



**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**El liderazgo pedagógico de los directores en la red  
educativa rural “maestros del siglo XXI” del distrito  
y provincia de Candarave – Tacna - 2013**

**TESIS PARA OBTAR EL GRADO ACADEMICO DE:  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTOR(ES):**

**Br. KATY JANET ROJAS FUNG**

**Br. MAX RUBÉN VARGAS SALAZAR**

**ASESOR:**

**Mgtr. CAROLINA VALENZUELA MONCADA**

**SECCIÓN**

**Educación e Idiomas**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN**

**GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA**

**PERÚ - 2014**

## **Dedicatoria**

A mis queridos padres, Eugenio y Melania por la vida, a mis hermanas Rosa e Isabel, por su protección y compañía, a mis abuelitos, Higinio y Catalina, quienes fueron la base en mi formación y que gracias a sus enseñanzas mis metas se van solidificando.

Katy Janet Rojas Fung

A los sabios consejos y esfuerzos de mis Padres, Mauricio y Antonia que me mostraron desde pequeño que los sueños se logran con sacrificio.

Max Rubén Vargas Salazar

## **Agradecimientos**

El día de hoy queremos agradecer al señor todo poderoso Jehová, que siempre nos a guiado e iluminado nuestros caminos y sobre todo el hacer posible que nuestros anelos y proyectos en lo personal y profesional se concreticen.

Agradecemos a la universidad Cesar Vallejo, por brindar a los profesores oportunidades de crecimiento en el campo profesional y por contar con un equipo de docentes de buen nivel.

Gracias a la Mg. Carolina Valenzuela Moncada por sus valiosas orientaciones y aportes en la asignatura de investigacion de tesis, quien hizo posible ampliar nuestros conocimientos, fomentando en nosotros las ancias de seguir aprendiendo, buscando la mejora de la calidad educativa en nuestro país por medio de la investigacion.

Nuestro agradecimiento a la Directora de la UGEL Candarave, Lic. Graciela Lourdes Ticona Calisaya por brindarnos la información de los directores de la Red Maestros del Siglo XXI de la región Tacna.

Finalmente, a la parte más importante, los directores de la red educativa rural “maestros del siglo XXI”, quienes hicieron posible que la presente tesis de investigacion se concrete por medio de su colaboración en la aplicación del instrumento.

A todos ellos muchas gracias.

Los autores

## **Presentación**

### **Señores Miembros del Jurado:**

Dando cumplimiento a las Normas del Reglamento de elaboración y sustentación de Tesis de la Facultad de Educación, sección de Post Grado de la Universidad “César Vallejo”, para elaborar la tesis de Maestría en Educación con mención en, ADMINISTRACION DE LA EDUCACIÓN, presentamos el presente trabajo de investigación Descriptiva de un enfoque cuantitativo con un diseño transaccional denominado: El liderazgo pedagógico del director en la red educativa rural “Maestros del siglo XXI” del Distrito y Provincia de Candarave – Tacna - 2013

La presente investigación tuvo como objetivo identificar el liderazgo pedagógico de los directores de la red educativa rural “Maestros del siglo XXI”. En el trabajo mencionado describimos cuatro capítulos, en los cuales se encuentran: El problema de investigación, el marco teórico, el marco metodológico y los resultados.

Señores Miembros del Jurado esperamos que esta investigación sea evaluada y merezca su evaluación.

Atentamente

Los autores

## Índice

	Página
Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Presentación	iv
Índice	v
Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
Introducción	xiii
<b>CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Planteamiento del problema	15
1.2 Formulación del problema	19
1.2.1. Problema general	19
1.2.2. Problemas específicos	19
1.3 Justificación	20
1.4 Limitaciones	23
1.5 Antecedentes	24
1.5.1 Internacionales	24
1.5.2 Nacionales	27
1.6 Objetivos	29
1.6.1. Objetivo general	29
1.6.2. Objetivos específicos	29
<b>CAPITULO II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Liderazgo Pedagógico del Director	31
2.1.1. Definición de Liderazgo pedagógico del Director	31

2.1.2. Roles y Funciones del liderazgo Pedagógico del Director	32
2.1.3 estrategias para gestionar una institución educativa con liderazgo pedagógico	34
2.1.4 Características de un director con liderazgo pedagógico	37
2.1.5 Dimensiones del liderazgo pedagógico del director	39
2.1.6 Concepto de liderazgo	51
2.1.7. Estilos de liderazgo	52
2.1.8. Concepto de director	53
2.1.9. Red Educativa Rural “Maestros del Siglo XXI”	53
2.2 Definición de términos Básicos	55
<b>CAPÍTULO III METODOLOGÍA</b>	
3.1 Variables	58
3.1.1. Definición conceptual	58
3.1.2. Definición operacional	58
3.2 Metodología	59
3.2.1 Tipo de investigación	59
3.2.2 Diseño de investigación	59
3.3 Población y muestra	59
3.3.1 Población	59
3.3.2 Muestra	60
3.4 Método de investigación	61
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	62
3.5.1 Validez y confiabilidad de los instrumentos	62
3.6 Método de análisis de datos	64
<b>CAPÍTULO IV RESULTADOS</b>	
4.1 Descripción	66

4.1.1 Caracterización de la muestra	66
4.1.1.1 Edad	66
4.1.1.2 Sexo	67
4.1.1.3 Condición	67
4.2 Discusión de resultados	73
CONCLUSIONES	74
SUGERENCIAS	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
ANEXOS	

## Lista de tablas

		Página
Tabla 01	Directores por tipo de Instituciones Educativas, inicial, primaria, unidocente, polidocente y multigrado	54
Tabla 02	Docentes por tipo de Institución Educativa, inicial, primaria, unidocente, polidocente y multigrado	54
Tabla 03	Descripción de las Instituciones Educativas, centro poblado, institución educativa, nivel, tipo de institución y director	55
Tabla 04	Operacionalización de las variables	58
Tabla 05	Instituciones Educativas que conforman la Red educativa Maestros del Siglo XXI	60
Tabla 06	Instituciones Educativas seleccionadas como muestra, Red educativa maestros del Siglo XXI	61
Tabla 07	Validación del instrumento de investigación	62
Tabla 08	Estadísticos de fiabilidad	63
Tabla 09	Frecuencia en las edades de directores, según porcentaje y porcentaje acumulado	66
Tabla 10	Cargo de director según sexo, frecuencia y porcentaje en la red educativa rural Maestros del Siglo XXI.	67
Tabla 11	Condición del director en el cargo según frecuencia y porcentaje.	67
Tabla 12	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes según frecuencia y porcentaje	68



Tabla 13	Orientación de los procesos para la mejora de los aprendizajes según frecuencia y porcentaje.	69
Tabla 14	Liderazgo pedagógico del director según frecuencia y porcentaje.	70
Tabla 15	Categorización según límite inferior y superior para medir la variable liderazgo pedagógico del director	71
Tabla 16	Categorización según límite inferior y superior para medir la primera dimensión: gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	71
Tabla 17	Categorización según el límite inferior y superior para medir la segunda dimensión ; orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	72

## Lista de figuras

		Página
Figura 01	Roles y funciones del Liderazgo pedagógico del director	33
Figura 02	Estrategias para gestionar una institución educativa con liderazgo pedagógico	35
Figura 03	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	69

## Resumen

En el presente trabajo de investigación El liderazgo pedagógico de los directores en la red educativa rural “maestros del siglo xxi”, del distrito y provincia de Candarave – Tacna - 2013, se planteó como problema de investigación: ¿Cómo es el liderazgo pedagógico de los directores en la red educativa rural “Maestros del siglo XXI”, distrito Candarave – Tacna 2013?

Teniendo como objetivo general Identificar el liderazgo pedagógico de los directores en la red educativa rural “Maestros del siglo XXI”, distrito Candarave – Tacna 2013. Esta investigación fue un estudio de tipo Descriptivo, con un diseño No Experimental, transeccional en una población y muestra de 9 II.EE de la Red Educativa Rural “Maestros del Siglo XXI”.

Para la variable: Liderazgo Pedagógico del Director, se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento el cuestionario.

Obteniéndose entre sus conclusiones que existe un liderazgo pedagógico en los directores de la Red Educativa Rural “Maestros del Siglo XXI”, distrito Candarave – Tacna 2013.

**Palabras Clave:** Liderazgo pedagógico del Director.

## **Abstract**

In the present investigation The educational leadership of directors in educational network rural "masters of the century xxi" district and province Candarave - Tacna - 2013, was raised as research question: What is the pedagogical leadership directors in rural education network "Masters of the century", district Candarave - Tacna 2013?

Taking overall objective Identify the instructional leadership of principals in rural education network "Masters of the century", district Candarave -. Tacna 2013 This research was a study of Descriptive type with a No Experimental Design, transactional in a population sample 9 II.EE Rural Educational Network "Masters of the XXI Century".

For the variable: Educational Leadership from the Director, the art of the survey instrument and the questionnaire was administered.

Obtaining among its conclusions that there is an educational leadership principals Rural Educational Network "Masters of the XXI Century", district Candarave - Tacna 2013.

**Keywords:** Pedagogical Leadership Director.

## Introducción

El liderazgo pedagógico del director es fundamental dentro de una institución educativa, porque de esa manera estaremos garantizando una calidad educativa a través de las acciones pertinentes del director como líder. Por ello todo director debe ser la persona que guía y conduce a toda su comunidad educativa a concretizar las metas y objetivos, debe ser un líder no sólo administrativo si no también pedagógico, por eso es muy importante que sea considerado este tema como agenda en las políticas educativas, a través del Marco de Buen Desempeño del Director.

Por lo cual, el propósito de la presente investigación es identificar el liderazgo pedagógico de los directores en la red educativa rural “Maestros del siglo XXI”, distrito Candarave.

El presente trabajo de investigación consta de 4 partes en su estructura:

En el CAPÍTULO I, el PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, consta de: La determinación del problema, la formulación del problema, los objetivos de la investigación, la justificación y las limitaciones antecedentes y objetivos de la investigación.

El CAPÍTULO II, el MARCO TEÓRICO, consta de: La base teórica del estudio y el marco conceptual.

En el CAPÍTULO III, denominado MARCO METODOLÓGICO, comprende: La hipótesis, las variables y la Operacionalización. Además hace referencia al tipo de estudio, la población y muestra, método de investigación, técnica e instrumento de recolección de datos y métodos de análisis de datos.

En el CAPÍTULO IV, denominado RESULTADOS, comprende la descripción de los resultados y finalmente, se presenta las conclusiones y sugerencias, además de las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

## **Capítulo I**

### **Problema de Investigación**

## 1.1 Planteamiento del problema

Hoy en día los países se encuentran en proceso de reformas educativas que les permitan brindar mejores servicios educativos y de calidad, que reflejen buenos resultados en los aprendizajes de los estudiantes, estas reformas consideran como elemento importante el liderazgo pedagógico del director.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) encargada de realizar cada tres años las evaluaciones internacionales conocidos como evaluaciones PISA, asesora al gobierno de México desde el 2008 a solicitud, en la construcción de los pilares fundamentales en su reforma educativa.

Según, OCDE. (2012) en avances en las reformas de la educación básica de México dice:

El desarrollo del liderazgo debe ser considerado como un proceso continuo. Esto implica alentar la formación inicial de los líderes en programas de inducción y garantizar la capacitación en el servicio para cubrir las necesidades y el contar con un marco de estándares de liderazgo educativo hará posible utilizar la evaluación de los directores y diagnosticar cuales son las habilidades esenciales que cada individuo puede necesitar, y encontrar las opciones adecuadas para que las adquiera. La asignación de puestos directivos debe realizarse, en la medida de lo posible a partir de una lista de candidatos preseleccionados que cumplan con los estándares acordados (p.24).

La OCDE recomienda al gobierno mexicano, la implementación de lineamientos en cuanto al marco de evaluación integral con características de un director líder pedagógico, no solo con formación administrativa, que genere resultados positivos en los aprendizajes de los estudiantes.

Así mismo en nuestro continente sudamericano tenemos otro país que viene implementando reformas educativas que le están dando resultados positivos, Chile

desde el año 2003 ha implementado reformas educativas enfocadas a la evaluación del desempeño y entre ellos del directivo como un buen líder de una escuela.

Según, Ministerio de Educación República de Chile (2005) en el Marco para la buena dirección dice: “Este rol implica asumir nuevas responsabilidades tales como animador pedagógico, mediador, motivador, comunicador y gestor de medios y recursos; además de generar procesos de sensibilización y convocatoria para trabajar en colaboración con los otros” (p. 10)

Es así que nuestro país no es ajeno a estas reformas destacándose cambios normativos legales como es la nueva Ley de la Reforma Magisterial reorganizando la gestión, financiamiento, evaluación y acceso al sistema, este último exige la evaluación de la labor del directivo desde un liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas, para ello se ha establecido en el presente año el Marco de buen desempeño del directivo.

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen Desempeño del Directivo dice: “El liderazgo pedagógico de las escuelas se constituye, en este escenario, en un factor importante para el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas.” (p.13)

Estos cambios en la reforma educativa han generado que el director como líder pedagógico, es una pieza fundamental para propiciar un buen servicio educativo y de calidad, resaltando el ente gerente que dirigen estas instituciones públicas del estado que no es más que los directores, quienes son líderes y que muchas veces solo se han limitado en el aspecto administrativo y no en el campo pedagógico.

Según Muñoz (2010) menciona:

Entre los principales hallazgos, destacan la importancia de distinguir en la formación de directores entre competencias funcionales (como la gestión de los procesos



pedagógicos) y conductuales (como la capacidad de construir confianza). Estas últimas son relevantes para todos los actores, pues generarían condiciones que viabilizan y ejercen como “soportes” para el ejercicio del liderazgo escolar. También nos menciona que el desarrollo de competencias vinculadas a lo instruccional (como proveer orientación técnica a los docentes o fomentar su desarrollo profesional), genera el aprendizaje en los estudiantes a través de metodologías prácticas. (p.2)

El liderazgo pedagógico del director es un factor importante dentro de una institución educativa, porque asegura el logro de los aprendizajes de los estudiantes al interactuar las acciones entre el Director como líder y los docentes, con el fin de buscar estrategias concertadas que garanticen la calidad educativa institucional.

Según Seashore (como se citó en Muñoz, 2010, p. 10)

Diferentes estudios coinciden en señalar la importancia de una buena dirección a la hora de elevar la calidad de los aprendizajes. El Director como líder pedagógico debe utilizar estrategias básicas que le permita gestionar una institución educativa orientada a lograr aprendizajes en los estudiantes como el monitoreo y el asesoramiento, esto permitirá que recoja información de los procesos pedagógicos en cada aula para luego asesorar al docente de manera continua, manteniendo un respeto y trato profesional que dirija y contribuya a los docentes a reflexionar sobre su práctica profesional educativa.

Como podemos ver en la actualidad los aprendizajes de nuestros estudiantes se han convertido en productos claves para determinar y evaluar el liderazgo pedagógico del director a través del apoyo de organizaciones de evaluación como es el caso de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (PISA), el Laboratorio de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE) y en el Perú, la Unidad de Medición de la Calidad (UMC) del MINEDU encargada de la aplicación de las Evaluaciones Censales a Estudiantes (ECE).

Según, MINEDU (2012) en las Rutas del Aprendizaje dice:

El liderazgo pedagógico del director debe priorizar con los docentes aquellos indicadores relevantes que permitirán monitorear y asesorar los aspectos de: condiciones para el aprendizaje, jornada de reflexión, implementación de las “rutas del aprendizaje” y día del logro. Con el propósito de mejorar los aprendizajes (p.17).

Por ello el Ministerio de educación está implementando la reforma educativa nacional con cambios en el diseño curricular, para ello ha presentado los fascículos “Rutas del aprendizaje” y anualmente aprueba normas con orientaciones para el buen inicio del año escolar.

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen Desempeño del Directivo dice:

Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. (p.12).

Así mismo en el distrito de Candarave, capital de la provincia Candarave ubicado en la región Tacna, según los resultados de la evaluación ECE 2012 y 2013, la provincia y tanto el distrito muestran un bajo nivel en la gestión educativa y en el aprendizaje de los estudiantes ubicándose en el último lugar en su región. Dentro de la jurisdicción del distrito, se ubican 9 instituciones educativas que integran a la “Red Educativa Rural Maestros del siglo XXI”, esta red está conformada por 14 instituciones educativas en toda la provincia de Candarave.

Según la UGEL Candarave en el consolidado del informe de las II.EE focalizadas de la red Maestros del Siglo XXI- UGEL- Candarave (2014) dice:

En las II.EE. visitadas de la Red se han encontrado; desconocimiento de las normativas, instituciones que no cuentan con PAT, inadecuado uso de los recursos del MINEDU, Carencia del uso de las rutas del aprendizaje, Programación curricular no contextualizada y falta de identidad personal, cultural por parte de la comunidad educativa. (p.6)

Por tal razón tomando en cuenta que la región Tacna es considerado a nivel nacional como la segunda región que muestra buenos resultados en gestión y aprendizaje a las otras regiones, el propósito de nuestra investigación es conocer cómo es el liderazgo pedagógico de los directores en la red educativa rural “Maestros del siglo XXI” del distrito de Candarave – provincia Candarave - región Tacna con una investigación de tipo descriptivo debido que los resultados en estas instituciones educativas reflejan bajos resultados de aprendizaje.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo es el liderazgo pedagógico de los directores en la red educativa rural “Maestros del siglo XXI”, distrito Candarave-Tacna 2013?

### **1.2.2. Problemas específicos**

#### **Problema específico 1**

¿De qué manera los directores ejercen una gestión con condiciones para la mejora de los aprendizajes en la red educativa Rural “Maestros del Siglo XXI” distrito y provincia de Candarave-Tacna 2013?

## **Problema específico 2**

¿De qué manera los directores ejercen una orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en la red educativa rural “Maestros del siglo XXI”, distrito y provincia de Candarave -Tacna 2013?

### **1.3 Justificación**

A continuación se presenta la justificación pedagógica, legal y metodológica.

#### **Pedagógica**

Un buen liderazgo pedagógico del director contribuye al logro de los aprendizajes en los estudiantes de manera significativa, por ello la Rutas del Aprendizaje en Educación Básica Regular distribuido por el MINEDU considera las características fundamentales que debe poseer un director líder en pedagogía.

La elaboración y puesta en marcha de políticas de cambio y reformas educativas se concretizan finalmente en una institución educativa donde la falta de interés de los directivos por mejorar los aprendizajes los hacen ajenos desde el punto de vista de un servicio a la sociedad.

Según, MINEDU (2012), en las rutas del Aprendizaje Fascículo gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas dice:

Que el logro de los aprendizajes de los estudiantes depende no solo del trabajo que desarrolla el docente dentro del aula sino también del liderazgo pedagógico del director. En las instancias educativas donde existe un liderazgo pedagógico del director se evidencia procesos de cambio y mejora de los aprendizajes (p. 10)

Toda institución educativa necesita de un líder pedagógico directivo, porque será quien asuma la conducción de la organización en relación a metas y objetivos, por ello es pertinente desarrollar esta investigación que nos permitirá conocer cómo es el liderazgo pedagógico del director en las instituciones de la red educativa rural “Maestros del siglo XXI” y es importante que los directores asuman un nuevo rol en la construcción de una realidad educativa, en la que la toma de decisiones sea para mejorar el proceso enseñanza – aprendizaje con el fin de lograr la calidad educativa.

## **Legal**

El presente trabajo se justifica legalmente amparado en las normas y directivas que orientan el desarrollo de las acciones y del rol del director en su liderazgo pedagógico:

### **Ley Nº 28044; Ley General de Educación**

#### **Artículo 55°.- El Director**

El director es la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógicos, institucional y administrativo. Le corresponde:

Conducir la institución educativa de conformidad con lo establecido en el artículo 68° de la presente ley.

Presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa.

Promover una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión y dar cuenta de ella ante la comunidad educativa y sus autoridades superiores.

Recibir una formación especializada para el ejercicio del cargo, así como una remuneración correspondiente a su responsabilidad.

Estar comprendido en la carrera pública docente cuando presta servicio en las instituciones del estado.

El nombramiento en los cargos de responsabilidad directiva se obtiene por concurso público. Los concursantes están sujetos a evaluación y certificación de competencias para el ejercicio de su cargo, de acuerdo a ley.

Resolución Suprema N°001-2007-ED Aprueba el Proyecto Educativo Nacional al 2021 de Educación que queremos para el Perú, elaborado por el consejo Nacional de Educación, expresado en los objetivos estratégicos.

Decreto Supremo N° 004-2013- ED Aprueba Reglamento de la Ley N° 29944, Ley de la Reforma Magisterial

Resolución Ministerial N° 0622-2013-ED

Aprueba las “Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2014 en la Educación Básica”

Resolución de Secretaria General N° 304-2014-MINEDU

Lineamientos denominado “Marco del Buen Desempeño del Directivo”.

## **Metodológica**

Se trata de un estudio Descriptivo de un enfoque cuantitativo, donde se ha utilizado el diseño no experimental transeccional, el método de selección de la muestra es no probabilístico o dirigido seleccionado de la población. Para el recojo de la información se utilizará la técnica de la encuesta y el instrumento el cuestionario, basado en la

escala de Likert que contiene 47 ítems, que será aplicado a una muestra de 09 directores de la Red Educativa Rural “Maestros del siglo XXI” para identificar el liderazgo pedagógico de los directores.

Este instrumento ha sido elaborado teniendo en cuenta las dimensiones y los indicadores de la univariable Liderazgo Pedagógico del Director.

Dicho instrumento aportarán a futuras investigaciones que tengan como referencia el liderazgo pedagógico del director.

#### **1.4 Limitaciones**

Entre las limitaciones que hemos tenido fueron:

Dificultad en un inicio para la aplicación del instrumento dirigidos a los directores a quienes no les gusta responder preguntas relacionados con el desarrollo de sus funciones por lo que tuvimos que recurrir a la Dirección de la UGEL Candarave y la DRE Tacna para que pudiera conversar y sensibilizar a los directores el cual permitió seguir con la investigación.

Dificultad para la aplicación de los cuestionarios por la dispersión de las Instituciones Educativas donde no hay transporte constante solo una vez por semana y en las madrugadas, para ello se tuvo que contratar movilidad para el desplazamiento a estas Instituciones Educativas y la aplicación de los cuestionarios.

Dificultad en cuanto al tiempo por el trabajo laboral de los que realizan el presente trabajo de investigación por estar en el sistema de contratación CAS que implica la poca disponibilidad para los días lunes a viernes, días que están abiertos las bibliotecas para el recojo de información bibliográfica para ello se ha tomado estrategias como la búsqueda de información por el internet y apoyo de amistades, que poseen bibliografías relacionadas a la investigación.

## **1.5 Antecedentes**

### **1.5.1 Antecedentes internacionales**

Reeves (2010) Realizó la tesis “Liderazgo directivo en escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social”. Universidad de Chile. La investigación corresponde a un estudio explicativo de las prácticas de liderazgo directivo en escuelas municipales. La metodología empleada fue a base de entrevistas y encuestas aplicadas a 76 directores y 28 profesores.

La conclusión que el autor arribó fue:

El efecto de un liderazgo bien ejercido es integral. Llega a todo nivel y se potencia constantemente. Impacta en cada una de las variables asociadas a resultados, las prácticas de un liderazgo directivo diferencian a directores de escuelas con buenos y malos resultados, las cuales son concordantes con el clima existente en escuelas de mejor desempeño.

Existe un amplio consenso entre directores y profesores de escuelas de buenos y malos resultados en que los directores no poseen las atribuciones adecuadas y que su carga administrativa es excesiva.

Los resultados obtenidos por Reeves, muestra que el liderazgo directivo se ve reflejado en la labor del director de manera integral que favorece en el clima de la institución educativa y la apertura en el consenso con los docentes generando buenos resultados en los aprendizajes de los estudiantes.

Rojas (2012) Realizó la tesis “El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana” para optar el grado de Magister en Ciencias Sociales en la Universidad de Chile. La investigación fue de tipo descriptiva. Aplicó una prueba T de Student. Su muestra fue docentes de 3 liceos bicentenarios y docentes de 3 liceos regulares. Su resultado fue que los directores de



los liceos bicentenarios son percibidos por sus docentes con un mayor liderazgo que los directores de los liceos regulares.

La conclusión principal al que el autor arribó fue:

Las dimensiones; influencia en el atributo directivo, influencia idealizada en comportamiento directivo, motivación, estimulación intelectual y consideración individualizada de acuerdo a la clasificación utilizada, se observa que en promedio los directores de los tres liceos bicentenario son percibidos por sus docentes como profesionales con un muy alto liderazgo. En tanto, los directores de los tres liceos regulares son percibidos por sus docentes como profesionales con un alto liderazgo, estos resultados son estadísticamente significativos ( $p= 0,000$ ).

En los trabajos realizados por Rojas, se observan que no existen diferencias en cuanto al estilo de liderazgo de los directores, los cuestionarios aplicados a los docentes de tres liceos bicentenarios y regulares muestran la existencia de liderazgo pero existe pequeña apreciación en los liceos regulares en cuanto a la dimensión motivación en los tres directores de los liceos regulares son percibidos por sus docentes con un liderazgo alto.

Orellana (2012) Realizó la tesis “Gestión del liderazgo y valores en el centro educativo Colegio Nacional Nocturno Mixto Salamanca de la ciudad de Quito. Durante el año lectivo 2011-2012 ” para optar el grado de Magister en Educación en la Universidad Católica del Ecuador. La investigación fue de tipo descriptiva. Aplicó la técnica de la encuesta utilizando los cuestionarios aplicados a 6 directivos del colegio de Salamanca.

Las conclusiones que arribó el autor fueron:

Existe un claro liderazgo por parte de las autoridades del Colegio y especialmente por parte del Rector; que no se ha extendido a otros actores de la comunidad educativa del Colegio.

No se ha fomentado ni propiciado la formación de nuevos líderes a nivel de docentes y de estudiantes; lo que ha limitado notablemente la generación de nuevos programas y actividades en este Centro Educativo.

Se han detectado serias deficiencias en los programas de capacitación y perfeccionamiento docente, como uno de los pilares para mantener e incrementar la calidad de la oferta educativa del Colegio.

No se ha propiciado de manera frontal la innovación de los métodos educativos en el desarrollo de los procesos académicos, limitándose la creatividad de docentes y de estudiantes.

Falta de promoción de una cultura interna en el Colegio de evaluación de resultados del proceso académico y de promoción de la práctica de valores éticos en la toma de decisiones.

Existen varias deficiencias en la infraestructura del Colegio, que afecta sensiblemente a los ambientes de aprendizaje.

Ausencia de programas de promoción de una comunicación fluida y permanente entre autoridades, docentes y alumnos.

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional del Colegio está desactualizado y se requieren ajuste en su estructura orgánica y funcional para propiciar la gestión en liderazgo y valores.

Los resultados y las conclusiones que llega el investigador muestra un liderazgo con un estilo Laissez faire donde el director o Rector posee liderazgo pero no un liderazgo pedagógico que requiera la mejora de la calidad de la Institución educativa y que este a su vez impulse el logro de los aprendizajes en los estudiantes y de toda la comunidad educativa se observa que no fomenta el liderazgo, talleres de capacitación, mejora de la infraestructura, en a las demás autoridades no se ha fomentado la formación de nuevos líderes a nivel de docentes y estudiantes e incluso menciona que hay deficiencias en los programas de capacitación innovación, infraestructura esto quiere decir no se evidencia un buen liderazgo pedagógico.

### 1.5.2 Antecedentes nacionales

Ruiz (2011) Realizó la tesis “Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte” para optar el grado de Magister en Educación en la Universidad Mayor de San Marcos. El tipo de estudio de investigación es básico y con un diseño correlacional-causal. El instrumento aplicado fue el cuestionario aplicado a una muestra de 175 docentes de tres instituciones educativas.

La conclusión que arribo fue:

Afirma que el estilo de liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, porque la prueba de la hipótesis general concluyo que  $P=0,000<0,05$ ; así mismo afirma que el estilo de liderazgo transformacional del director des significativo en la eficacia de las instituciones educativas

Se puede evidenciar que ambos estilos se encuentran presentes en las instituciones educativas del consorcio Santo Domingo Guzmán porque una de sus conclusiones menciona que el liderazgo transformacional se evidencia en lo pedagógico mientras que el liderazgo transaccional está presente en la eficacia institucional.

Sorados (2010) Realizó la tesis “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa” para optar el grado de Magister en Educación en la Universidad Mayor de San Marcos. El tipo de estudio de investigación es básico y con un diseño no experimental y de nivel descriptivo-correlacional. El instrumento aplicado fue el cuestionario y la ficha de observación aplicado a una muestra de 20 individuos 3 directores, 11 docentes y 6 trabajadores de tres instituciones educativas.

La conclusión al que arribó fue:

Podemos afirmar con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa así mismo que en un 95% existe relación entre lo administrativo de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03-Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico (0.619). Presenta una correlación conjunta, directa y significativa de 0.949

En sus conclusiones muestra que el liderazgo que desarrollan los directores de las instituciones educativas de la UGEL 3 se relacionan lo administrativo con la gestión educativa en el aspecto pedagógico con un 95% de significancia reflejando la existencia de un liderazgo pedagógico directivo enfocado en el desarrollo de la calidad educativa y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Martínez (2009) Sustentó la tesis “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco” para optar el grado de Magister en Educación en la Pontificia Universidad Católica del Perú. El trabajo de investigación es de nivel descriptivo, tipo de estudio ex post facto y modalidad estudio de caso. El instrumento aplicado fue el cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5s) aplicada a una muestra de 20 individuos 1 director y 19 docentes de una institución educativa pública.

Las conclusiones al que arribó fueron:

Todos los docentes participantes identificaron tres de 10 características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Concuerdan que la atención por parte del director es una característica a desarrollar porque es necesario mejorar el trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal que facilita las relaciones institucionales. Un grupo de ellos le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo.

El liderazgo transformacional del director en una I.E. Pública es importante porque contribuye en el desarrollo de las potencialidades de los docentes y favorece al vínculo interpersonal con ellos.

El autor identifica que un director con liderazgo transformacional en las Instituciones Educativas Públicas generan la participación de los docentes, motivándolos por medios de estímulos a sus méritos y desempeños permitiéndoles mejorar profesionalmente mejorando el clima institucional, propiciando el trabajo en equipo de toda la comunidad educativa Director, docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo de la institución educativa

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo General**

Identificar el liderazgo pedagógico de los directores en la red educativa rural “Maestros del siglo XXI”, distrito Candarave-Tacna 2013

### **1.6.2 Objetivos Específicos**

#### **Objetivo Especifico 1**

Determinar la Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en los directores de la red educativa Rural “Maestros del Siglo XXI” distrito y provincia de Candarave -Tacna 2013.

#### **Objetivo Especifico 2**

Determinar la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes que ejercen los directores de la red educativa rural “Maestros del siglo XXI”, distrito y provincia de Candarave -Tacna 2013.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

## **2.1 Liderazgo pedagógico del Director**

### **2.1.1 Definición de Liderazgo pedagógico del Director**

Según, MINEDU (2012), en las Rutas del Aprendizaje dice: “Un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes” (p.10)

Según, MINEDU (2012) en las Rutas del aprendizaje dice: “Un líder pedagógico es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo” (p. 10)

Para lograr cambios en favor de la educación peruana, es importante contar con directores con liderazgo, que sean capaces de influenciar en la comunidad educativa de manera positiva, motivando, fomentando el respeto y la participación que permita el desarrollo de los aprendizajes en el educando.

Según, MINEDU (2012) en las Rutas del Aprendizaje dice:

El liderazgo pedagógico del director debe priorizar con los docentes aquellos indicadores relevantes que permitirán monitorear y asesorar los aspectos de: condiciones para el aprendizaje, jornada de reflexión, implementación de las “rutas del aprendizaje” y día del logro. Con el propósito de mejorar los aprendizaje (p.17)

Para Gonzalo Muñoz (2010) dice:

Entre los principales hallazgos, destacan la importancia de distinguir en la formación de directores entre competencias funcionales (como la gestión de los procesos pedagógicos) y conductuales (como la capacidad de construir confianza). Las competencias funcionales y conductuales son relevantes para todos los actores, pues generarían condiciones que viabilizan y ejercen soportes para el ejercicio del liderazgo escolar. También nos menciona que el desarrollo de competencias vinculadas a lo institucional (como proveer orientación técnica a los docentes o fomentar su desarrollo

profesional), genera el aprendizaje en los estudiantes a través de metodologías prácticas (p.2)

El director debe participar en la mejora de los aprendizajes mediante el monitoreo para ello necesita especializarse en temas pedagógicos para poder identificar las falencias y debilidades durante el desarrollo de las clases de los docentes de esta manera pueda brindarles asesoría como líder pedagógico, esto le permitirá al director gestionar talleres y capacitaciones con temas y contenidos que necesitan los docentes de su institución educativa.

Según, Liethwood (2009) dice:

El liderazgo escolar como labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela. La labor del liderazgo puede ser utilizada por personas que desempeñan varios roles en la escuela. Los líderes formales – aquellas personas que ocupan cargos formales de autoridad – solo son líderes genuinos en la medida que desempeñan esas funciones (p.20)

Las funciones del director con liderazgo pedagógico deben influenciar y articular a los líderes de la comunidad educativa a través de su cargo como los alcaldes escolares, docentes, subdirector y presidente de padres de familia que conlleven a participar en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

### **2.1.2 Roles y funciones del liderazgo pedagógico del director**

Según, MINEDU en el Marco de Buen desempeño directivo (como se citó en Kenneth Leithwood y otros (2006) dice: “se han descrito cuatro tipos de prácticas en relación a este tema; establecer dirección (visión, expectativas, metas del grupo), desarrollar al personal, rediseñar la organización y gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje” (p.14)



Los roles y funciones de un director con liderazgo pedagógico son; establecer dirección, promover el desarrollo de capacidades, rediseñar la organización y gestionar el aprendizaje.

MINEDU (2012) en Rutas del aprendizaje define los roles y funciones del liderazgo pedagógico del director en la siguiente figura:

**Roles y funciones del liderazgo pedagógico del director**

Establecer dirección	Promover el desarrollo de capacidades	Rediseñar la organización	Gestionar el aprendizaje
<p>Construir una visión compartida de cambio.</p> <p>Fomentar el conocimiento y aceptación de objetivos y metas.</p> <p>Tener altas expectativas de los estudiantes.</p>	<p>Apoyo individual a cada maestro.</p> <p>Dar reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas.</p>	<p>Promover una cultura colaborativa, promover la formación de equipos pedagógicos.</p> <p>Organizar la institución para facilitar el trabajo pedagógico.</p> <p>Involucrar a la familia y comunidad en las acciones que favorezcan que los estudiantes aprendan.</p>	<p>Dar apoyo técnico a los docentes (monitoreo, supervisión y coordinación).</p> <p>Monitorear la práctica pedagógica del docente.</p> <p>Asesorar y orientar con el ejemplo "clases demostrativas".</p> <p>Dar disposiciones para que los docentes se concentren en su acción pedagógica.</p>

**Fuente:** MINEDU

*Figura 1. Roles y Funciones del liderazgo pedagógico del director*

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen desempeño del directivo dice:

Monitorea y orienta a los docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes a su práctica pedagógica diaria considerando los aprendizajes que deben lograr los estudiantes al finalizar cada grado, el uso óptimo del tiempo y del material educativo en el aula como soportes del proceso de enseñanza, priorizando actividades que promuevan el aprendizaje colaborativo y por indagación (p.45)

Un buen director con liderazgo pedagógico emplea estrategias como el monitoreo y el asesoramiento para poder mejorar la calidad del servicio educativo que brinda la escuela a través de los docentes y contribuye a la mejora de los aprendizajes en los estudiantes, cumpliendo así el director el rol de gestión de aprendizajes.

El director debe ser el primer impulsador para lograr los cambios en su institución, debe construir junto a la comunidad educativa la visión y establecer las metas, también debe organizar a su comunidad en equipos de trabajo con el objetivo de analizar las estrategias de mejora en favor de los aprendizajes de los estudiantes, debe realizar monitoreos y asesoramientos a los docentes para fortalecer el proceso enseñanza aprendizaje y gestionar incentivos para los docentes destacados, con todas estas acciones estamos en la necesidad de contar con un director con capacidad de liderazgo pedagógico, por ello el Ministerio de Educación establece en las Rutas del aprendizaje los roles y funciones como: establecer dirección, promover el desarrollo de capacidades, rediseñar la organización y gestionar el aprendizaje.

### **2.1.3 Estrategias para gestionar una institución educativa con liderazgo pedagógico**

El MINEDU (2012) en las rutas del aprendizaje establece dos estrategias básicas que permiten gestionar una institución educativa, para el logro de aprendizajes como lo detalla en la siguiente figura:

## Estrategias para gestionar una institución educativa con liderazgo pedagógico



Fuente: MINEDU

Figura 2. Estrategias para gestionar una institución educativa con liderazgo pedagógico

### Monitoreo

Según, el Consejo Nacional de Educación (2007) Programa de acompañamiento pedagógico dice:

Monitoreo es el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro a nivel de los insumos, procesos y productos esperados. Un supervisor debe de manejar muy bien la normativa, pero monitorear es una labor más técnica (p.13)

Una de las estrategias para un director con Liderazgo pedagógico es monitorear las actividades que desarrollan los integrantes de la comunidad educativa que participan

en los aprendizajes dentro de las aulas de clase para ello el director tiene que realizar el recojo de información, para evidenciar el desarrollo de las sesiones de aprendizaje de los docentes, registrar y hacer el seguimiento a los indicadores que fueron establecidos y compartidos con los docentes

Según, MINEDU (2007) en Orientaciones para el Monitoreo y evaluación de los planes operativos de las Direcciones Regionales de Educación y Unidades de Gestión Educativa Local dice:

El monitoreo es el seguimiento sistemático y periódico de la ejecución de una actividad o proyecto para verificar el avance en la ejecución de la Meta Física (eficacia), la adecuada utilización de recursos para lograr dicho avance (eficiencia) y la consecución de los objetivos planteados durante el proceso de ejecución (efectividad), con el fin de detectar, oportunamente, deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste (p. 8)

El monitoreo debe de generar apreciaciones que nos indiquen los objetivos que se están alcanzado en función a los planes operativos que son formulados un año antes donde se consideran las acciones y actividades a desarrollarse, este permitirá al director a realizar ajustes para el logro de estas actividades en el tiempo planificado.

### **Asesoramiento**

Según, el Consejo Nacional de Educación (2007) Programa de acompañamiento pedagógico dice: “Es asesoría técnica para mejorar la enseñanza y la gestión del director, lo que exige poner en práctica un plan de asistencia técnica dirigida a resolver problemas previamente identificados y a lograr objetivos precisos” (p.13)

Actualmente hablar de asesoramiento es referirse al acompañamiento, por lo tanto el director debe realizar el acompañamiento para reforzar la práctica docente en el aula, para ello debe elaborar un plan de asistencia técnica donde se considere las dificultades que encontró durante el monitoreo y considerarlos dentro del plan para las acciones de mejorar.

## **Monitoreo y asesoramiento**

Según, MINEDU (2012) en las rutas del aprendizaje dice:

Realizar el monitoreo y asesoramiento pedagógico implica una relación profesional cercana entre el director y el docente. Es el encuentro de dos profesionales que poseen mutuamente saberes, conocimientos y maneras de comprender el acto educativo, en tal razón este debe ser un encuentro caracterizado por el dialogo, el intercambio pedagógico y el reconocimiento de la valía de la persona en su dimensión humana, personal y profesional (p.18)

El espacio de encuentro pedagógico entre el director y sus docentes es cuando realiza el monitoreo y el asesoramiento, debiendo ser dentro de un clima favorable donde se respeten las opiniones de los docentes, evitando señalar errores y defectos de manera personal, un director con liderazgo pedagógico deberá ser persuasivo y no autoritario reconociendo la importancia de la persona en toda su dimensión manteniendo el profesionalismo y las características de realizar un monitoreo y su asesoramiento.

### **2.1.4 Características de un director con liderazgo pedagógico**

El MINEDU en las rutas del aprendizaje, menciona que un líder pedagógico posee características como; capacidad técnica, manejo emocional situacional y manejo organizacional.

#### **Capacidad técnica**

Según, MINEDU (2012) en las rutas del aprendizaje dice:

Está relacionado con el manejo pedagógico del director que le permite establecer objetivos y metas de aprendizaje de los estudiantes, así como dar apoyo técnico a los docentes, evaluar sus prácticas, planificar los procesos educativos y monitorear los aprendizajes. Todo esto permite al director ganar conocimiento y respeto (p.10)

El director con liderazgo pedagógico estructura y planifica objetivos y metas de la institución educativa desde una mirada pedagógica y no solo administrativa, debiendo brindar asesoría a toda la comunidad educativa para ello necesita planificar las estrategias dentro de su plan operativo, permitiendo al director tener instrumentos claros que le ayude a realizar los seguimientos a los indicadores.

### **Manejo emocional y situacional**

Según, MINEDU (2012) en las rutas del aprendizaje dice:

Implica ser capaz de conducir la relación con los docentes y ser hábil en adaptarse a contextos cambiantes. Está relacionado con la capacidad de motivar el trabajo en equipo, velar por un buen clima escolar, demostrar altas expectativas en estudiantes y docentes, escuchar y abrir espacios de participación (p.10)

El director debe tener un buen manejo emocional, para promover un clima escolar adecuado que favorecerá el trabajo en equipo, las buenas relaciones entre los miembros de la comunidad, el director debe escuchar, observar, ser tolerante, imparcial, tener capacidad de análisis y sobre todo de adaptarse en cualquier contexto, para ello debe conocer las características de la comunidad educativa.

### **Manejo organizacional**

Según, MINEDU (2012) en las Rutas del Aprendizaje dice: “Tiene que ver con la capacidad de estructurar una organización escolar eficiente, que permita a los docentes puedan realizar un buen trabajo” (p.10)

Para conducir una institución educativa el director debe organizar a la comunidad educativa de la institución que dirige eficientemente, para ello deberá conocer y

considerar las normas y directivas del año escolar que el ministerio de educación establece esto permitirá el desarrollo adecuado durante el año escolar.

Es evidente que todo director en la actualidad debe mostrar cualidades y características de un verdadero líder pedagógico, para ello debe de conocer temas pedagógicos que ayuden a mejorar la preparación de los docentes al momento de realizar asesoramiento, manteniendo la calma al recibir opiniones con manejo emocional, ser persuasivo, motivador y adaptarse al contexto cambiante, organizando a toda la comunidad educativa para la mejora de los aprendizajes y brindar un buen servicio de calidad.

### **2.1.5 Dimensiones del Liderazgo Pedagógico del director**

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen Desempeño del Directivo dice:

Para que los líderes directivos alcancen un rendimiento eficiente, es esencial que sus responsabilidades estén bien definidas y las expectativas se enuncien con claridad. En este sentido, el Marco de Buen Desempeño del Directivo es un documento referencial en la construcción del sistema de dirección escolar, en tanto que configura un perfil de desempeño que permite formular las competencias necesarias para su formación y los indicadores para la evaluación (p.17)

Es importante que toda institución cuente con una persona que asuma la conducción de la organización de las metas y objetivos con el fin de lograr estándares superiores de enseñanza, por ello dentro de la reforma educativa se encuentra este documento donde establecen las responsabilidades de cada directivo que serán evaluadas.

Las dimensiones de la variable liderazgo pedagógico del director están fundamentados en los dos dominios del Marco del Buen desempeño del directivo, documento emitido por el Ministerio de Educación con la finalidad de establecer las características de un líder pedagógico en cada director de las Instituciones educativas en el Perú y de esta manera garantizar la calidad educativa en los estudiantes.

## **Dimensión 1: Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes**

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen desempeño Directivo menciona estas dimensiones como dominios:

Abarca las competencias del directivo dirigidas a construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza – aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad, evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa (p. 32)

El director con liderazgo pedagógico debe de gestionar las condiciones que son las diversas acciones del cómo hacer en la práctica para la mejora de los aprendizajes dentro de su institución educativa, en el marco del buen desempeño directivo la gestión de estas condiciones son considerados como competencias.

### **Competencia 1**

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen desempeño del Directivo dice: “Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, y con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje” (p.38)

El director debe de realizar diagnóstico de la comunidad educativa para poder conocer su entorno y de esta manera diseñe con la participación de todos los instrumentos de gestión escolar, estableciendo metas de aprendizaje.



## **Desempeño 1**

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen desempeño del Directivo dice: “Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje” (p.38).

Este desempeño permitirá que el director identifique las características de la institución educativa, determinando la estructura pedagógica, el clima escolar vinculado a la familia y la sociedad para la planificación del año escolar permitiendo aprovechar las fortalezas y oportunidades de la Institución educativa para minimizar las amenazas que provienen del exterior de la Institución educativa procurando lograr la mejora de los aprendizajes.

## **Desempeño 2**

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen desempeño del Directivo dice: “Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje” (p.38)

El director debe de elaborar de manera conjunta con todos los actores educativos los instrumentos de gestión escolar de su institución educativa para establecer metas, objetivos e indicadores que permitirán alcanzar los logros de aprendizaje de los estudiantes durante el año escolar.

## **Competencia 2**

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen desempeño del Directivo dice:

Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima

escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (p. 39)

El director debe conducir la institución de manera colaborativa dentro de un clima escolar basado en el respeto, fomentando el trabajo en equipo, promoviendo la solución de conflictos mediante el diálogo, también debe ser conocedor de la realidad familiar de los estudiantes, conociendo los diferentes contextos y llegar a ellos a través de los comités de aula, APAFA y el CONEI.

### **Desempeño 3**

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen desempeño del Directivo dice: “Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje” (p.39)

El director debe de organizar su institución ejerciendo liderazgo pedagógico, promoviendo la participación de toda su comunidad motivando a establecer metas que mejoren el aprendizaje en los estudiantes que se encuentran dentro de la comunidad.

### **Desempeño 4**

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen desempeño del Directivo dice: “Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes” (p.39)

El director debe generar el respecto profesional entre cada miembro de su comunidad educativa tomando en cuenta las necesidades individuales y la diversidad de culturas evitando la discriminación y de género, para ello debe de propiciar espacios de integración del personal de la institución.

## **Desempeño 5**

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen desempeño del Directivo dice: “Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación” (p.39)

El director debe conocer y saber manejar situaciones conflictivas para poder identificar estas en sus institución educativa para que a través del dialogo se planteen alternativas de solución asumiendo actitud asertiva.

## **Desempeño 6**

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen desempeño del Directivo dice: “Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural” (p.39)

Conocer la realidad de los hogares que proceden los estudiantes, fomentando la participación organizada de ellas y de la comunidad en los diversos procesos en la gestión de la escuela a través de los comités de aula, APAFA, CONEI u otros espacios estableciendo alianzas con instituciones públicas y privadas.

## **Competencia 3**

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen desempeño del Directivo dice: “Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos” (p. 40)

El director debe identificar las necesidades de infraestructura y materiales educativos, asegurando el buen uso de estos debiendo planificar y programar el tiempo de las distintas actividades durante el año, garantizando el logro de los aprendizajes así mismo debe conocer los procedimientos administrativos para el uso adecuado de los recursos financieros para el logro de las metas organizando estrategias de prevención en situaciones de riesgo.

### **Desempeño 7**

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen desempeño del Directivo dice: “Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes” (p.40)

El director debe identificar y comunicar las necesidades de la Institución educativa en cuanto a su infraestructura, mobiliario, materiales educativos que necesita su institución, garantizando el uso adecuado de los materiales educativos por los docentes y los estudiantes en los espacios de estudio.

### **Desempeño 8**

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen desempeño del Directivo dice: “Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes” (p.40)

El director debe de gestionar el uso del tiempo centrado en los aprendizajes de los estudiantes para el cumplimiento de las metas y objetivos que se planificaron al inicio del año escolar.

## **Desempeño 9**

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen desempeño del Directivo dice: “Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativo bajo un enfoque orientado a resultados” (p.40)

El director como líder pedagógico debe de saber gestionar los recursos financieros de la institución educativa que ingresan durante el año así mismo realizar la rendición de los gastos de manera transparente propiciando un clima favorable dentro de la institución y el respeto de la comunidad

## **Desempeño 10**

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen desempeño del Directivo dice: “Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa” (p.40)

El director debe de estructurar dentro de su plan operativo de la Institución educativa o plan de trabajo anual acciones y estrategias de prevención de desastres naturales de acuerdo a su contexto.

## **Desempeño 11**

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen desempeño del Directivo dice: “Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales” (p.40)

El director debe de identificar las fortalezas y debilidades del personal para generar espacios de capacitación y favorezca el desarrollo profesional contribuyendo en el logro de los objetivos de la institución.

## **Competencia 4**

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen desempeño del Directivo dice: “Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes” (p.41)

El director debe promover dentro de la comunidad educativa una cultura de transparencia en el manejo de los recursos informando o rindiendo cuentas de la ejecución presupuestal durante el año, asegurar que exista evaluaciones transparentes evitando nepotismo e impunidad esto generara que la comunidad educativa reconozca el liderazgo del director de igual manera debe de propiciar la reflexión de los resultados de los aprendizajes de los estudiantes.

## **Desempeño 12**

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen desempeño del Directivo dice: “Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes” (p.41)

El director debe de propiciar y gestionar los trabajos elaborados de sus docentes en la mejora de los aprendizajes promoviendo e incentivando que los docentes participen en espacios para mejora de la institución compartiendo experiencias y su publicación de estos.

## **Desempeño 13**

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen desempeño del Directivo dice: “Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa” (p.41)

El director debe mostrar transparencia para lograr apertura con los integrantes de su comunidad educativa informando la gestión, los gastos, acciones realizadas en la institución educativa durante todo el año escolar.

#### **Desempeño 14**

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen desempeño del Directivo dice: “Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje” (p.41)

El director dirige y propicia reuniones donde participan los docentes para analizar los avances pedagógicos en los aprendizajes de los estudiantes, esto permite que se pueda reevaluar las actividades para el logro de las metas y objetivos.

#### **Dimensión 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.**

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen desempeño Directivo dice: “Enfocadas a potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente y a implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los maestros” (p.32)

Esta competencia exige que el director lidere la parte pedagógica mediante el monitoreo y el asesoramiento a los docentes con el fin de organizar y programar talleres de capacitación que ayuden a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

#### **Competencia 5**

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen desempeño del Directivo dice:

Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa; la cual se basa en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje (p. 44)

El director como líder pedagógico debe incentivar, propiciar espacios de reflexión con los docentes sobre el desarrollo de sus actividades en el aula, generando un trabajo de colaboración en equipo entre los docentes en el intercambio de experiencias en temas pedagógicos, esto estimulará que los docentes participen en proyectos de innovación pedagógica.

### **Desempeño 15**

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen desempeño del Directivo dice: “Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje” (p.44)

El director debe de identificar las necesidades de sus docentes en el aspecto pedagógico e integrar dentro de su plan de trabajo anual talleres de capacitación esto permitirá la mejora profesional y el desempeño del docente para el logro de los aprendizajes de los estudiantes

### **Desempeño 16**

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen desempeño del Directivo dice: “Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar” (p.44)

El director debe de propiciar espacios de intercambio de experiencias entre los docentes con el fin de reflexionar de las acciones e las prácticas pedagógicas para la



mejora de los aprendizajes bajo un ambiente favorable de trabajo que permita que los docentes desarrollen su profesionalismo.

### **Desempeño 17**

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen desempeño del Directivo dice: “Estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas” (p.44)

El director debe de incentivar e impulsar los proyectos de innovación pedagógica por parte de los docentes brindándoles condiciones favorables y oportunidades para el desarrollo profesional y la mejora de los aprendizajes.

### **Competencia 6**

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen desempeño del Directivo dice: “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, para el logro de las metas de aprendizaje” (p.45)

El director de conocer temas relacionados a la gestión pedagógica como el marco curricular, rutas de aprendizaje y los mapas de progreso para orientar a sus docentes, debiendo promover espacios de capacitación involucrándolos en la planificación curricular de la institución para luego monitorearlos en sus procesos pedagógicos en el uso de los materiales y el proceso de evaluación aplicado en el aula diferenciando las particularidades de los estudiantes y luego fomentar la reflexión en los docentes sobre los resultados para la retroalimentación en los estudiantes.

## **Desempeño 18**

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen desempeño del Directivo dice: “Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional” (p.44)

El director como líder pedagógico debe de generar espacios donde los docentes elaboren y planifiquen la curricular de la Institución educativa, partiendo de la política Curricular Nacional, regional y local que permitan contextualizar el desarrollo de los procesos pedagógicos.

## **Desempeño 19**

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen desempeño del Directivo dice: “Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella” (p.45).

El director debe motivar a los docentes a desarrollar la capacidad de observación dentro del aula con el fin de conocer las características socios culturales y cognitivas de los estudiantes que están a su cargo para favorecer el logro de los aprendizajes.

## **Desempeño 20**

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen desempeño del Directivo dice: “Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas” (p.45)

El director debe de realizar monitoreos a sus docentes en la aplicación de metodologías y otros recursos dentro del aula de clase para luego orientar o asesorar al docente en cuanto a lo observado en el aula.

## **Desempeño 21**

Según, MINEDU (2013) en el Marco de Buen desempeño del Directivo dice: “Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora” (p.45)

El director debe elaborar un plan de monitoreo conjuntamente con sus docentes para evaluar el proceso de aprendizaje de los estudiantes teniendo en cuenta las diferencias entre ellos y permita la retroalimentación de los aprendizajes de los estudiantes.

### **2.1.6 Concepto de liderazgo**

Según, Loussier (2005) en su libro Liderazgo dice: “proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio” (p.5)

Para Liethwood (2009) en su libro ¿cómo liderar nuestras escuelas? dice:

El liderazgo implica un propósito y una dirección. Los líderes persiguen metas con claridad y tenacidad y responden por su cumplimiento. En algunos casos, le corresponde al líder desarrollar y promover metas grupales; en otros, se trata de un proceso más inclusivo, pero donde el líder es un actor decisivo. Finalmente, hay otros casos donde el liderazgo consiste en centrar el esfuerzo en torno a una visión que se origina en otro lugar (p.17)

El director debe ser una persona con aspiración que tenga metas y responda a las necesidades de su institución educativa, que genere apertura con toda su comunidad en su institución.

### **2.1.7. Estilos de liderazgo**

#### **Transaccional**

Según, Lussier y Achua (2005) en su libro Liderazgo dice: “Busca Mantener la estabilidad, el lugar de promover el cambio, en una organización mediante intercambios económicos y sociales regulares con los que se logran objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores” (p.358)

Está basado en cumplir con los objetivos y con el desempeño esperado, recompensar si se logran los objetivos y castigar o reprender si no, se denomina así porque la transacción sería lo que la organización le paga a los miembros del equipo a cambio de su esfuerzo y su cumplimiento.

#### **Transformacional**

Según, Lussier y Achua (2005) en su libro liderazgo dice:

El liderazgo transformacional se centra en las capacidades transformadoras de los líderes, más que en sus características personales y en sus relaciones con los seguidores. Se conoce a los líderes transformacional por mover y cambiar cosas a lo grande al comunicar a sus seguidores, aprovechando los más altos ideales y motivos de estos una visión especial del futuro. El líder transformacional influye para lograr el cambio de enfoque de los intereses propios hacia los intereses colectivos (p.355)

Según, Bass (1985) en su libro liderazgo transformacional dice: “Es aquel que motiva a las personas en hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia se produce cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad” (p. 20)

Un líder transformacional no centra su atención solamente en la maximización del desempeño del individuo, sino que pone foco en la responsabilidad del integrante del

grupo por su propio desarrollo personal, que como consecuencia trae un aumento en el desempeño del cumplimiento de los objetivos de la organización.

### **Laissez - Faire**

Según Bass y Avolio (como se citó en Mendoza, 2010, p. 120) dice: “Este líder realmente no es un líder y ofrece muy poco en términos de dirección y soporte. Evita tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que les parece. La frase que lo representa es: “Es indiferente si lo hace o no lo hace”.

Un líder con estas características no permite el desarrollo de la Institución Educativa genera libertad a la comunidad educativa sin control de las actividades y resultados obtenidos.

### **2.1.8 Concepto de Director**

Según, Ley General de Educación N° 28044 (2003), en su Artículo 55° dice: “El director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo” (p. 23)

Por ello como máxima autoridad el director debe desarrollar la capacidad de liderazgo, pero en el campo pedagógico en búsqueda de la mejora de los aprendizajes.

### **2.1.9 Red Educativa Rural “Maestros del siglo XXI”**

La Red Educativa Rural se encuentra ubicado en la provincia de Candarave, en la región Tacna. La red está comprendida por 14 instituciones educativas de los niveles inicial y primaria.

**Fuente:** Elaboración propia basada en data de II.EE. de la UGEL Candarave

Tabla 01

*Directores por tipo de Instituciones Educativas, inicial y primaria, Unidocente, Polidocente y Multigrado*

Inicial	Primaria	Inicial	Primaria	Total
Unidocente	Unidocente	Polidocente	Multigrado	
06	03	01	04	14

Tabla 02

*Docentes por tipo de Institución Educativa, inicial y primaria, Unidocente, Polidocente y Multigrado*

Inicial	Unidocente	Polidocente	Multigrado	Total
06	03	06	08	23

**Fuente:** Elaboración propia basada en data de la UGEL Candarave

Tabla 03

*Descripción de las Instituciones Educativas, Centro poblado, institución educativa, nivel, tipo de institución y director*

N°	Centro Poblado	Institución Educativa	Nivel	Tipo de Institución	Director
1	Yucamani	N° 42115	Primaria	Unidocente	Luzmila Chambilla Carhuapoma
2	Yucamani	N° 371	Inicial	Unidocente	Carmen R. Chávez Condori
3	Patapatani	N° 42220	Primaria	Multigrado	Demetrio H. Yufra tenorio
4	Patapatani	N° 401	Inicial	Unidocente	Leticia Medina Pinto
5	Totora	N° 359	Inicial	Unidocente	Ermelinda Fernández
6	Calleraco	N° 387	Inicial	Unidocente	Valeria Chipana
7	Calleraco	N° 42083	Primaria	Multigrado	Crisóstomo Maquera
8	Kalachullpani	N° 42254	Primaria	Unidocente	Elí Dávalos 9lvañez
9	Mullini	N° 42214	Primaria	Multigrado	Elva Calisaya

**Fuente:** Elaboración propia basada en data de la UGEL Candarave

## 2.2 Definición de términos básicos

**Competencia:** son entendidas como un saber hacer en contexto, que implica compromisos, disposición de hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones (MINEDU, 2013, p.31)

**Desempeño:** Acción observable que realizan los directivos y que evidencia el dominio de la competencia (MINEDU, 2013, p.31)

**Director:** Máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógicos, institucional y administrativo (Ley General de educación N° 28044, 2003, p.23)

**Dominios:** definidos por el Marco de Buen desempeño del Directivo se entiende como un conjunto de competencias que integran un área específica del actuar directivo; y hacen referencia a los desempeños indispensables para llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela (MINEDU, 2013, p.31)

**Liderazgo:** Proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio (Loussier, 2005, p.5).

**Liderazgo Pedagógico:** Persona capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes (MINEDU, 2012, p.10)

**Red Educativa:** agrupación de instituciones educativas rurales que se encuentran dispersas para una organización y apoyo en mejora de las acciones pedagógicas de las instituciones que lo integran (Ley General de educación N° 28044, 2003, p.27)



**Capítulo III**  
**Marco Metodológico**

### 3.1 Variable de investigación

#### 3.1.1 Definición Conceptual

##### Liderazgo Pedagógico del Director

En las rutas del aprendizaje dice: “un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo” (MINEDU, 2012, p. 10)

#### 3.1.2 Definición Operacional

La variable Liderazgo pedagógico del director está comprendida por 2 dimensiones que son los dominios del marco buen desempeño del directivo comprendida en 06 indicadores y formulado en 47 ítems ver tabla 04.

Tabla 04

*Operacionalización de las variables*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
LIDERAZGO PEDAGOGICO DEL DIRECTOR	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	• Conduce participativamente.	1, 2 , 3, 4, 5 y 6
		• Promueve democracia.	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 y 19
		• Favorece condiciones operativas	20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 y 27
		• Lidera procesos de evaluación	28, 29, 30, 31, 32 y 33
Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	• Promueve una comunidad de aprendizaje.	34, 35, 36, 37, 38 y 39	
	• Gestiona los procesos pedagógicos	40, 41, 42, 43, 44, 45, 46 y 47	

## **3.2 Metodología**

### **3.2.1 Tipo de Investigación**

Según, Hernández, Fernández y Baptista (2003) dice: “la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p. 119)

### **3.2.2 Diseño de la Investigación**

El trabajo de investigación tiene un diseño No experimental - Transaccional.

Según, Hernández, Fernández y Baptista (1998) dice: “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento en un tiempo único, es como tomar una fotografía de algo que sucede” (p. 263)

## **3.3 Población y muestra**

### **3.3.1 Población**

La población está constituida por los directores de 14 Instituciones Educativas que conforman la red educativa rural “Maestros del Siglo XXI” distrito Candarave, provincia Candarave y región Tacna.

Tabla 05

*Instituciones Educativas que conforman la red educativa rural “Maestros del Siglo XXI”*

<b>Nombre y/o Numero de la II.EE.</b>	<b>N° Directores</b>
I.E.I N° 346 - Santa Cruz	1
I.E.I N° 359 – Totorá	1
I.E.I. N° 371 – Yucamani	1
I.E.I. 387 – Calleraco	1
I.E.E. N° 388 – Mullini	1
I.E.I. N° 401 – Patapatani	1
I.E. N° 42080 – Simón Bolívar	1
I.E. N° Técnico Agropecuario – Totorá	1
I.E. N° 42115 – Yucamani	1
I.E. N° 42083 – Calleraco	1
I.E. N° 42114 – Mullini	1
I.E. N° 42220 – Huiltavira	1
I.E. N° 42260 – Huiltavira	1
I.E. N° 42254 – Kalachullpani	1
<b>Total</b>	<b>14</b>

**Fuente:** Elaboración propia basada en data de la UGEL Candarave

### 3.3.2 Muestra

La muestra se ha tomado a nueve directores de la población de las Instituciones Educativas que conforman la Red educativa rural “Maestros del Siglo XXI”.

Tabla 06

*Instituciones educativas seleccionadas como muestra, Red educativa Maestros del Siglo XXI*

<b>Nombre y/o Numero de la II.EE.</b>	<b>N° Directores</b>
I.E.I. N° 371	1
I.E.I. N° 401	1
I.E.I. N° 359	1
I.E.I. N° 387	1
I.E. N° 42115	1
I.E N° 42220	1
I.E. N° 42083	1
I.E. N° 42254	1
I.E. N° 42214	1
<b>Total</b>	<b>09</b>

**Fuente:** Elaboración propia basada en data de la UGEL Candarave

### **3.4 Método de investigación**

El método de investigación es Hipotético-Deductivo.

Según Gómez, (2004) dice: “se trata de un procedimiento que consiste en desarrollar una teoría empezando por formular sus puntos de partida o hipótesis básicas y deduciendo luego sus consecuencias con la ayuda de las subyacentes teorías formales” (p. 29)

### 3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica aplicada para el recojo de los datos fue la encuesta y su instrumento el cuestionario conteniendo 47 ítems que fueron aplicados a los directores que conforman la red educativa rural “Maestros del Siglo XXI” del distrito de Candarave, Provincia Candarave de la región Tacna para obtener información sobre el Liderazgo pedagógico del director.

#### 3.5.1 Validez y Confiabilidad de los instrumentos

##### Validez por Juicio de Experto

Se realizó la prueba de juicio de expertos la cual la validez de criterio resultó ser alta y apta, para proceder al levantamiento de la información.

Dicha calificación se representa en la siguiente tabla:

Tabla 07

##### *Validación del instrumento de investigación*

N°	Experto	Institución	Ponderación porcentual
01	Mg. Carlos E. Ruiz Orbegozo Metodólogo	Docente de la Escuela de Post Grado de la UCV.	100%
02	Dr. Jorge Díaz Dumont Temático	Docente de la Escuela de Post Grado de la UCV.	100%
03	Mg. Noel Alca Zapata Temático	Docente de la Escuela de Post Grado de la UCV.	100%

**Fuente:** Elaboración propia basado en certificados de validez

**Interpretación:** De acuerdo a la Tabla 07 el promedio de calificación de los expertos es de 100%, lo que indica que el instrumento utilizado ha tenido las condiciones para su utilización y aplicación.

### **Confiabilidad de instrumentos**

El criterio de confiabilidad del instrumento, se determina en la presente investigación, por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre uno y cero. Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas, la escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

#### **Criterios de confiabilidad valores**

No es confiable -1 a 0

Baja confiabilidad 0.01 a 0.49

Moderada confiabilidad 0.5 a 0.75

Fuerte confiabilidad 0.76 a 0.89

Alta confiabilidad 0.9 a 1

### **Escala: Liderazgo Pedagógico del Director**

Tabla 08

#### *Estadísticos de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,856	47

El instrumento que mide el liderazgo pedagógico del director presenta fuerte confiabilidad con un coeficiente de 0.856 para su versión de 47 ítems.

### **3.6 Método de análisis de datos**

Los datos fueron procesados a través del coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre uno y cero.

Se utilizó la técnica de encuesta en el procesamiento de datos y su instrumento el cuestionario.

El tipo de muestreo aplicado para la muestra es no probabilístico identificando a los directores de las II.EE. que se encuestaron.

Se empleó criterios de llegar a los más alejados e instituciones educativas cercanas.



## **Capítulo IV**

### **Resultados**

## 4.1 Descripción

### 4.1.1 Caracterización de la Muestra

#### 4.1.1.1 Edad

Tabla 09

*Frecuencia en las edades de directores, Según Porcentaje y Porcentaje acumulado*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 20 a 30 años	5	55,6	55,6
De 31 a 40 años	2	22,2	77,8
De 41 a 50 años	1	11,1	88,9
De 51 a 60 años	1	11,1	100,0
Total	9	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia basado en cuestionario aplicado a directores

La muestra está conformada por 9 directores de la red educativa rural “Maestros del Siglo XXI”, en ellos apreciamos que el 55.6% de directores tienen entre 20 y 30 de edad, el 22.2% de directores encuestados tienen entre 31 y 40 años de edad, ee.1% tiene entre 41 y 50 años y el 11.1% de directores encuestados tienen entre 51 y 60 años.

#### 4.1.1.2 Sexo

Tabla 10

*Cargo de director según sexo, frecuencia y porcentaje en la red educativa rural "Maestros del siglo XXI"*

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	2	22,2
Femenino	7	77,8
Total	9	100,0

**Fuente:** Elaboración propia basado en cuestionario aplicado a directores

Con respecto al sexo apreciamos de los 9 directores encuestados, el 22.2% es decir 2 directores son de sexo masculino y el 77.8% es decir 7 directores son de sexo femenino. Existe una alta frecuencia con respecto al género femenino con encargatura directiva.

#### 4.1.1.3 Condición

Tabla 11

*Condición del Director en el cargo según frecuencia y porcentaje*

	Frecuencia	Porcentaje
Nombrado	3	33,3
Contratado	6	66,7
Total	9	100,0

**Fuente:** Elaboración propia basado en cuestionario aplicado a directores

Sobre su condición laboral, el 33.3% de directores encuestados es decir 3 directores son nombrados y el 66.7% de directores encuestados, es decir 6 directores son contratados.

## 4.2 Resultados

### Dimensión 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

Tabla 12

*Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes según frecuencia y porcentaje*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0
Casi nunca	0	0
A veces	0	0
Casi siempre	5	55,6
Siempre	4	44,4
Total	9	100,0

**Fuente:** Elaboración propia basado en cuestionario aplicado a directores

En la primera dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, apreciamos que el 55.6% de directores afirman que casi siempre realizan una gestión apropiada y el 44.4% de directores encuestados afirman que siempre la gestión es adecuada.

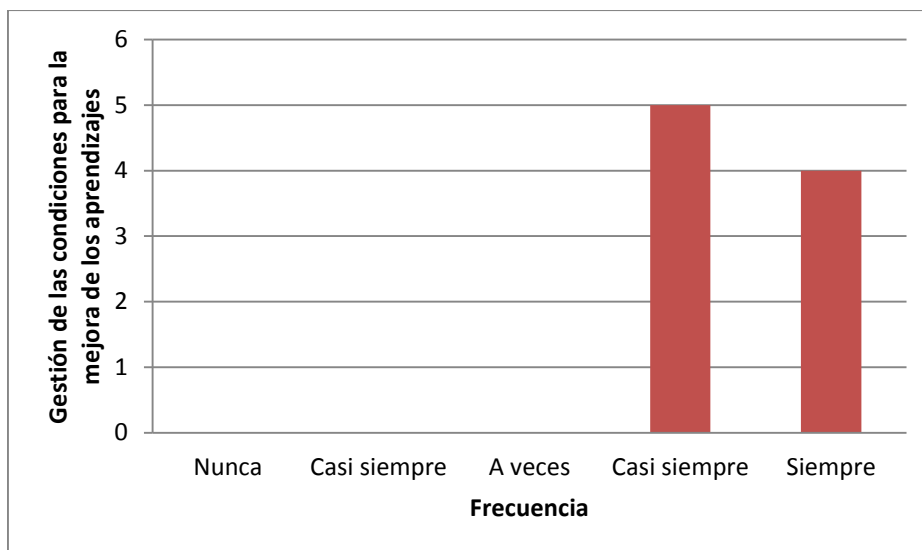


Figura 3 - Primera dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en los directores de la red educativa rural "Maestros del siglo XXI"

Fuente: Elaboración propia basado en cuestionario aplicado a directores

En la figura 3 se observa con respecto a la primera dimensión de la variable liderazgo pedagógico del director, 05 respondieron Casi siempre desarrollan una Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en sus Instituciones Educativas y 04 directores respondieron siempre desarrollan dicha gestión.

## Dimensión 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

Tabla 13

*Orientación de los Procesos pedagógicas para la Mejora de los Aprendizajes según frecuencia y porcentaje.*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0
Casi nunca	0	0
A veces	1	11,1
Casi siempre	5	55,6
Siempre	3	33,3
Total	9	100,0

**Fuente:** Elaboración propia basado en cuestionario aplicado a directores

La segunda dimensión, orientación de los procesos pedagógicas para la mejora de los aprendizajes que conforma la variable liderazgo pedagógico del director en la tabla 14 se aprecia que el 55.6% de directores afirman que casi siempre realizan una orientación de los procesos pedagógicos, el 33.3% de directores encuestados afirman que siempre realizan las orientaciones de los procesos y el 11.1% respondieron realizarlo a veces estas orientaciones.

### **Variable Liderazgo Pedagógico del Director**

Tabla 14

*liderazgo pedagógico del director según frecuencia y porcentaje*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0
Casi nunca	0	0
A veces	0	0
Casi siempre	4	44,4
Siempre	5	55,6
Total	9	100,0

**Fuente:** Elaboración propia basado en cuestionario aplicado a directores

En la variable liderazgo pedagógico del director apreciamos que el 44.4% de directores afirman que casi siempre este liderazgo es apropiado y el 55.6% de directores encuestados afirman que siempre realizan un liderazgo pedagógico adecuado.

## Categorización de la variable y dominios

Tabla 15

*Categorización según límite inferior y el límite superior para medir la variable liderazgo pedagógico del director*

<b>Categoría</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Límite superior</b>
Destacado	197	235
Muy Bueno	159	196
Bueno	121	158
Regular	83	120
Deficiente	47	82

**Fuente:** Elaboración propia basado en la matriz de operacionalización

En la tabla 15 se puede apreciar la categorización para medir a las instituciones educativas que conforman la red educativa rural maestros del siglo XXI, la existencia de la variable liderazgo pedagógico del director de acuerdo a categorías como destacada, muy bueno, bueno, regular o deficiente, esta medición se ha obtenido a partir del número total de ITEMS que conforma la variable del cuestionario (47), multiplicado por el valor de cada una de las escalas para hallar el límite inferior (47) y el límite superior (235) determinando los intervalos estadísticos a partir de la media.

Tabla 16

*Categorización, según el límite inferior y el límite superior para medir la primera dimensión: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes*

<b>Categoría</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Límite superior</b>
Destacado	141	165
Muy Bueno	114	140
Bueno	87	113
Regular	60	86
Deficiente	33	59

**Fuente:** Elaboración propia basado en la matriz de operacionalización

En la tabla 16 se muestra la categorización para medir en las instituciones educativas de la red educativa rural maestros del siglo 21 si existe gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes que es una de las primeras dimensiones que conforma la variable estas categorías como destacada, muy bueno, bueno, regular o deficiente, esta medición se ha obtenido a partir del número total de ITEMS que corresponden a esta dimensión (33), multiplicado por el valor de cada una de las escalas para hallar el límite inferior (33) y el límite superior (165) determinando los intervalos estadísticos a partir de la media.

Tabla 17

*Categorización, según el límite inferior y el límite superior para medir la segunda dimensión: Orientación de los procesos Pedagógicos para la mejora de los aprendizajes*

<b>Categoría</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Límite superior</b>
Destacado	62	70
Muy Bueno	50	61
Bueno	38	49
Regular	26	37
Deficiente	14	25

**Fuente:** Elaboración propia basado en la matriz de operacionalización

La tabla 17 muestra la categorización para medir en las instituciones educativas de la red educativa rural maestros del siglo 21 si existe la orientación de los procesos pedagógicas para la mejora de los aprendizajes por parte de los directores que es la segunda dimensión que conforma la variable, categorías como destacada, muy bueno, bueno, regular o deficiente, esta medición se ha obtenido a partir del número total de ITEMS que corresponden a esta segunda dimensión (14), multiplicado por el valor de cada una de las escalas para hallar el límite inferior (14) y el límite superior (70) determinando los intervalos estadísticos a partir de la media.



## 4.2 Discusión de resultados

Luego de realizado el análisis estadístico, queda demostrado la existencia de un liderazgo pedagógico significativo en los directores de la red educativa rural “Maestros del Siglo XXI” distrito de Candarave, provincia Candarave de la región Tacna. Los resultados demuestran que en la primera dimensión de la variable la existencia de una significativa Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes que concuerda con los resultados obtenidos y manifestado por Reeves (2010) en su tesis “Liderazgo directivo en escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social”, donde concluye que un liderazgo directivo con gestión acompañado de un adecuado clima institucional son factores que generan condiciones muy favorables para alcanzar buenos resultados en la comunidad educativa. Las acciones tomadas por un director con liderazgo nunca se puede determinar si es malo o bueno como lo afirma Orellana en su tesis “Gestión del liderazgo y valores en el centro educativo Colegio Nacional Nocturno Mixto Salamanca de la ciudad de Quito. Durante el año lectivo 2011-2012 ” manifestando que existe un claro liderazgo por parte de las autoridades del Colegio y especialmente por parte del director pero se han detectado serias deficiencias en programas de capacitación y perfeccionamiento docente, como uno de los pilares para mantener e incrementar la calidad de la oferta educativa del Colegio lo mencionado por Orellana se aprecia en los resultados de la segunda dimensión de nuestra variable, la existencia de una significativa Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en los directores de la Red educativa Rural maestros del Siglo XXI, mostrando que se encuentra por encima del límite inferior para ser considerado en la categoría “Bueno” por lo tanto queda demostrado la existencia de un buen liderazgo pedagógico del director en la red educativa rural “Maestros del Siglo XXI” distrito de Candarave, provincia Candarave de la región Tacna.

## Conclusiones

Primera: Los resultados de la investigación demuestran que existe un destacado liderazgo pedagógico en los directores de la red educativa rural “Maestros del Siglo XXI” del distrito de Candarave, provincia Candarave región de Tacna tal como se evidencia en la tabla N° 17 el promedio de la medición de la variable es 208.33 muy superior al valor de prueba de 121 puntos, el cual es la referencia de límite inferior de la prueba para ser considerado dentro de la categoría “Bueno”.

La prueba T nos ofrece un valor de 17.201 con un valor de significancia menor a 0.05, es decir que la diferencia entre el promedio de las puntuaciones observadas es diferente y muy superior al valor de la prueba.

Segunda: Los resultados demuestran que existe una destacada gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en la red educativa rural “Maestros del siglo XXI” en el distrito Candarave-Tacna en el año 2013 como se observa en la Tabla N° 18 el promedio de la medición de la dimensión es 149.89 muy superior al valor de prueba de 87 puntos, el cual es la referencia de límite inferior de la prueba para ser considerado dentro de la categoría “Bueno”.

Tercera: Los resultados demuestran que existe una muy buena orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en los directores de la red educativa rural “Maestros del siglo XXI” en el distrito Candarave-Tacna en el año 2013 como se observa en la Tabla N° 19 el promedio de la medición de la dimensión es 58.44 muy superior al valor de prueba de 38 puntos, el cual es la referencia de límite inferior de la prueba para ser considerado dentro de la categoría “Bueno”.

## Sugerencias

**Primera:** La unidad de Gestión Educativa Local de Candarave y la Dirección Regional de Educación Tacna deben fomentar capacitaciones y talleres a docentes sobre liderazgo pedagógico para directivos esencialmente en gestión de las condiciones para el mejoramiento de los aprendizajes y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes con mirada a las Instituciones Educativas que se encuentran en zona rural.

**Segunda:** La Unidad de Gestión Educativa Local Candarave debe suscribir convenios con el Municipio para el desarrollo de seminarios y charlas motivacionales sobre liderazgo, gestión de recursos financieros, recursos humanos y otros relacionados a los roles y funciones del director.

**Tercera:** La Dirección Regional de Educación de Tacna debe gestionar becas de post grado en convenio con universidades de la región sobre administración de la educación o gestión educativa.

**Cuarta:** Los directores de la red educativa rural “Maestros del Siglo XXI” deben gestionar a la UGEL Candarave y la DRE Tacna que el programa rutas solidarias del MINEDU considere la red educativa rural brindándoles bicicletas a los estudiantes por encontrarse las casas muy dispersas a la Instituciones Educativas ocasionando esto una deserción escolar por la lejanía con la Institución Educativa.

**Quinto:** Los directores de las Instituciones Educativas Rurales deben de incentivar a los docentes que demuestren buenos desempeños emitiendo resoluciones de felicitación. Así mismo gestionar el reconocimiento desde la UGEL Candarave mediante resolución felicitando y destacando a los buenos maestros inscribiéndolos en los programas educativos “maestro que deja huellas”.

## Referencias Bibliográficas

- Arredondo, F. (2010). *La integridad en el liderazgo transaccional y transformacional, una aproximación ética al tema*. México: ANFECA
- Careaga, A. (2007). *El desafío de ser docente* Recuperado de:  
[http://www.dem.fmed.edu.uy/Unidad%20Psicopedagogica/Documentos/Ser\\_docente.pdf](http://www.dem.fmed.edu.uy/Unidad%20Psicopedagogica/Documentos/Ser_docente.pdf)
- Castañeda, L. (2007). *Naciste para ser líder*. México: Ediciones Poder.
- Figuerola, N. (2007). *Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional las dimensiones de liderazgo*. Recuperado de:  
<http://www.articulosbm.files.wordpress.com/2011/10/liderazgotransacconalytr ansformacional.pdf>
- Hernández, R. Fernández C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta ed.) México: McGraw-HillInteramericana
- Hevia, D. (2008). *Arte y pedagogía*. Recuperado de:  
[http://www.sld.q/galerias/pdf/sitios/williamsoler/arte\\_y\\_pedagogia.pdf](http://www.sld.q/galerias/pdf/sitios/williamsoler/arte_y_pedagogia.pdf)
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas?*. Chile: Salesianos.
- Lussier, R. N. (2005). *Liderazgo*. México: Internacional Thomson editores
- Ministerio de Educación, (2012). *Rutas del Aprendizaje fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. (10<sup>ma</sup> versión). Lima: Corporación grafica Navarrete.
- Ministerio de educación, (2013). *Marco de Buen Desempeño del directivo*. Lima: Corporación grafica Navarrete.

- Muñoz, G. (2010). *Formación y entrenamiento de los directores en Chile situación actual, desafíos y propuestas de política*. Santiago de Chile: DIPLAD
- Salazar, M. (2006). *El liderazgo transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden?*. Chile: Unirevista.
- Ubal, M. (2009). *¿De qué hablamos cuando decimos pedagogía?* Recuperado de:  
<http://www.inau.gub.uy/biblioteca/piriz%20ubal.pdf>
- Reves, M. (2010). *Liderazgo directivo en las escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social*. (Tesis de Maestría). Universidad de Chile. Chile.
- Rojas, A. (2012). *El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana*. (Tesis de Maestría). Universidad de Chile. Chile.
- Orellana, I. (2012). *Gestión del liderazgo y valores en el centro educativo colegio nacional nocturno mixto salamanca de la ciudad de Quito durante el año lectivo 2011-2012*. (Tesis de Maestría). Universidad Católica. Ecuador.
- Ruíz, G. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio Santo domingo de Guzmán de Lima Norte*. (Tesis Maestría). Universidad Mayor de San Marcos. Perú.
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. (Tesis Maestría). Universidad Mayor de San Marcos. Perú.

Martínez, Y. (2009). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. (Tesis Maestría). Pontificia Universidad Católica. Perú.

## **Anexos**

**CUESTIONARIO SOBRE EL LIDERAZGO PEDAGOGICO DE LOS DIRECTORES EN LA RED EDUCATIVA RURAL “MAESTROS DEL SIGLO XXI” DEL DISTRITO Y PROVINCIA DE CANDARAVE, TACNA – 2013**

NOMBRE DE LA I.E.: .....

CARGO: ..... Edad: ..... Sexo: M

FCONDICIÓN: Nombrado  Contratado

Estimado participante sin el ánimo de incomodar, el presente cuestionario tiene por objetivo conocer aspectos relacionados al LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR de la Institución educativa donde usted labora, la información que proporcione será válida y significativa, es estrictamente con fines de estudio y totalmente confidencial, se le agradece por su apoyo y colaboración.

**Instrucciones:** Lea las preguntas de forma minuciosa, y con la veracidad del caso marque con una aspa (x) un solo casillero la respuesta según sea su caso, por favor marcar todos los ítems.

CODIGO	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
CATEGORIA	S	Cs	Av	Cn	N
PUNTAJE	5	4	3	2	1

	ITEMS	RESPUESTAS				
<b>L I D E R A Z G O</b>	<b>VARIABLE: El liderazgo pedagógico del director</b>	<b>S (5)</b>	<b>CS (4)</b>	<b>AV (3)</b>	<b>CN (2)</b>	<b>N (1)</b>
	<b>A. 1. DIMENSIÓN: GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES</b>					
	1. Realizo al inicio de cada año el diagnóstico situacional de la institución educativa y de la comunidad de manera participativa.					
	2. Realizo la implementación del PEI cada 3 años para la mejora de la calidad educativa de la Institución educativa.					



P E D A G Ó G I C O	3. Elaboro el Plan Anual de Trabajo de la Institución educativa al finalizar el año, para el siguiente periodo escolar					
	4. Involucro a la comunidad educativa en el diagnóstico institucional.					
	5. Fomento un análisis reflexivo de las fortalezas debilidades y necesidades de la Institución					
	6. Conozco el entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.					
	7. Demuestro liderazgo en mi institución al fomentar la participación de la comunidad educativa.					
	8. Promuevo el funcionamiento del CONEI en los primeros días del año escolar					
	9. Convoco a la primera reunión del CONEI para la revisión e implementación del plan anual de trabajo.					
	10.Fomento la participación del APAFA y los comités del aula en la elaboración del Plan Anual de Trabajo considerando sus acciones.					
	11.Convoco a la comunidad educativa antes del término del año para la conformación de los comités de mantenimiento del local escolar del próximo año.					
	12.Fomento la organización estudiantil acompañado por un docente elegido por ellos y su autonomía.					
	13.Promuevo un clima laboral basado en respeto, tolerancia en buen trato e igualdad entre la comunidad educativa.					
	14.Promuevo en la institución la articulación del CONEI y el Comité de Tutoría y Orientación educativa con espacios de trabajo.					
	15.Diseño instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social estableciendo metas de aprendizaje.					
	16.Promuevo espacios y mecanismos de participación, organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.					
	17. Genero un clima escolar basado en el respeto.					
	18.Manejo estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo.					
	19. Promuevo la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje.					

<b>D E L</b>	20. Realizo al término de cada año el diagnóstico de la infraestructura comunicando las necesidades a la UGEL.					
	21. Considero en la calendarización el día del logro y las jornadas de reflexión.					
	22. Garantizo la distribución de los materiales educativos a los estudiantes y docentes de la institución educativa.					
	23. Fomento el uso adecuado de los textos, guías y materiales de las TIC en las aulas.					
	24. Gestiono el uso adecuado de recursos financieros, transferidos para el mantenimiento escolar.					
	25. Coordino mensualmente con el personal administrativo sobre temas que afectan a la institución para la toma de acciones conjuntas en la mejora de la calidad educativa.					
	26. Realizo el seguimiento mensual y el cumplimiento de las horas efectivas en clase según la calendarización del año escolar.					
	27. Integro en el Plan anual de Trabajo de la institución estrategias de prevención de riesgos y desastres que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.					
	28. Promuevo el análisis de las informaciones que produce la escuela empleándolos como insumo para la toma de decisiones en favor de la mejora de los aprendizajes.					
	29. Promuevo una cultura de prevención para mitigar los posibles riesgos y amenazas que podrían afectar a la institución asegurando la integridad de la comunidad educativa.					
	30. Genero la participación de la comunidad escolar para una auto observación y evaluación si los objetivos planteados por la escuela se han cumplido en el tiempo previsto.					
	31. Comunico a la comunidad educativa sobre cuáles son las fuentes que generan recursos financieros a la institución.					
	32. Conduzco la escuela ejerciendo liderazgo pedagógico promoviendo participación de la comunidad educativa.					
	33. Convoco a los actores educativos para formular y reajustar en conjunto los instrumentos de gestión escolar.					
<b>A. 2. DIMENSIÓN: ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>	
34. Identifico las necesidades para la capacitación del personal administrativo y docente.						

<b>D I R E C T O R</b>	35. Gestiono espacios de aprendizaje con apoyo de instituciones públicas o privadas.					
	36. Promuevo un ambiente favorable de trabajo que ayude al desarrollo personal y profesional de los docentes, propiciando la autoevaluación y la mejora continua.					
	37. Organizo reuniones con los docentes para analizar las rutas de aprendizaje.					
	38. Estimulo los proyectos de innovación e investigación pedagógica a través de resoluciones de felicitación tanto de la I.E. y de la UGEL.					
	39. Incentivo el uso de la plataforma de Perueduca como fuente de capacitación virtual de los docentes para la mejora de los aprendizajes en el aula.					
	40. Promuevo la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la política curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.					
	41. Propicio una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella.					
	42. Oriento al equipo docente en la planificación curricular a los lineamientos de la política curricular a partir de los lineamientos la política curricular.					
	43. Monitoreo el uso efectivo del tiempo y la aplicación de recursos metodológicos pertinentes en el aula para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.					
	44. Promuevo momentos de reflexión con los docentes a partir de sus experiencias y prácticas en el aula para favorecer el logro de los aprendizajes					
	45. Gestiono oportunidades de formación continua para los docentes orientados a la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.					
	46. Oriento a los docentes en la planificación de los aprendizajes a partir de las rutas de aprendizaje.					
	47. Programo las acciones de acompañamiento a los docentes incorporando las orientaciones pedagógicas y didácticas establecidas en las rutas de aprendizaje.					

**MUCHAS GRACIAS**

## ANEXO 2

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

#### TITULO: EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTORES EN LA RED EDUCATIVA RURAL “MAESTROS DEL SIGLO -XXI”, DEL DISTRITO Y PROVINCIA DE CANDARAVE – TACNA - 2013

#### AUTORES:

- ROJAS FUNG, Katy Janet
- VARGAS SALAZAR, Max Rubén

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Cómo es el liderazgo pedagógico de los directores en la red educativa rural “Maestros del siglo XXI”, distrito Candarave-Tacna 2013?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Identificar el liderazgo pedagógico de los directores en la red educativa rural “Maestros del siglo XXI”, distrito Candarave-Tacna 2013</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Ha. Existe un buen liderazgo pedagógico de los directores en la red educativa rural “Maestros del siglo XXI”, distrito Candarave-Tacna 2013</p> <p>Ho. No Existe un buen liderazgo pedagógico de los directores en la red educativa rural “Maestros del siglo XXI”, distrito Candarave-Tacna 2013</p>	<p><b>Variable X:</b></p> <p><b>LIDERAZGO PEDAGOGICO DEL DIRECTOR</b></p>	<p><b>Dominio 1</b></p> <p><b>GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conduce participativamente.</li> <li>- Promueve democracia.</li> <li>- Favorece condiciones operativas.</li> <li>- Lidera procesos de evaluación</li> </ul>	<p><b>TIPO DE ESTUDIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descriptivo</li> </ul> <p><b>DISEÑO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No experimental</li> <li>- Transversal</li> </ul> <p><b>MÈTODO</b></p> <p>Hipotético-Deductivo</p> <p><b>Población:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 14 II.EE. Red Educativa Maestros del siglo XXI</li> </ul> <p><b>Muestra:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 09 II.EE. de la Red Educativa Rural Maestros del Siglo XXI</li> </ul>

Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas			
<p>1. ¿De qué manera los directores ejercen una gestión con condiciones para la mejora de los aprendizajes en la red educativa Rural “Maestros del Siglo XXI” distrito y provincia de Candarave-Tacna 2013?</p>	<p>1. Determinar la Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en los directores en la red educativa Rural “Maestros del Siglo XXI” distrito y provincia de Candarave -Tacna 2013</p>	<p><b>Ha.</b> Existe Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en los directores en la red educativa rural “Maestros del siglo XXI”, distrito y provincia de Candarave -Tacna 2013</p> <p><b>Ho.</b> No Existe Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en los directores en la red educativa rural “Maestros del siglo XXI”, distrito y provincia de Candarave -Tacna 2013</p>		<p><b><u>Dominio 2</u></b></p> <p><b>ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES</b></p>	<p>- Promueve una comunidad de aprendizaje.</p> <p>- Gestiona los procesos pedagógicos</p>
<p>2. ¿De qué manera los directores ejercen una orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en la red educativa rural “Maestros del siglo XXI”, distrito y provincia de Candarave -Tacna 2013?</p>	<p>2. Determinar la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes que ejercen los directores en la red educativa rural “Maestros del siglo XXI”, distrito y provincia de Candarave -Tacna 2013</p>	<p><b>Ha.</b> Ejercen una buena orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes los directores en la red educativa rural “Maestros del siglo XXI”, distrito y provincia de Candarave -Tacna 2013</p> <p><b>Ho.</b> No ejercen una buena orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes los directores en la red educativa rural “Maestros del siglo XXI”, distrito y provincia de Candarave -Tacna 2013</p>			

ANEXO 3

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

Variable: LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR

Dimensiones	indicadores	ítems	Escalas y valores	Niveles o rangos
Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes.	• Conduce participativamente.	1. Realizo al inicio de cada año el diagnóstico situacional de la institución educativa y de la comunidad de manera participativa.	Siempre (5)	Destacado [197-235]
		2. Realizo la implementación del PEI cada 3 años para la mejora de la calidad educativa de la Institución educativa.	Casi siempre (4)	Muy bien [159-196]
		3. Elaboro el Plan Anual de Trabajo de la Institución educativa al finalizar el año, para el siguiente periodo escolar.	A veces (3)	Bueno [121-158]
		4. Involucro a la comunidad educativa en el diagnóstico institucional.	Casi nunca (2)	Regular [83-120]
		5. Fomento un análisis reflexivo de las fortalezas debilidades y necesidades de la Institución.	Nunca (1)	Deficiente [47-82]
		6. Conozco el entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.		
	• Promueve democracia.	7. Demuestro liderazgo en mi institución al fomentar la participación de la comunidad educativa.		

		<p>8. Promuevo el funcionamiento del CONEI en los primeros días del año escolar.</p> <hr/> <p>9. Convoco a la primera reunión del CONEI para la revisión e implementación del plan anual de trabajo.</p> <hr/> <p>10. Fomento la participación del APAFA y los comités del aula en la elaboración del Plan Anual de Trabajo considerando sus acciones.</p> <hr/> <p>11. Convoco a la comunidad educativa antes del término del año para la conformación de los comités de mantenimiento del local escolar del próximo año.</p> <hr/> <p>12. Fomento la organización estudiantil acompañado por un docente elegido por ellos y su autonomía.</p> <hr/> <p>13. Promuevo un clima laboral basado en respeto, tolerancia en buen trato e igualdad entre la comunidad educativa.</p> <hr/> <p>14. Promuevo en la institución la articulación del CONEI y el Comité de Tutoría y Orientación educativa con espacios de trabajo.</p> <hr/> <p>15. Diseño instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social estableciendo metas de aprendizaje.</p> <hr/> <p>16. Promuevo espacios y mecanismos de participación, organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.</p>		
--	--	--	--	--

		<p>17. Genero un clima escolar basado en el respeto.</p> <p>18. Manejo estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo.</p> <p>19. Promuevo la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje.</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorece condiciones operativas.</li> </ul>	<p>20. Realizo al término de cada año el diagnóstico de la infraestructura comunicando las necesidades a la UGEL.</p> <p>21. Considero en la calendarización el día del logro y las jornadas de reflexión.</p> <p>22. Garantizo la distribución de los materiales educativos a los estudiantes y docentes de la institución educativa.</p> <p>23. Fomento el uso adecuado de los textos, guías y materiales de las TIC en las aulas.</p> <p>24. Gestiono el uso adecuado de recursos financieros, transferidos para el mantenimiento escolar.</p> <p>25. Coordino mensualmente con el personal administrativo sobre temas que afectan a la institución para la toma de acciones conjuntas en la mejora de la calidad educativa.</p> <p>26. Realizo el seguimiento mensual y el cumplimiento de las horas efectivas en clase según la calendarización del año escolar.</p>		



		27. Integro en el Plan anual de Trabajo de la institución estrategias de prevención de riesgos y desastres que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lidera procesos de evaluación</li> </ul>	28. Promuevo el análisis de las informaciones que produce la escuela empleándolos como insumo para la toma de decisiones en favor de la mejora de los aprendizajes.		
		29. Promuevo una cultura de prevención para mitigar los posibles riesgos y amenazas que podrían afectar a la institución asegurando la integridad de la comunidad educativa.		
		30. Genero la participación de la comunidad escolar para una auto observación y evaluación si los objetivos planteados por la escuela se han cumplido en el tiempo previsto.		
		31. Comunico a la comunidad educativa sobre cuáles son las fuentes que generan recursos financieros a la institución.		
		32. Conduzco la escuela ejerciendo liderazgo pedagógico promoviendo participación de la comunidad educativa		
		33. Convoco a los actores educativos para formular y reajustar en conjunto los instrumentos de gestión escolar.		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve una comunidad de aprendizaje.</li> </ul>	34. Identifico las necesidades para la capacitación del personal administrativo y docente.		
		35. Gestiono espacios de aprendizaje con apoyo de instituciones públicas o privadas.		

<b>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.</b>		36.Promuevo un ambiente favorable de trabajo que ayude al desarrollo personal y profesional de los docentes, propiciando la autoevaluación y la mejora continua.		
		37.Organizo reuniones con los docentes para analizar las rutas de aprendizaje.		
		38.Estimulo los proyectos de innovación e investigación pedagógica través de resoluciones de felicitación tanto de la I.E. y de la UGEL		
		39.Incentivo el uso de la plataforma de Perueduca como fuente de capacitación virtual de los docentes para la mejora de los aprendizajes en el aula.		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestiona los procesos pedagógicos</li> </ul>	40.Promuevo la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la política curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.		
		41.Propicio una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella.		
		42.Oriento al equipo docente en la planificación curricular a los lineamientos de la política curricular a partir de los lineamientos la política curricular.		
		43.Monitoreo el uso efectivo del tiempo y la aplicación de recursos metodológicos pertinentes en el aula para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.		

		<p>44.Promuevo momentos de reflexión con los docentes a partir de sus experiencias y prácticas en el aula para favorecer el logro de los aprendizajes.</p>		
		<p>45.Gestiono oportunidades de formación continua para los docentes orientados a la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.</p>		
		<p>46.Oriento a los docentes en la planificación de los aprendizajes a partir de las rutas de aprendizaje.</p>		
		<p>47.Programo las acciones de acompañamiento a los docentes incorporando las orientaciones pedagógicas y didácticas establecidas en las rutas de aprendizaje.</p>		

Anexo 4

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: NIVEL DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
	<b>GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES</b>							
1	Realizo al inicio de cada año el diagnóstico situacional de la institución educativa y de la comunidad de manera participativa.	✓		✓		✓		
2	Realizo la implementación del PEI cada 3 años para la mejora de la calidad educativa de la Institución educativa.	✓		✓		✓		
3	Elaboro el Plan Anual de Trabajo de la Institución educativa al finalizar el año, para el siguiente periodo escolar.	✓		✓		✓		
4	Involucro a la comunidad educativa en el diagnóstico institucional	✓		✓		✓		
5	Fomento un análisis reflexivo de las fortalezas debilidades y necesidades de la Institución.	✓		✓		✓		
6	Conozco el entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
7	Demuestro liderazgo en mi institución al fomentar la participación de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
8	Promuevo el funcionamiento del CONEI en los primeros días del año escolar.	✓		✓		✓		
9	Convoco a la primera reunión del CONEI para la revisión e implementación del plan anual de trabajo.	✓		✓		✓		
10	Fomento la participación del APAFA y los comités del aula en la elaboración del Plan Anual de Trabajo considerando sus acciones.	✓		✓		✓		
11	Convoco a la comunidad educativa antes del término del año para la conformación de los comités de mantenimiento del local escolar del próximo año.	✓		✓		✓		
12	Fomento la organización estudiantil acompañado por un docente elegido por ellos y su autonomía.	✓		✓		✓		
13	Promuevo un clima laboral basado en respeto, tolerancia en buen trato e igualdad entre la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
14	Promuevo en la institución la articulación del CONEI y el Comité de Tutoría y Orientación educativa con espacios de trabajo.	✓		✓		✓		

15	Diseño instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social estableciendo metas de aprendizaje.	✓		✓		✓	
16	Promuevo espacios y mecanismos de participación, organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓	
17	Genero un clima escolar basado en el respeto.	✓		✓		✓	
18	Manejo estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo.	✓		✓		✓	
19	Promuevo la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓	
20	Realizo al término de cada año el diagnóstico de la infraestructura comunicando las necesidades a la UGEL.	✓		✓		✓	
21	Considero en la calendarización el día del logro y las jornadas de reflexión.	✓		✓		✓	
22	Garantizo la distribución de los materiales educativos a los estudiantes y docentes de la institución educativa.	✓		✓		✓	
23	Fomento el uso adecuado de los textos, guías y materiales de las TIC en las aulas.	✓		✓		✓	
24	Gestiono el uso adecuado de recursos financieros, transferidos para el mantenimiento escolar.	✓		✓		✓	
25	Coordino mensualmente con el personal administrativo sobre temas que afectan a la institución para la toma de acciones conjuntas en la mejora de la calidad educativa.	✓		✓		✓	
26	Realizo el seguimiento mensual y el cumplimiento de las horas efectivas en clase según la calendarización del año escolar.	✓		✓		✓	
27	Integro en el Plan anual de Trabajo de la institución estrategias de prevención de riesgos y desastres que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓	
28	Promuevo el análisis de las informaciones que produce la escuela empleándolos como insumo para la toma de decisiones en favor de la mejora de los aprendizajes.	✓		✓		✓	
29	Promuevo una cultura de prevención para mitigar los posibles riesgos y amenazas que podrían afectar a la institución asegurando la integridad de la comunidad educativa.	✓		✓		✓	
30	Genero la participación de la comunidad escolar para una auto observación y evaluación si los objetivos planteados por la escuela se han cumplido en el tiempo previsto.	✓		✓		✓	
31	Comunico a la comunidad educativa sobre cuáles son las fuentes que generan recursos financieros a la institución.	✓		✓		✓	

32	Conduzco la escuela ejerciendo liderazgo pedagógico promoviendo participación de la comunidad educativa.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
33	Convoco a los actores educativos para formular y reajustar en conjunto los instrumentos de gestión escolar.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
	<b>ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
34	Identifico las necesidades para la capacitación del personal administrativo y docente.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
35	Gestiono espacios de aprendizaje con apoyo de instituciones públicas o privadas.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
36	Promuevo un ambiente favorable de trabajo que ayude al desarrollo personal y profesional de los docentes, propiciando la autoevaluación y la mejora continua.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
37	Organizo reuniones con los docentes para analizar las rutas de aprendizaje.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
38	Estimulo los proyectos de innovación e investigación pedagógica través de resoluciones de felicitación tanto de la I.E. y de la UGEL.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
39	Incentivo el uso de la plataforma de Perueduca como fuente de capacitación virtual de los docentes para la mejora de los aprendizajes en el aula.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
40	Promuevo la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la política curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
41	Propicio una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
42	Oriento al equipo docente en la planificación curricular a los lineamientos de la política curricular a partir de los lineamientos la política curricular.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
43	Monitoreo el uso efectivo del tiempo y la aplicación de recursos metodológicos pertinentes en el aula para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
44	Promuevo momentos de reflexión con los docentes a partir de sus experiencias y prácticas en el aula para favorecer el logro de los aprendizajes.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
45	Gestiono oportunidades de formación continua para los docentes orientados a la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
46	Oriento a los docentes en la planificación de los aprendizajes a partir de las rutas de aprendizaje.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
47	Programo las acciones de acompañamiento a los docentes incorporando las orientaciones pedagógicas y didácticas establecidas en las rutas de aprendizaje.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

.....de...04...del 2014

Apellidos y nombres del juez evaluador: ALCAS ZAPATA NOEL.....DNI: 06167282.....

Especialidad del evaluador: TEMATICO - DOCENCIA UNIVERSITARIA E INVESTIGACION.....

  
\_\_\_\_\_  
Firma

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Anexo 4

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: NIVEL DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES</b>							
1	Realizo al inicio de cada año el diagnóstico situacional de la institución educativa y de la comunidad de manera participativa.	/		/		/		
2	Realizo la implementación del PEI cada 3 años para la mejora de la calidad educativa de la Institución educativa.	/		/		/		
3	Elaboro el Plan Anual de Trabajo de la Institución educativa al finalizar el año, para el siguiente periodo escolar.	/		/		/		
4	Involucro a la comunidad educativa en el diagnóstico institucional	/		/		/		
5	Fomento un análisis reflexivo de las fortalezas debilidades y necesidades de la Institución.	/		/		/		
6	Conozco el entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.	/		/		/		
7	Demuestro liderazgo en mi institución al fomentar la participación de la comunidad educativa.	/		/		/		
8	Promuevo el funcionamiento del CONEI en los primeros días del año escolar.	/		/		/		
9	Convoco a la primera reunión del CONEI para la revisión e implementación del plan anual de trabajo.	/		/		/		
10	Fomento la participación del APAFA y los comités del aula en la elaboración del Plan Anual de Trabajo considerando sus acciones.	/		/		/		
11	Convoco a la comunidad educativa antes del término del año para la conformación de los comités de mantenimiento del local escolar del próximo año.	/		/		/		
12	Fomento la organización estudiantil acompañado por un docente elegido por ellos y su autonomía.	/		/		/		
13	Promuevo un clima laboral basado en respeto, tolerancia en buen trato e igualdad entre la comunidad educativa.	/		/		/		
14	Promuevo en la institución la articulación del CONEI y el Comité de Tutoría y Orientación educativa con espacios de trabajo.	/		/		/		



15	Diseño instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social estableciendo metas de aprendizaje.	/	/	/		
16	Promuevo espacios y mecanismos de participación, organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	/	/	/		
17	Genero un clima escolar basado en el respeto.	/	/	/		
18	Manejo estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo.	/	/	/		
19	Promuevo la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje.	/	/	/		
20	Realizo al término de cada año el diagnóstico de la infraestructura comunicando las necesidades a la UGEL.	/	/	/		
21	Considero en la calendarización el día del logro y las jornadas de reflexión.	/	/	/		
22	Garantizo la distribución de los materiales educativos a los estudiantes y docentes de la institución educativa.	/	/	/		
23	Fomento el uso adecuado de los textos, guías y materiales de las TIC en las aulas.	/	/	/		
24	Gestiono el uso adecuado de recursos financieros, transferidos para el mantenimiento escolar.	/	/	/		
25	Coordino mensualmente con el personal administrativo sobre temas que afectan a la institución para la toma de acciones conjuntas en la mejora de la calidad educativa.	/	/	/		
26	Realizo el seguimiento mensual y el cumplimiento de las horas efectivas en clase según la calendarización del año escolar.	/	/	/		
27	Integro en el Plan anual de Trabajo de la institución estrategias de prevención de riesgos y desastres que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.	/	/	/		
28	Promuevo el análisis de las informaciones que produce la escuela empleándolos como insumo para la toma de decisiones en favor de la mejora de los aprendizajes.	/	/	/		
29	Promuevo una cultura de prevención para mitigar los posibles riesgos y amenazas que podrían afectar a la institución asegurando la integridad de la comunidad educativa.	/	/	/		
30	Genero la participación de la comunidad escolar para una auto observación y evaluación si los objetivos planteados por la escuela se han cumplido en el tiempo previsto.	/	/	/		
31	Comunico a la comunidad educativa sobre cuáles son las fuentes que generan recursos financieros a la institución.	/	/	/		

32	Conduzco la escuela ejerciendo liderazgo pedagógico promoviendo participación de la comunidad educativa.	/		/		/	
33	Convoco a los actores educativos para formular y reajustar en conjunto los instrumentos de gestión escolar.	/		/		/	
	<b>ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
34	Identifico las necesidades para la capacitación del personal administrativo y docente.	/		/		/	
35	Gestiono espacios de aprendizaje con apoyo de instituciones públicas o privadas.	/		/		/	
36	Promuevo un ambiente favorable de trabajo que ayude al desarrollo personal y profesional de los docentes, propiciando la autoevaluación y la mejora continua.	/		/		/	
37	Organizo reuniones con los docentes para analizar las rutas de aprendizaje.	/		/		/	
38	Estimulo los proyectos de innovación e investigación pedagógica través de resoluciones de felicitación tanto de la I.E. y de la UGEL.	/		/		/	
39	Incentivo el uso de la plataforma de Perueduca como fuente de capacitación virtual de los docentes para la mejora de los aprendizajes en el aula.	/		/		/	
40	Promuevo la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la política curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.	/		/		/	
41	Propicio una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella.	/		/		/	
42	Oriento al equipo docente en la planificación curricular a los lineamientos de la política curricular a partir de los lineamientos la política curricular.	/		/		/	
43	Monitoreo el uso efectivo del tiempo y la aplicación de recursos metodológicos pertinentes en el aula para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.	/		/		/	
44	Promuevo momentos de reflexión con los docentes a partir de sus experiencias y prácticas en el aula para favorecer el logro de los aprendizajes.	/		/		/	
45	Gestiono oportunidades de formación continua para los docentes orientados a la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.	/		/		/	
46	Oriento a los docentes en la planificación de los aprendizajes a partir de las rutas de aprendizaje.	/		/		/	
47	Programo las acciones de acompañamiento a los docentes incorporando las orientaciones pedagógicas y didácticas establecidas en las rutas de aprendizaje.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir []    No aplicable []

12 de 04 del 2014

Apellidos y nombres del juez evaluador: Hg. Carlos E. Ruiz Orbezo DNI: 02808431

Especialidad del evaluador: Metodología

[Firma]  
Firma

  
**Mg. Carlos E. Ruiz Orbezo**  
CATEDRÁTICO DE LA ESCUELA DE POST GRADO  
DNI: 02808431

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Anexo 4

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: NIVEL DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES</b>							
1	Realizo al inicio de cada año el diagnóstico situacional de la institución educativa y de la comunidad de manera participativa.	✓		✓		✓		
2	Realizo la implementación del PEI cada 3 años para la mejora de la calidad educativa de la Institución educativa.	✓		✓		✓		
3	Elaboro el Plan Anual de Trabajo de la Institución educativa al finalizar el año, para el siguiente periodo escolar.	✓		✓		✓		
4	Involucro a la comunidad educativa en el diagnóstico institucional	✓		✓		✓		
5	Fomento un análisis reflexivo de las fortalezas debilidades y necesidades de la Institución.	✓		✓		✓		
6	Conozco el entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓		
7	Demuestro liderazgo en mi institución al fomentar la participación de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
8	Promuevo el funcionamiento del CONEI en los primeros días del año escolar.	✓		✓		✓		
9	Convoco a la primera reunión del CONEI para la revisión e implementación del plan anual de trabajo.	✓		✓		✓		
10	Fomento la participación del APAFA y los comités del aula en la elaboración del Plan Anual de Trabajo considerando sus acciones.	✓		✓		✓		
11	Convoco a la comunidad educativa antes del término del año para la conformación de los comités de mantenimiento del local escolar del próximo año.	✓		✓		✓		
12	Fomento la organización estudiantil acompañado por un docente elegido por ellos y su autonomía.	✓		✓		✓		
13	Promuevo un clima laboral basado en respeto, tolerancia en buen trato e igualdad entre la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
14	Promuevo en la institución la articulación del CONEI y el Comité de Tutoría y Orientación educativa con espacios de trabajo.	✓		✓		✓		

15	Diseño instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social estableciendo metas de aprendizaje.	✓	✓	✓		
16	Promuevo espacios y mecanismos de participación, organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	✓	✓	✓		
17	Genero un clima escolar basado en el respeto.	✓	✓	✓		
18	Manejo estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo.	✓	✓	✓		
19	Promuevo la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje.	✓	✓	✓		
20	Realizo al término de cada año el diagnóstico de la infraestructura comunicando las necesidades a la UGEL.	✓	✓	✓		
21	Considero en la calendarización el día del logro y las jornadas de reflexión.	✓	✓	✓		
22	Garantizo la distribución de los materiales educativos a los estudiantes y docentes de la institución educativa.	✓	✓	✓		
23	Fomento el uso adecuado de los textos, guías y materiales de las TIC en las aulas.	✓	✓	✓		
24	Gestiono el uso adecuado de recursos financieros, transferidos para el mantenimiento escolar.	✓	✓	✓		
25	Coordino mensualmente con el personal administrativo sobre temas que afectan a la institución para la toma de acciones conjuntas en la mejora de la calidad educativa.	✓	✓	✓		
26	Realizo el seguimiento mensual y el cumplimiento de las horas efectivas en clase según la calendarización del año escolar.	✓	✓	✓		
27	Integro en el Plan anual de Trabajo de la institución estrategias de prevención de riesgos y desastres que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.	✓	✓	✓		
28	Promuevo el análisis de las informaciones que produce la escuela empleándolos como insumo para la toma de decisiones en favor de la mejora de los aprendizajes.	✓	✓	✓		
29	Promuevo una cultura de prevención para mitigar los posibles riesgos y amenazas que podrían afectar a la institución asegurando la integridad de la comunidad educativa.	✓	✓	✓		
30	Genero la participación de la comunidad escolar para una auto observación y evaluación si los objetivos planteados por la escuela se han cumplido en el tiempo previsto.	✓	✓	✓		
31	Comunico a la comunidad educativa sobre cuáles son las fuentes que generan recursos financieros a la institución.	✓	✓	✓		

32	Conduzco la escuela ejerciendo liderazgo pedagógico promoviendo participación de la comunidad educativa.	✓		✓		✓	
33	Convoco a los actores educativos para formular y reajustar en conjunto los instrumentos de gestión escolar.	✓		✓		✓	
	<b>ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
34	Identifico las necesidades para la capacitación del personal administrativo y docente.	✓		✓		✓	
35	Gestiono espacios de aprendizaje con apoyo de instituciones públicas o privadas.	✓		✓		✓	
36	Promuevo un ambiente favorable de trabajo que ayude al desarrollo personal y profesional de los docentes, propiciando la autoevaluación y la mejora continua.	✓		✓		✓	
37	Organizo reuniones con los docentes para analizar las rutas de aprendizaje.	✓		✓		✓	
38	Estimulo los proyectos de innovación e investigación pedagógica través de resoluciones de felicitación tanto de la I.E. y de la UGEL.	✓		✓		✓	
39	Incentivo el uso de la plataforma de Perueduca como fuente de capacitación virtual de los docentes para la mejora de los aprendizajes en el aula.	✓		✓		✓	
40	Promuevo la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la política curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.	✓		✓		✓	
41	Propicio una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella.	✓		✓		✓	
42	Oriento al equipo docente en la planificación curricular a los lineamientos de la política curricular a partir de los lineamientos la política curricular.	✓		✓		✓	
43	Monitoreo el uso efectivo del tiempo y la aplicación de recursos metodológicos pertinentes en el aula para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.	✓		✓		✓	
44	Promuevo momentos de reflexión con los docentes a partir de sus experiencias y prácticas en el aula para favorecer el logro de los aprendizajes.	✓		✓		✓	
45	Gestiono oportunidades de formación continua para los docentes orientados a la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.	✓		✓		✓	
46	Oriento a los docentes en la planificación de los aprendizajes a partir de las rutas de aprendizaje.	✓		✓		✓	
47	Programo las acciones de acompañamiento a los docentes incorporando las orientaciones pedagógicas y didácticas establecidas en las rutas de aprendizaje.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dr. Jorge Díaz Dumont    DNI: 07698715    13 de 04 del 2014

Especialidad del evaluador: Levantamiento



Firma  
 **UCV** UNIVERSIDAD CAYMAHUA  **ESCUELA DE POST GRADO**  
**Dr. Jorge Díaz Dumont**  
ING. INDUSTRIAL - CIP. 43232  
CATEDRÁTICO DE LA ESCUELA DE POST GRADO  
DNI: 06698815

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

## ANEXO 5

**Tabla 08: Alfa de Crobach**

**Estadísticos total-elemento**

	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
p1	,858
p2	,861
p3	,856
p4	,845
p5	,858
p6	,856
p7	,856
p8	,858
p9	,855
p10	,853
p11	,843
p12	,842
p13	,856
p14	,842
p15	,857
p16	,855



p17	,856
p18	,856
p19	,860
p20	,839
p21	,856
p22	,856
p23	,843
p24	,845
p25	,856
p26	,856
p27	,857
p28	,857
p29	,858
p30	,857
p31	,854
p32	,856
p33	,856
p34	,858
p35	,849
p36	,857

p37	,839
p38	,839
p39	,862
p40	,855
p41	,855
p42	,838
p43	,858
p44	,863
p45	,845
p46	,845
p47	,841

Se aprecia que al eliminar cualquiera de los ítems el instrumento no varía significativamente el coeficiente de confiabilidad, por lo que podemos afirmar que presenta alta consistencia interna.