



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN
EDUCACIÓN**

**Influencia del trabajo remoto y liderazgo adaptativo en la gestión
escolar en instituciones educativas de Pallasca - Ancash, 2021**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
DOCTOR EN EDUCACIÓN**

AUTOR:

VÁSQUEZ BENITES, JOSÉ ARTURO (ORCID: 0000-0002-7731-410X)

ASESOR:

DR. MEDINA CORCUERA, GROBERTI ALFREDO (ORCID: 0000-0003-4035-157X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA

CHIMBOTE - PERÚ

2022

Dedicatoria

A mi familia, especialmente a:

Jaidy, mi esposa por su apoyo incondicional en las buenas y en las malas, motor de nuestro hogar y ejemplo de mujer trabajadora; a Daniel y Patricia, mis hijos y motivo de mis alegrías y fuerzas para superarme cada día cuyo ejemplo espero heredarle, gracias por sacrificar momentos que pudieron aprovecharse en favor del ocio y diversión; Efraín y Catalina, mis queridos padres fuente de inspiración en mi vida, gracias por haberme encaminado en el estudio y por creer siempre en mí.

José Vásquez

Agradecimiento

Un profundo agradecimiento a la directora y al Jefe de AGP de la UGEL Pallasca por haberme permitido desarrollar mi proyecto de investigación con los directores de IIEE de su jurisdicción.

A los directores que participaron como muestra de la investigación, por la información proporcionada que sirvió de base de la misma.

A mi asesor, Dr. Groberti Alfredo Medina Corcuera, por su tiempo, paciencia y dedicación más allá de lo establecido con la finalidad de que todo camine adecuadamente durante el desarrollo del proceso de la investigación.

A los Doctores, José Cedeño León, Wesly Valverde Alva y Luis Borja Campos, por haber contribuido con la realización del presente trabajo de investigación, sus conocimientos fueron un aporte fundamental en el desarrollo del presente trabajo.

El autor

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	19
3.1 Tipo y diseño de investigación	19
3.2 Variables y operacionalización	20
3.3 Población, muestra y muestreo	21
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	22
3.5 Procedimientos	22
3.6 Método de análisis de datos	23
3.7 Aspectos éticos	23
IV. RESULTADOS	24
V. DISCUSIÓN	38
VI. CONCLUSIONES	47
VII. RECOMENDACIONES	48
VIII. PROPUESTA	49
REFERENCIAS	53
ANEXOS	

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1: Muestra de estudio.	22
Tabla 2: Niveles de percepción de desempeño en el trabajo remoto	24
Tabla 3: Niveles de desarrollo de liderazgo adaptativo.	25
Tabla 4: Niveles de calidad de gestión escolar de instituciones educativas	26
Tabla 5: Información del ajuste global – previo a la prueba de hipótesis	27
Tabla 6: Proceso para evaluar la Bondad de ajuste - previo a la prueba de hipótesis	28
Tabla 7: Estadístico Pseudo R cuadrado para determinar el nivel de influencia	29
Tabla 8: Estimaciones de parámetro para valorar la significancia de la influencia de las variables independientes sobre la dependiente	30
Tabla 9: Nivel desempeño en la de la variable trabajo remoto por dimensiones.	31
Tabla 10: Nivel de liderazgo adaptativo por dimensiones	32
Tabla 11: Supuestos previos a la prueba de hipótesis específicas	34
Tabla 12: Estimaciones de parámetro de la variable trabajo remoto por dimensiones	35
Tabla 13: Estimaciones de parámetro de la variable liderazgo adaptativo remoto por dimensiones	36
Tabla 14: Cronograma de actividades del programa formativo de capacidades directivas	52

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Diseño de Investigación	19

RESUMEN

El presente trabajo se desarrolló con el objetivo de explicar en qué medida el trabajo remoto y el liderazgo adaptativo influyen en la calidad de gestión escolar de las instituciones educativas de Pallasca-Ancash, 2021, la metodología tuvo un enfoque cuantitativo, tipo básica de alcance explicativo y diseño no experimental de corte transversal, analizados mediante una regresión logística ordinal. Se trabajó con una población censal compuesta por 29 directores, la técnica empleada fue la encuesta, los instrumentos fueron 3 cuestionarios que midieron el trabajo remoto, el liderazgo adaptativo y la calidad de gestión escolar sometidos a las pruebas de validez y confiabilidad, obteniendo los siguientes resultados: Las significancias del ajuste global al modelo es de 0.068 y de la bondad de ajuste es de 0.647, así como una influencia de 34,9% del trabajo remoto y el liderazgo adaptativo sobre la calidad de gestión escolar, no habiendo influencia significativa, salvo cuando el nivel de trabajo remoto es medio y la calidad educativa es regular con una significancia de 0,005 y 0,048 respectivamente. Concluyéndose que el trabajo remoto y el liderazgo adaptativo solo tienen influencia moderada sobre la gestión escolar, por ello, se aceptó la hipótesis nula y se descartó la de investigación.

Palabras clave: trabajo remoto, liderazgo adaptativo, gestión escolar, regresión logística.

ABSTRACT

This research aims to explain how much the remote work and the adaptive leadership influence the quality of school management in the educational institutions in Pallasca-Ancash, 2021. For this purpose, It was used the quantitative research methodology with non-experimental design and cross-sectional study, analysed by an ordinal logistic regression. We worked with the population of 29 principals, used the technique of the survey and the instruments were three questionnaires which measured the remote work, the adaptive leadership and the quality od school management according to the tests of validity and reliability and we obtained the following results: The significance of the global fit to the model is 0.068 and the goodness of fit is 0.647, as well as an influence of 34.9% of remote work and adaptive leadership on the quality of school management, so there is no significant influence, except when the level of remote work is medium and the quality of school management is regular, we obtained a significance of 0.005 and 0.048 respectively.

In conclusion, remote work and adaptive leadership only have a moderate influence on school management, therefore, the null hypothesis was accepted and the research hypothesis was rejected.

Keywords: remote work, adapttive leadership, school management, logistic regression

I. INTRODUCCIÓN

Ante la propagación del COVID-19, deviniendo en pandemia, muchos países implementaron una serie de medidas con la finalidad de frenar el avance del mismo; una de ellas es el teletrabajo o trabajo remoto. El Perú también aplicó medidas de carácter excepcional al respecto como el confinamiento domiciliario y por ende el establecimiento del trabajo remoto tanto para el sector público como privado.

En el campo educativo según Vargas-Vásquez y Brito-Garcías (2021) tras el inicio de la emergencia sanitaria a nivel mundial, se instauró el trabajo remoto para directivos, docentes y administrativos, dando continuidad al servicio educativo de manera remota en un contexto de incertidumbre, implementándose políticas educativas de gestión escolar de forma remota a nivel nacional; por lo que el Ministerio de Educación dispuso la puesta en marcha de la estrategia Aprendo en Casa mediante la R.M. N° 160-2020 garantizando el servicio educativo en la modalidad a distancia a nivel nacional, mientras dure la emergencia sanitaria y mediante RVM N° 188-2020 se aprobó los lineamientos para el trabajo remoto de directores y docentes del sector público.

Sin embargo, a decir de Hertelendy, et al. (2021) La crisis del COVID-19 mostró las falencias de los sistemas sociales, contexto en que los directores asumieron la labor de implementar dicha estrategia, enfrentado grandes dificultades de diversa índole poniendo a prueba su liderazgo. Es por ello que, Cucho (2020) manifiesta que al igual que en otros países, el sistema educativo peruano no estuvo preparado para implementar la educación a distancia mediante el trabajo remoto y al ser implementado de manera obligatoria en todos sus niveles se enfrentaron a múltiples problemas que se van superando secuencialmente.

En la misma lógica, la región Ancash y a la provincia de Pallasca en particular, ha experimentado una experiencia similar a la descrita, puesto que los directores al inicio no manejaban adecuadamente las TIC, incumpliendo de actividades como envío de documentos de manera virtual, dificultades para establecer mecanismos de

comunicación con sus docentes y superiores; por otro lado, la brecha de conectividad en la provincia es grande, lo que impide una adecuada participación y una fluida comunicación con los estudiantes y familias, la distancia de las IIEE al lugar donde residen los directivos hacía que estos tengan mayores dificultades en desmedro de su liderazgo.

Por las razones expuestas se estimó que, al verse afectado el liderazgo, y sumando a las condiciones de trabajo remoto se puede suponer que como consecuencia la calidad de gestión escolar también se vio afectada, dicho esto en función de que según Ferreira (2017), la gestión escolar es el eje del funcionamiento del sistema educativo y es el director quien tiene a cargo la misión de poner en práctica un conjunto de principios y estrategias de gestión cuyo objetivo es promover la calidad de la enseñanza y obtener resultados relevantes.

Situación que incentivó a profundizar en la investigación en el tema mencionado, planteando la siguiente interrogante: ¿En qué medida el trabajo remoto y el liderazgo adaptativo ejercen influencia en la calidad de gestión escolar de las instituciones educativas de Pallasca-Ancash 2021? Problema que en adelante permitió plantear los objetivos e hipótesis de investigación

El estudio se justifica porque tiene una relevancia social, que es la propuesta de un programa basado en las habilidades del liderazgo adaptativo para elevar la calidad de gestión escolar y por ende de los aprendizajes; una implicancia práctica puesto que los resultados servirán como diagnóstico para nuevas investigaciones, ya que no existía estudios al respecto así como usarse tomar decisiones e implementar mejoras en el referido campo. Aporta al cuerpo del conocimiento científico por lo que tiene un valor teórico, también tiene una utilidad metodológica, porque se trata de una investigación explicativa con tres (3) variables, al mismo tiempo permitió construir y validar un cuestionario para medir de calidad de la gestión escolar alineado a los estándares del Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de Calidad Educativa - SINEACE y otro para medir el nivel de liderazgo adaptativo.

Los objetivos de investigación fueron formulados de la siguiente manera; objetivo general: Explicar en qué medida el trabajo remoto y el liderazgo adaptativo ejercen influencia en la calidad gestión escolar de las instituciones educativas de Pallasca-Ancash, 2021. Los objetivos específicos busca explicar el grado de influencia de las dimensiones de cada variable independiente sobre la variable dependiente: Explicar en qué medida las dimensiones obligaciones del empleador y trabajador así como equipos y medios ejercen influencia en la calidad de gestión escolar de instituciones educativas de Pallasca-Ancash 2021 y Explicar en qué medida las dimensiones abordar los problemas, gestión del cambio e intervenciones efectivas ejercen influencia en la calidad gestión escolar de instituciones educativas de Pallasca-Ancash 2021.

De lo expuesto, se planteó las siguientes hipótesis de trabajo; Hipótesis de investigación (Hi): El trabajo remoto y el liderazgo adaptativo influyen significativamente en la gestión escolar de instituciones educativas de Pallasca-Ancash 2021; Hipótesis nula (H0): El trabajo remoto y el liderazgo adaptativo no influyen significativamente en la calidad gestión escolar de instituciones educativas de Pallasca-Ancash 2021; las hipótesis específicas He01: Las dimensiones obligaciones del empleador y trabajador así como equipos y medios no ejercen influencia significativa en la gestión escolar de instituciones educativas de Pallasca-Ancash 2021; He1: Las dimensiones obligaciones del empleador y trabajador así como equipos y medios ejercen influencia significativa en la gestión escolar de instituciones educativas de Pallasca-Ancash 2021, He02: Las dimensiones abordar los problemas, gestión del cambio e intervenciones efectivas no ejercen influencia significativa en la gestión escolar de instituciones educativas de Pallasca-Ancash 2021 e He2: Las dimensiones abordar los problemas, gestión del cambio e intervenciones efectivas ejercen influencia significativa en la gestión escolar de instituciones educativas de Pallasca-Ancash 2021.

II. MARCO TEÓRICO

Este apartado se inicia presentando estudios previos o antecedentes de otras investigaciones relacionada a las variables de estudio comprendidas en la presente investigación. A nivel internacional se encontró estudios como el de Prasertcharoensuk, y Puttarakulwisan (2014) sobre la relación y el efecto de la cultura organizacional asociada con la gestión escolar de suficiencia en 100 escuelas secundaria de Tailandia, desarrollada con un cuestionario de cinco escalas Likert para recoger información. Sus resultados muestran a ambas variables en un nivel alto, en el que existe relación positiva y significativa entre ellas con un nivel de significancia de 0.05. Además, la cultura organizacional aporta en un 74,30% de variación en el nivel de implementación en la gestión escolar de suficiencia.

En Venezuela, Maya, et al., a en el 2019 desarrollaron un estudio referente a liderazgo directivo y educación de calidad; en un estudio no experimental correlacional transaccional, con un cuestionario de 36 ítems como instrumento, aplicado a una subdirectora, una coordinadora y diez profesores, concluyendo que existe una correlación positiva baja, esto significa que el liderazgo directivo tiene incidencia directa en una educación de calidad, siendo este un liderazgo directivo democrático, efectivo, participativo y asertivo que involucre activamente al personal docente en los planes de trabajo, hace que la organización camine hacia la calidad.

En Chile, Núñez y Díaz (2017) en un estudio descriptivo relacionado al perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas, aplicaron un cuestionario para recabar opiniones y valoraciones de 340 entre directivos y docentes de las zonas tanto urbanas como rurales de tres regiones del norte del de Chile; llegando a la conclusión de que entre otras competencias el liderazgo, entendido como un actuar comprometido, creativo, con iniciativa, visión de futuro y valores sólidos en el desempeño personal y profesional es una de las competencias que debe estar presente en el perfil de un director.

A nivel nacional, en Puno, Sardon (2017) realizó una investigación de diseño no experimental transeccional referido a liderazgo transformacional y gestión escolar en IIEE primarias, con 118 docentes de cuatro IIEE de la ciudad de Ilave, utilizando 2 cuestionarios de 43 y 28 preguntas respectivamente y concluyendo que existe una correlación positiva moderada para el liderazgo transformacional y la gestión escolar en todas sus dimensiones en el cumplimiento de seis compromisos de gestión, de la misma manera el 48% de docentes, tiene una percepción de un buen nivel de liderazgo transformacional del directivo. Así también, en Cajamarca, Guarniz y Rodriguez (2018) investigaron el liderazgo y la calidad de gestión educativa de las IIEE del nivel primaria en 37 directores y profesores, utilizando un cuestionario de 82 items; llegaron a la conclusión que el liderazgo que ejercen los directivos de una IE es de suma importancia para lograr la calidad, ya que este influye en todos los factores de la calidad educativa, considerando también que en el liderazgo directivo ejercido incluye en la participación del personal que labora en cada Institución Educativa.

También, Parraguez (2018), en un estudio descriptivo explicativo-propositivo, propuesta teórica de liderazgo transformador y mejora de cultura organizacional en IIEE de secundaria realizada con directores y docentes de IIEE de Santa Rosa – Chiclayo, utilizando un cuestionario y bajo la técnica hermenéutica se revisó la bibliografía, llegando a la conclusión que el liderazgo transformacional conlleva a los colaboradores a convertirse en personas creativas y comprometidas con el logro, identificadas con la organización, inspirando a los demás a seguirlo, pensando colectivamente, buscando metas significativas. Asimismo, en Lima Vicente (2020) en su investigación correlacional sobre trabajo remoto y gestión administrativa realizada con 31 docentes llegó a la conclusión que el trabajo remoto y la gestión administrativa tienen una correlación positiva media y Llatas (2021) en un estudio correlativo sobre gestión directiva y el trabajo remoto de los docentes en los centros de educación básica alternativa - Callao, 2021 con 117 docentes en base a información obtenido de la aplicación de 2 cuestionarios, concluyó que existe una relación directa significativa de un 54%.

A nivel local-regional, Sáenz (2018) titulada Liderazgo pedagógico directivo y la calidad de la gestión educativa de la IE N°89008, Chimbote. Con un cuestionario adaptado de Autoevaluación de la Calidad Educativa, IACE, y para liderazgo pedagógico directivo un cuestionario adaptado para Valorar la Capacidad de Liderazgo, aplicado a 22 docentes de primaria y secundaria, concluyendo que correlación directa positiva significativa entre ambas variables, ya que el liderazgo directivo y la calidad de la gestión educativa son percibidos como buenos.

Por último, en cuanto a liderazgo consideramos a Vasquez (2017), en un estudio correlacional sobre liderazgo y clima organizacional en la I.E. N°88049 de Cascajal Bajo, Santa-Ancash, con 40 docentes entre primaria y secundaria, aplicando una escala para medir el nivel de liderazgo y un cuestionario para medir el clima organizacional, llegó a la conclusión que existe correlación de significancia bilateral, indicando la existencia de una relación con influencia positiva moderada, que demuestra que el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional se relacionan significativamente y en un mismo sentido.

En seguida, se sistematiza los enfoques teóricos de las variables en las que se enmarca el estudio; esto según Hernández y Mendoza (2018) para proporcionar el sustento histórico, orientar el estudio, prevenir errores, ampliar el horizonte, y proveer un marco de referencia al mismo de tal forma que le dé solidez a los resultados de la investigación.

La primera variable es trabajo remoto, de cual teóricamente se puede decir que con el descubrimiento del nuevo coronavirus - COVID-19- en Wuhan, China, generando una pandemia global que afectó a casi todos los países del mundo (Azubuike, et al., 2021) y permanecerá como uno de los eventos más impactantes y perturbadores del siglo XXI (Shakibaei, et al., 2021) obligó a los gobiernos en todo el mundo a implementar medidas para evitar el avance del COVID-19, siendo el confinamiento de las personas en sus hogares una de ellas, generando que muchas profesiones se volcaron al teletrabajo (Bojovic, et al., 2021)

Si bien es cierto, trabajo remoto se entiende sinónimo de teletrabajo, como tal es un término que se acuñó por primera en la década de 1970 (Allen, et al., 2015) y se ha aplicaba ya en muchos países del mundo, es con la declaratoria de pandemia que prácticamente se generaliza. El teletrabajo es una forma de trabajo en la que los miembros de una organización sustituyen parte de sus horas de trabajo tradicionales para trabajar fuera de su centro de trabajo, por lo general, desde casa, utilizando la tecnología para interactuar con otros según sea necesario para realizar tareas laborales (Allen et al, 2015) también Mouratidis y Papagiannakis (2021) lo definen como realizar actividades relacionadas con el trabajo de forma remota utilizando tecnologías de la información y la comunicación, para Chatterjee, et al. (2022), los empleados pueden trabajar desde cualquier lugar en cualquier momento, a lo que Obenauf, (2021) agrega que esta nueva realidad ha presentado nuevos retos en la telegestión del personal que también puede estar trabajando de forma remota.

Se puede afirmar entonces que el bloqueo a nivel nacional y el posterior nuevo escenario normal, ha hecho indispensable la adopción del teletrabajo o trabajo remoto por diferentes tipos de empleados. (Nayak y Pandit, 2021), además para Silva, et al. (2019) la adopción del teletrabajo por parte de las organizaciones ya se venía implementando con la finalidad de facilitar el trabajo y la vida de sus empleados. Sin embargo, en el Perú si bien es cierto está legalmente reconocido antes de la pandemia, muy poco o nada se había puesto en práctica. Tal es así que, recién como parte de una serie de medidas para hacer frente a la pandemia se implementa con el D.U. 026-2026, en la que se le define el trabajo remoto como: “la prestación de servicios subordinada con la presencia física del trabajador en su domicilio o lugar de aislamiento domiciliario, utilizando cualquier medio o mecanismo que posibilite realizar las labores fuera del centro de trabajo, siempre que la naturaleza de las labores lo permita” (El Peruano, 2020. 15 de marzo)

Mediante esta modalidad, tal como se lee en El Peruano (2020. 15 de marzo) se facultó tanto al sector público como privado a cambiar el lugar de prestación de servicios de sus empleados y aplicar el trabajo remoto por el tiempo que dure la emergencia sanitaria por el COVID-19, entre otras cosas, advirtiéndole al trabajador

de sus obligaciones y medidas o condiciones de seguridad y salud en el trabajo durante el trabajo remoto entre otros. Por otro lado, el trabajador quedaba obligado a cumplir las normas de seguridad de la información, confidencialidad y protección de los datos y la información proporcionada para la prestación de servicios, cumplir los protocolos de seguridad y salud en el trabajo, estar disponible, para las coordinaciones necesarias durante la jornada laboral. Asimismo, faculta al sector educación para emitir las normas u orientaciones pertinentes para garantizar el servicio educativo en sus diferentes modalidades, niveles y ámbitos, usando mecanismos no presenciales; implementándose para ello la estrategia Aprendo en Casa, cuya implementación en cada institución educativa, recae sobre los directivos.

Como era natural, la implementación del trabajo remoto requiere de medios y equipos informáticos, telecomunicaciones y análogos, entendidos como medio digital, que puede ser un medio cuyo contenido se representa enviado en forma legible por máquina o cuyos métodos de producción y la difusión involucran tecnologías de la información de diversos tipos (Bateman, 2021) y otros necesarios para desarrollar sus obligaciones laborales, a lo que Mouratidis y Papagiannakis (2021) refieren que las teleconferencias aumentaron durante el COVID-19. Sin embargo, un problema al que han tenido que enfrentar los directores es la brecha digital existente que impidió una fluida interacción, sumado a las deficiencias percibidas de participación, capacitación, trabajo en equipo y comunicación del trabajo remoto, evidenciándose lo que Mohamedbhai, et al. (2021) señalan como la existencia de deficiencias notables en el trabajo remoto; a lo que Lopes, (2021) agregar que la calidad de la participación de los empleados en el trabajo remoto tendrá un impacto diferente en el rendimiento y responderá al estilo de liderazgo más apropiado a las interacciones masivas en canales digitales (Lopes, 2021)

Sin embargo, algunos se encontraron con la falta de material adecuado, como computadoras y mobiliario de oficina; otros tenían dificultades para organizar su trabajo, lo que se sumaba a su sobrecarga (Lemos, et al., 2021). Esto, ¿Qué tanto influye el trabajo en la productividad y por ende en la calidad de gestión escolar que es lo que nos ocupa? Al revisar la literatura existente al respecto, se tiene por ejemplo

a Kazekami (2020) que dice que las horas apropiadas de teletrabajo aumentan la productividad laboral, pero cuando estas son demasiado largas, disminuye la productividad. Sin embargo, el teletrabajo aumenta el estrés de equilibrar el trabajo y las tareas domésticas, afortunadamente, no reduce directamente la productividad laboral; Pinto y Muñoz (2020) agregan que en óptimas condiciones el teletrabajo influye positivamente en la productividad, pero existen algunos riesgos a tener en cuenta, como la excesiva preocupación por responder las demandas que emergen constantemente vía electrónica, lo que se le conoce como telepresión.

También, Ramos, et al. (2020) coinciden que existen aspectos que influyen en la productividad: trabajar largas horas, capacidades personales, la automotivación y organizacionales, y la salud mental. Esto nos permite comprender mejor la situación del teletrabajo dentro del confinamiento a causa del COVID-19, permitiendo que tanto las personas como las organizaciones desarrollen recursos para que el trabajo desde casa sea productivo y se sientan satisfechas en este contexto. Sin embargo, se sabe que durante la pandemia las horas no solo aumentaron, sino que se tuvieron que combinarse con otras actividades en casa, sumado a ello que durante el confinamiento mantuvo a toda la familia en casa, generando una sobre carga de trabajo (Savic, 2020) producto de ello, se puede afirmar que el trabajo remoto, puede aumentar o disminuir la productividad y mejores resultados en la gestión escolar, dependiendo de cómo se pueda equilibrar los horarios con las actividades, el acceso a los medios y equipos necesarios para las labores.

La segunda variable, corresponde al liderazgo adaptativo, pero antes de abordarlo como tal, centraremos la mirada en el término liderazgo, Moreno, et al. (2021) identifican la capacidad de ejercer liderazgo como un aspecto fundamental de análisis en el estudio de la gestión de grupos, nos dicen que el líder es el centro del análisis, pero su definición no está muy clara. Para Alfonso, et al. (1999) el liderazgo es una disciplina que en la práctica genera intencionadamente una influencia sobre un grupo determinado cuyo fin es lograr metas preestablecidas. Mientras que McCauley y Palus (2020) ven el liderazgo como un fenómeno colectivo que se comparte entre el grupo, trascendiendo el enfoque individual, para desarrollar relaciones, equipos, redes

y organizaciones. Asimismo, Gutiérrez (2019) afirma que el liderazgo es un campo de los más activos y prolíficos dentro de las ciencias de la gestión. Al existir una diversidad de definiciones y enfoques, para este estudio se asume la teoría del liderazgo adaptativo de Ronald Heifetz.

El liderazgo adaptativo es la “práctica de movilizar a las personas para que afronten desafíos difíciles y prosperen” (Heifetz, et al., 2016) redefinido como la “Aptitud para abordar, gestionar e influenciar durante un desafío adaptativo, sin precedentes, movilizándolo a las personas para que lo afronten individual y colectivamente” (Torner, 2020); además Corazzini y Anderson (2014) afirman que pone a las personas ante la posibilidad de enfrentar ciertos problemas que surgen dentro del trabajo, sean ellas mismas las que lo resuelvan por estar en contacto directo con estos y no requieren de un alto grado de experticia, sino de contacto y observación.

El panorama actual del liderazgo educativo en las escuelas, según Ackerman, et al. (2018) ofrece una gama de desafíos que poco se reconocen o aprecian, que generan incertidumbre, por lo que Jayan, et al. (2016) afirman que el siglo XXI plantea una multitud de desafíos impredecibles frente a los conocimientos y prácticas existentes; Linsky y Lawrence (2011) agregan que los desafíos que enfrenta el liderazgo escolar del siglo XXI están íntimamente entrelazados con los desafíos más amplios y profundos que enfrenta la comunidad mundial, más allá de las cualidades distintivas de la educación.

Esta teoría integra un triángulo básico de observación, interpretación e intervención ante un problema o desafío, entendido este como la diferencia entre la realidad y la expectativa, “cuya definición y solución requiere de aprendizaje” (Cardona, 2016). Existen 2 formas de entender y abordar los problemas; como un problema técnico y un desafío adaptativo; Según Heifetz, et al. (2016) abordar los desafíos adaptativos como problemas técnicos hace que el liderazgo fracase. En tal sentido, en palabras de Torres y Arroyo (2020) es indispensable distinguir entre los problemas técnicos y los problemas adaptativos; que los problemas técnicos por más complejos e importantes que sean, sus soluciones son conocidas; mientras que según

Garay (2020) en los desafíos adaptativos, el problema radica en los mismos colaboradores, por cuanto son sus pensamientos, valores y comportamientos los que deben cambiar para lograr el objetivo compartido, y la respuesta está en ellos mismos. Es decir, afrontar un desafío es propiciar el descubrimiento (Heifetz, et al. 2012)

Abordar desafíos se basa en 3 procesos descritos por Heifetz, et al. (2016) observar (abordar problemas), implica ver objetivamente el desafío desde diversas perspectivas, utilizando la metáfora abandonar la pista de baile y subir al palco es una manera excelente de lograrlo”. Interpretar (gestión del cambio), este proceso implica elaborar una explicación o hipótesis de lo observado, evaluando diversas alternativas de solución y diversos aspectos. Intervención (intervenciones efectivas), es implementar medidas para dar respuesta al problema o desafío, respondiendo a la interpretación donde todos vean su perspectiva. Una buena intervención debe sacar de la zona de confort a los integrantes de la organización. Por lo tanto, el diseñar intervenciones debe ser una práctica que se refuerce siempre.

En el campo educativo; la comunidad educativa suele dividirse en base a puntos de vista, tradiciones, relaciones de poder, intereses, cosas que se valoran, supuestos frente al problema, percepción de posibles pérdidas, así como compromisos y lealtades que se estaría rompiendo. Es importante señalar que la resistencia de las facciones no es por miedo al cambio, si no por miedo a las pérdidas que puedan generar dentro del status quo que el sistema ha establecido. (Heifetz, et al., 2012) así mismo afirma que dentro de las relaciones de poder, para ejercer el liderazgo adaptativo no es hacer necesariamente las cosas bien o ser experto para ocupar un alto cargo, conocer a la perfección las normas legales y procedimientos administrativos o goce de la aceptación mayoritaria de la comunidad educativa.

En ese sentido, siguiendo con Heifetz, et al., (2016), el poder y la influencia producto de la autoridad formal e informal parten de un contrato social, donde una A otorga poder a B. cuando este este contrato se formaliza en algo concreto, es formal y cuando este queda implícito es informal. Sin embargo, ambas se traducen en un otorgamiento de poder a cambio de servicios. Sin embargo, para ejercer liderazgo

adaptativo, es necesario generar desequilibrios en los límites de la autoridad y para ello ha de cuestionarse aspectos rutinarios, hacer esto expondrá al líder a enfrentar cuestionamientos, resistencias y posibles facciones opositoras motivo por el cual el liderazgo adaptativo no sea muy común entre las organizaciones, decirle a las personas lo que necesitan oír en vez de lo que desean escuchar es avanzar a desafíos más complejos, por lo que la autoridad debe proporcionar: orientación, protección y orden asegurando que el grupo no sea vulnerable y pueda enfrentar las amenazas externas así como mantener la estabilidad al interior de la organización.

Centrando la mirada en el sector educativo y en especial a los directivos, creemos que los desafíos adaptativos como sistema de compromisos, valores y lealtades en competencia no han sido resueltos todavía, las acciones se centran más desde la autoridad tradicional, por lo que es urgente hacer que se cambie dichas prácticas hacia el abordaje de desafíos adaptativos. En ese sentido, el papel del director es clave para lograr mejores resultados ya que los problemas de los colegios coinciden con las deficiencias de sus líderes (Mulford, 2006) por ello el tema del liderazgo cobra importancia; convirtiéndose en una de las preocupaciones centrales de las organizaciones educativas.

La tercera variable es gestión escolar, enmarcada en la sociedad actual se demanda cada vez más de mayor calidad en todos los campos, experimentando un proceso de crecimiento sin límites en lo que concierne al valor de la calidad, para Boderó (2014) lograr la calidad es una prioridad y al mismo tiempo un problema, ya que a pesar de su importancia, sigue siendo un tema sin resolver en nuestro país, por lo que la calidad en el sector educativo ha atraído la mirada de los especialistas en los últimos años. Y desde el campo educativo hablar de calidad educativa es mirar a la gestión escolar que realiza el director como líder. En ese sentido, Vargas-Vásquez y Brito-Garcías (2021) gestión implica administrar y organizar procesos interconectados de sus elementos, en lo que concierne a la gestión de la escuela pública depende del sistema educativo, de la gestión institucional y la gestión pedagógica adscritas a la organización desde el ministerio respectivo.

Para el presente estudio, se asume la gestión escolar como el “conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Ministerio de Educación, 2014) en el documento Marco del Buen Desempeño Directivo en el que se viene impulsando un modelo de gestión escolar que pone énfasis en los aprendizajes, en ella el directivo debe crear un escenario propicio para lograrlos. Esto es, dejar en el pasado la gestión centrada en lo administrativo, normativo y rutinario. La gestión escolar ya no es obtener recursos (Quintana, 2018) y desligada de los aprendizajes. Ante ello, el modelo de gestión que se busca en la escuela está centrado en los aprendizajes y debe orientarse a lograr un conjunto de resultados que se consideran deseables en los diferentes aspectos de esta.

En ese camino, la gestión escolar afronta el desafío de poner en marcha procesos que le den sentido y valor de la vida escolar, lo que implica construir una nueva forma de hacer escuela, que responda al modelo de acreditación del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE, 2016) que concibe a los niños y adolescente como es la razón del quehacer educativo y todas las actividades de la escuela deberían estar encaminadas al logro de competencias y desarrollo integral. Por ello, la gestión escolar en este modelo busca implementar de manera pertinente las siguientes dimensiones.

Según el SINEACE (2016) son 4 las dimensiones que se ponen de manifiesto: la Gestión Estratégica; que abarca procesos y prácticas de gestión referidas a mantener una visión compartida plasmadas en un Proyecto Educativo Institucional (PEI) pertinente y guía de la actividad institucional desde el contexto y demandas de la comunidad, respondiendo al perfil de egreso y los enfoques transversales del Currículo Nacional o regional y al mismo tiempo conocido e implementado por toda la comunidad, así como un Proyecto Curricular Institucional (PCI) coherente con el PEI guía del proceso pedagógico desde la planificación hasta la evaluación. Con liderazgo pedagógico que se centre en los aprendizajes, que colaborativa y compartida mente genere compromisos para el logro de metas con visión de mejora continua, en base a

la gestión de información relevante que conlleve a una adecuada toma de decisiones; promoviendo una comunicación efectiva, participación activa, fomento de un trato respetuoso y valoración de toda la comunidad educativa, previniendo y manejando adecuadamente los conflictos de tal forma que se genere un buen clima institucional.

La formación integral; dimensión que se ocupa del aspecto central de la gestión escolar; procesos pedagógicos que aseguren la formación integral de los educandos; que implemente estrategias para el desarrollo profesional docente en base a las demandas de formación continua, surgidas del monitoreo y los resultados de aprendizaje; estimular el trabajo colegiado entre docentes, intercambiando experiencias pedagógicas y así como el incentivo a la innovación. La organización del currículo es básica y se materializa en la programación curricular, asegurando la coherencia y articulación de las competencias diversificadas, actividades y estrategias plasmadas en el PCI, que den respuesta a las necesidades, características e intereses de los estudiantes, articulación de los componentes de la planificación y los procesos pedagógicos en base a la evaluación diagnóstica y los reajustes necesarios de acuerdo al avance de los estudiantes. Para ello, es importante la implementación de estrategias pedagógicas pertinentes y la evaluación formativa.

Esta dimensión, en la búsqueda de contribuir al mejoramiento de los aprendizajes, centra también su trabajo en prácticas cooperativas con las familias para identificar características y necesidades de los estudiantes que permitan fortalecer el trabajo pedagógico y comprometerlos en el acompañamiento de estas en el aprendizaje de sus hijos. Es importante también el trabajo articulado con otras instituciones de la comunidad e implementar proyectos para que los estudiantes puedan desarrollar sus competencias y contribuir al desarrollo de la comunidad, ya que la participación comunitaria juega un papel fundamental en la participación comunitaria en la gestión escolar (Shibuya, 2020). Finalmente, es de suma importancia implementar acciones de tutoría que permitan identificar una atención integral al estudiante a nivel individual y grupal.

La tercera dimensión corresponde al soporte y recursos para los procesos pedagógicos, esto es poner en práctica acciones gestión para tener una infraestructura segura, saludable y accesible, que facilite los procesos de enseñanza y aprendizaje; incluye la gestión de recursos materiales necesarios para el aprendizaje y financieros, aquí se considera también la gestión de acciones orientadas al desarrollo de capacidades del personal de apoyo y/o administrativo de acuerdo a sus necesidades, roles o funciones; así como el seguimiento a su implementación.

La última dimensión se vincula a los resultados, es decir, el logro de competencias de acuerdo al perfil de egreso, es definir mecanismos para evaluar a los estudiantes al terminar la secundaria, la satisfacción de quienes reciben el servicio educativo y el seguimiento que se hace a los egresados. De esta manera podemos concebir que la cultura organizacional es muy importante especialmente la cultura escolar, lo que aumentaría la eficiencia de la gestión (Thanomwan y Buncha, 2014)

En consecuencia, de acuerdo con García, et al. (2018) administrar las escuelas es generar procesos de calidad en toda la comunidad educativa, demanda el despliegue de competencias más especializadas en quienes dirigen las instituciones, por lo que para ellos la gestión es el todo, porque busca articular procesos teóricos y prácticos que favorecen la mejora continua de la calidad, equidad y pertinencia de la educación. Pero también agregan que una buena administración conlleva a una buena gestión y esta a la calidad del servicio educativo. Así el proceso de gestión que consiste en la acción principal (o inacción) y de conducción del proceso educativo, Ello demanda un conjunto de interrelaciones, liderazgo, conocimientos administrativos y pedagógicos, aspectos legales, económicos, tecnológicos, entre otros, que modelan la situación humana en las relaciones de estas instituciones. (Wheeler, et al., 1992)

Dicho así, la gestión escolar debe encargarse de una planificación que conlleve a resultados satisfactorios (Quintana, 2018) para ello los directores construir espacios en los diversos aspectos de la escuela, entre ellos brindar soporte a los maestros, comprometiéndolos e involucrándolos en el desarrollo escolar (Díez, et al., 2020) asegurando calidad de los aprendizajes.

Los conceptos clave usados por las teorías asumidas se presentan a continuación por cada variable; en la variable trabajo remoto se maneja conceptos como: empleador titular, que recibe la prestación de servicios por parte de una persona natural, de forma retributiva y por cuenta ajena y trabajador: persona natural que presta servicios a cambio de una contraprestación económica (Irureta, 2014). jornada laboral: tiempo que el trabajador dedica al cumplimiento de sus actividades laborales desde el lugar donde cumple con las medidas de confinamiento, Seguridad: Condición de confiabilidad con la que debe ser tratada la información relacionada al trabajo, salud: Cumplimiento de los protocolos de seguridad reducir las posibilidades de contagio de COVID-19, Productividad: éxito en alcanzar las metas de desempeño durante el trabajo remoto, Equipos: dispositivos físicos necesarios para realizar el trabajo remoto y medios: redes de interconexión, herramientas digitales y otros, necesarios para desarrollar el trabajo remoto. (El Peruano, 2020. 15 de marzo)

La variable liderazgo adaptativo maneja los siguientes conceptos en base a Heifetz, et al., (2016); enfoque del liderazgo adaptativo: con una base en la realidad, brinda una serie de herramientas que permite afrontar situaciones de incertidumbre y crisis, gestionando cambios para fomentar el bienestar del grupo; ejercer liderazgo: pasa por 3 fases, observar (diagnosticar e identificar las diferentes perspectivas frente a un problema), interpretar (diferentes explicaciones de lo que ocurre y los valores que están en juego) e intervenir (Determina la mejor estrategia de solución al problema). Problema: discordia entre la realidad y la situación deseada. Problema técnico: tiene solución o método conocido. Problema adaptativo: requiere aprendizaje emocional y adaptación. Realidad vs expectativa: distancia entre la realidad y donde se quiere llegar, se tienen dos opciones de abordaje. Transformar la realidad: ejercer liderazgo avanzando todos juntos como sistema colectivo y llegar a cumplir la expectativa que queremos o bajar la expectativa: mantener la situación actual dejando de ejercer liderazgo y decir estamos bien donde estamos, perpetuando el status quo: es el estado de una situación en un determinado momento.

Finalmente, la variable gestión escolar, tomando como referencia al SINEACE (2016) se usa los siguientes conceptos; Gestión estratégica: prácticas y procesos de

gestión que se implementan con liderazgo pedagógico, que orienta todo el trabajo institucional para lograr aprendizajes y los objetivos institucionales como calidad; igualdad; aptitud para el propósito del plan de estudios; y mayor profesionalismo en la docencia (Latorre-Medina y Blanco-Encomienda, 2013) Liderazgo pedagógico: acciones dirigidas a mejorar los aprendizajes, e influir en los procesos pedagógicos y transformar la enseñanza en nuevos escenarios de aprendizaje (González, 2017). Formación integral: Procesos orientados a desarrollar y orientar la potencialidad de los estudiantes, así como fortalecer las capacidades de los docentes, la labor tutorial y las prácticas cooperativas con las familias y comunidad. Soporte y recursos: Acciones de apoyo a la mejora de los aprendizajes y formación integral de los estudiantes. Gestionando la infraestructura y los recursos humanos, materiales y financieros. Resultados: proceso y prácticas para evaluar el logro de las competencias del perfil de egreso.

Finalmente, según Hurtado-Dianderas y Rivera (2006) resulta necesaria e imprescindible la epistemología como teoría del conocimiento en los trabajos de tesis de Post, puesto que sustenta la base filosófica para la defensa del paradigma que se propone y como toda investigación de nivel científico requiere determinarse en qué tipo de posicionamiento epistemológico se enmarca.

Siguiendo a Thietart (2001) el positivismo es la esencia objetiva en se debe interpretar, buscar y descubrir la objetividad en el objeto de estudio; en el positivismo el objeto de estudio son las cosas reales y el sujeto es el investigador y no poseen ninguna relación, por lo que sujeto no altera al objeto en su naturaleza, siendo un punto favorable en la investigación, garantizándose mayor objetividad. Bajo este enfoque, el sujeto de estudio es reales porque son los directores de un conjunto de instituciones educativas y no existe relación de dependencia con el investigador y se espera que los resultados tengan un alto grado de objetividad. Bajo el enfoque del interpretativismo se exige que al momento investigar debe hacerse de holísticamente, es decir, no dividir objeto de estudio en partes y verlo como un todo, bajo este enfoque se toma la gestión escolar como un proceso que engloba integralmente todas las actividades que desarrollan los directores bajo el enfoque de la mejora continua. Por último, el

constructivismo busca que el investigador aporte información relevante con respecto a su investigación con relación a los objetivos estudiantes; en ese sentido, los resultados de la investigación serán puestos a disposición del conocimiento científico.

Finalmente, el estudio también se sustenta en el enfoque de la calidad total, el mismo que de acuerdo a Maderuelo (2002) La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) plantea un modelo conformado por un grupo de factores o criterios que al interrelacionarse entre ellos determinan que una organización sea teóricamente excelente y tenga la posibilidad de lograr y mantener mejores resultados posibles.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

Siguiendo a Hernández y Mendoza (2018) por su propósito es una investigación básica, porque busca producir conocimiento; bajo el enfoque cuantitativo de alcance explicativo porque su objetivo es explicar la ocurrencia de un fenómeno y la condiciones en qué se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. El diseño es no experimental de corte transversal, analizados mediante una regresión logística ordinal, definida como una manera simplificada a una regresión múltiple donde la variable dependiente no es métrica, por lo que se entiende que debe ser una variable ordinal; para lograr esto, podemos retener un modelo lineal múltiple (regresión múltiple) como la teoría la formaliza, con la introducción de dos (2) categorías de variables (Boutti, et al., 2019) entiéndase esto como variables dependientes y variables independientes.

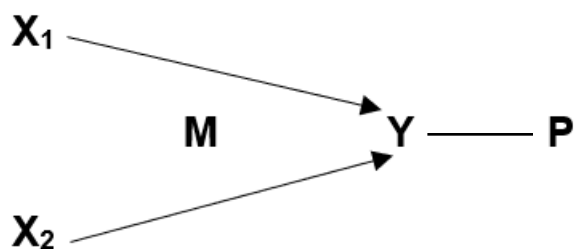


Figura 1 Diseño de investigación explicativa

Componentes:

M = Muestra de directores de diversas IIEE de la jurisdicción de la UGEL Pallasca.

X₁ = Variable independiente o influyente: Trabajo remoto.

X₂ = Variable independiente o influyente: Liderazgo adaptativo.

Y = Variable dependiente o influida: Calidad de gestión escolar.

P = Propuesta: programa de fortalecimiento de capacidades directivas

3.2 Variables y operacionalización

Esta investigación trabajó con tres variables, dos de ellas independientes o influyentes: Trabajo remoto, liderazgo adaptativo y una variable dependiente como es calidad gestión escolar, todas cuantitativas, las mismas que se detalles a continuación.

Trabajo remoto, definida conceptualmente como la “Prestación de servicios subordinada con la presencia física del trabajador en su domicilio o lugar de aislamiento domiciliario, utilizando cualquier medio o mecanismo que posibilite realizar las labores fuera del centro de trabajo, siempre que la naturaleza de las labores lo permita” (El Peruano, 2020. 15 de marzo)

Operacionalmente esta variable es definida por la modalidad de trabajo en la que vienen laborando los directores de las instituciones educativas de Pallasca. Cuyas dimensiones son obligaciones del empleador y trabajador, la misma que considera indicadores como: jornada laboral, seguridad - salud y productividad; equipos y medios con indicadores como uso de equipos (Computadora, laptop, celular) y uso de medios (Internet, uso y manejo de herramientas digitales)

Liderazgo adaptativo, conceptualmente es la “Práctica de movilizar a las personas para que afronten desafíos difíciles y prosperen” (Heifetz. 2016)

Operacionalmente es la capacidad que presenta un director para enfrentar desafíos adaptativos, observando el contexto de la institución para identificar, interpretar e intervenir efectivamente con soluciones nuevas frente a los desafíos, tiene las dimensiones e indicadores siguientes: Abordar los problemas cuyo indicador es el desafío adaptativo; gestión del cambio adaptativo con sus indicadores generar desequilibrio (tensionar – contener) y autoridad; así como intervenciones efectivas, sus indicadores son observar el problema, madurez del desafío, ubicarse en el sistema, comunicar el desafío, saber esperar, analizar las facciones y mantiene el foco en la atención.

Calidad gestión escolar, conceptualmente es el “Conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (MINDEDU, 2014)

De manera operacional es entendida como las acciones que implementan los directivos cuyo objetivo es brindar un servicio educativo integral, eficiente y de calidad. Las dimensiones son gestión estratégica cuyos indicadores correspondientes son proyecto educativo institucional innovador, proyecto curricular coherente, diversificado y orientador, liderazgo pedagógico, toma de decisiones, buen clima institucional; formación integral cuyos indicadores desarrollo profesional docente, programación curricular docente, implementación de estrategias pedagógicas, monitoreo y evaluación del desempeño de estudiantes, familias, comunidad, tutoría; soporte y recursos para el proceso pedagógico y sus indicadores gestión de infraestructura, gestión de recursos para el desarrollo y aprendizajes y desarrollo de capacidades del personal de apoyo y/o administrativo; y resultados que tiene como indicador el logro de competencias.

3.3 Población, muestra y muestreo

Según Hernández y Mendoza (2018) la población, entendida como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones está conformada por 139 directores y directoras de las instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL Pallasca, la muestra definida como el subgrupo de la población está conformada por aquellos directores y directoras seleccionados de manera no probabilística, por interés del investigador; usando criterios que dependen de sus objetivos de estudio, y es importante establecerlos de manera muy específica. En base al principio de exclusión de Arias-Gómez, et al. (2016), se incluyó a directores de instituciones que tengan los niveles de primaria, secundaria o ambos, y además que no tengan aula a cargo o solo tengan media jornada en aula, para que sea una población lo más homogéneamente posible en cuanto a las condiciones de trabajo. En base al principio de exclusión se dejó de lado a las directoras de inicial y primaria

unidocente y multigrado no siendo necesario el principio de eliminación; quedando conformada de la siguiente manera:

Tabla 1

Muestra de estudio compuesta por directores sin aula a cargo o media jornada.

Nivel educativo	Cantidad de directores		Total
	Varones	Mujeres	
Primaria	4	2	6
Primaria y Secundaria	12	3	15
Secundaria	6	2	8
Total			29

Fuente: Data proporcionada por la UGEL Pallasca

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Para recolectar los datos se utilizó la técnica de la encuesta, y cuestionarios como instrumentos: Cuestionario para medir el nivel desempeño en el trabajo remoto, de 25 items y cuyos de niveles de rango son Muy eficiente, eficiente, medio, Deficiente y Muy deficiente; Cuestionario para medir el nivel de liderazgo adaptativo, con 30 items y niveles de rango: Muy alto, Alto, Medio, Bajo y Muy bajo y Cuestionario para medir la calidad de gestión escolar de 50 items, cuyos nivel de rango son de Muy buena, Buena, Regular, Mala y Muy mala. Los tres, validados mediante juicio de expertos y sometidos a la prueba de alfa de Cronbach para determinar su nivel de confiabilidad.

3.5 Procedimientos:

Previamente a la aplicación de los instrumentos de recojo de información, se solicitó la autorización correspondiente al jefe de Gestión Pedagógica (AGP) y a la Directora de la UGEL Pallasca, se convocó los directores considerados como muestra de estudio; se llevó a cabo una reunión virtual con los participantes de la investigación en la que se informó el propósito de la investigación y la importancia de la veracidad de la información que pudieran brindar, se les invitó a firmar el consentimiento

informado y se les orientó cómo llenar los cuestionarios. La recolección de información se hizo mediante formularios Google, luego se organizó la matriz de datos para luego ser procesados, tabulados y analizados de acuerdo a los objetivos de investigación haciendo uso de los programas del SPSS.

3.6 Método de análisis de datos:

El análisis de datos se realizó en el SPSS mediante la técnica multivariable, entendida como un conjunto de métodos estadísticos cuya finalidad es analizar simultáneamente conjuntos de datos multivariados, para determinar si el conjunto de variables independientes afecta al conjunto de variables dependientes (Ponte, 2021) para ello se utilizó la técnica de regresión logística ordinal, la misma que consta de los siguientes pasos:

Primero se validó el modelo mediante el ajuste global cuyo p-valor debe ser menor a 0,05 de significancia bilateral para interpretar si hay influencia de una variable sobre otra, luego se realizó la bondad de ajuste para comprobar si los datos observados son incompatibles con el modelo ajustado en el que p-valor debe ser mayor de 0.05. un tercer paso fue el pseudo R², para saber qué tanto por ciento las variables independientes explican la variable dependiente, plasmado estadísticamente como el coeficiente de determinación R²; tomando para ello el coeficiente de Nagelkerke el valor de R² debe ser igual o mayor que 0 e igual o menor que 1 ($0 \leq R^2 \leq 1$), multiplicándolo por 100% se obtiene el porcentaje de explicación; Finalmente, se estimó los parámetros: para explicar la variable dependiente, se trabaja con los valores de la significancia de las variables y sus niveles o categorías, cuyos valores deben ser menores a 0.05 para decir que tienen una influencia significativa.

3.7 Aspectos éticos:

En este aspecto la investigación se realizará con la objetividad requerida, es decir no alterar los resultados de la misma, demostrando ética profesional, asimismo se tendrá en cuenta el respeto a los derechos de autor y la propiedad intelectual, por lo que la información será citada como corresponde, el consentimiento informado.

IV. RESULTADOS

Este capítulo presenta los resultados de la investigación, los mismo que se han organizado en tres (3) partes: la primera está orientada a presentar la estadística descriptiva, la segunda los supuestos previos a la contrastación de hipótesis y la última se contempla el procedimiento de contrastación de la misma, objetivo por objetivo:

Objetivo general: Explicar en qué medida el trabajo remoto y el liderazgo adaptativo ejercen influencia en la gestión escolar de las instituciones educativas de Pallasca-Ancash, 2021.

El primer apartado correspondiente a los resultados descriptivos, estos se presentan organizados en tablas, con su respectivo valor de frecuencia y porcentaje por variable, es decir primero la variable trabajo remoto, luego liderazgo adaptativo y finalmente gestión escolar por separado y cada una con sus respectivos niveles o categorías; en segundo lugar, en la misma modalidad se presenta las variables trabajo remoto y liderazgo adaptativo (variables independientes o influyentes) organizadas por dimensiones.

Tabla 2

Niveles de percepción de desempeño en el trabajo remoto

	f	%
Muy Deficiente	0	0
Deficiente	1	3,4
Medio	11	37,9
Eficiente	14	48,3
Muy Eficiente	3	10,3
Total	29	100,0

Fuente: Base de datos del cuestionario para medir el nivel de desempeño en el trabajo remoto.

Interpretación: La tabla muestra los resultados correspondientes a la variable trabajo remoto, en ella se aprecia que 14 directores se ubican en un nivel eficiente, cantidad que representa el 48,3%, 11 de ellos están en el nivel medio representado

esta cifra el 37,9%; 3 perciben su desempeño en un nivel muy eficiente que cantidad que hace un 10,3% y solo 1 en nivel deficiente que representa el 3,4% de los 29 directores que participaron. En global puede observarse que los porcentajes mayores están entre los niveles eficiente y medio respectivamente, haciendo un total de 86,2% del total.

Tabla 3

Niveles de desarrollo de liderazgo adaptativo

	f	%
Muy bajo	0	0
Bajo	0	0
Medio	4	13,8
Alto	11	37,9
Muy alto	14	48,3
Total	29	100,0

Fuente: Base de datos del cuestionario para medir el nivel de desarrollo de liderazgo adaptativo,

Interpretación: Esta tabla refleja el nivel en que directores encuestados consideran que ha desarrollado las habilidades del de liderazgo adaptativo, tal como se aprecia, de los 29 directivos encuestados 14 se ubican en el nivel muy alto, cantidad que hace un porcentaje de 48,3%; de la cantidad restante, 11 perciben un nivel alto, representando el 37,9%; mientras los 4 restantes hacen un porcentaje mejor de 13.8% están en el nivel medio y ninguno en los niveles de bajo y muy bajo. De ellos se puede afirmar que 86,2% han desarrollado un nivel alto o muy alto de liderazgo adaptativo.

Tabla 4*Niveles de calidad de gestión escolar de instituciones educativas*

	f	%
Muy mala	0	0
Mala	0	0
Regular	7	24,1
Buena	17	58,6
Muy buena	5	17,2
Total	29	100,0

Fuente: Base de datos del cuestionario para medir el nivel de calidad de gestión escolar.

Interpretación: La tabla 4 refleja los resultados de la variable dependiente, gestión escolar, aquí se puede apreciar que predominantemente la calidad de gestión escolar de los directores encuestados es buena, puesto que 17, que equivale al 58,6% se ubica en este nivel; el siguiente nivel es regular aunque con una marcada diferencia con respecto al nivel anterior, 7 encuestados se encuentran en este nivel siendo un 24,1% y 5 consideran que la calidad de gestión escolar de sus IE es muy buena, esta cantidad representa el 17,2% de los encuestados. Asimismo, no hay ninguno en los niveles malo y muy malo.

El segundo apartado de este capítulo corresponde a los resultados inferenciales, los mismos que en un primer momento se presenta los supuestos previos a la contrastación de hipótesis, los que según Ponte (2021) por tratarse un estudio de alcance explicativo analizado con el método de regresión logística ordinal, es necesario que la variable dependiente sea medida en escala ordinal y por lo tanto ya no requiere de los supuestos de normalidad de los datos antes de la prueba de hipótesis. Sin embargo, son necesarios dos resultados previos, el primero es el ajuste global que va a indicar si el modelo explica la variable dependiente, es decir, si el trabajo remoto y el liderazgo adaptativo explican la calidad de gestión escolar; así como la bondad de

ajuste, que muestra si el modelo se ajusta a los datos procesados, cuyos resultados se presenta a continuación:

El primer paso en este proceso es la validación del modelo mediante el ajuste global en base a la desviación y razón de verosimilitudes con la finalidad de saber si el modelo con las variables influyentes introducidas, en este caso trabajo remoto y liderazgo adaptativo van a explicar la variable dependiente como es gestión escolar, para ello es necesario plantear las siguientes hipótesis:

H0: El modelo es adecuado sólo con la constante y

H1: El modelo no es adecuado sólo con la constante.

Tabla 5

Información del ajuste global – previo a la prueba de hipótesis

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	33,170			
Final	22,904	10,267	5	,068

Fuente: Base de datos SPSS

Interpretación: Para rechazar la hipótesis nula se requiere que el p-valor sea menor a 0,05 de significancia bilateral. Sin embargo, como puede observarse en tabla 7 el p-valor obtenido es de 0.068 lo que quiere decir que el modelo con las variables introducidas no explicaría de manera significativa sólo con la constante, es decir, el trabajo remoto y liderazgo adaptativo no tendrían influencia significativa en la calidad de gestión escolar.

El segundo resultado que se necesita para la prueba de hipótesis es la bondad de ajuste; con la finalidad de comprobar si los datos observados son incompatibles con el modelo ajustado. Para este procedimiento también requiere plantear 2 hipótesis:

H0: el modelo se ajusta adecuadamente a los datos y

H1: el modelo no se ajusta adecuadamente a los datos:

Tabla 6

Proceso para evaluar la Bondad de ajuste - previo a la prueba de hipótesis

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	8,729	11	,647
Desviación	11,594	11	,395

Fuente: Base de datos SPSS

Interpretación: Para tener la certeza de que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos, tomando como referencia la significancia de Pearson, el p-valor debe ser mayor de 0.05, el mismo que como se observa en la tabla anterior el p-valor referido para la bondad de ajuste muestra una significancia de 0.647, dato que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa indicando que el modelo sí se ajusta adecuadamente a los datos procesados.

Lo que se muestra a continuación es la estimación correspondiente a la contrastación de Hipótesis general, las mismas que estaban planteadas de la siguiente manera: hipótesis de investigación (Hi): El trabajo remoto y el liderazgo adaptativo influyen significativamente en la gestión escolar de instituciones educativas de Pallasca-Ancash 2021. Hipótesis nula: (H0): El trabajo remoto y el liderazgo adaptativo no influyen significativamente en la calidad gestión escolar de instituciones educativas de Pallasca-Ancash 2021.

Para continuar con este proceso, se requiere realizar la prueba de pseudo R², para saber qué tanto por ciento las variables independientes trabajo remoto y liderazgo adaptativo explican la calidad de gestión escolar; para ello el valor de R² debe ser igual o mayor que 0 e igual o menor que 1 ($0 \leq R^2 \leq 1$). Tomando como referencia el coeficiente de Nagelkerke, cuyo valor es multiplicado por 100 para obtener el porcentaje de explicación o influencia de las variables dependientes sobre la dependiente, la misma que muestra los siguientes resultados:

Tabla 7

Estadístico Pseudo R cuadrado para determinar el nivel de influencia

Cox y Snell	,298
Nagelkerke	,349
McFadden	,185

Fuente: Base de datos SPSS

Interpretación: La tabla 9 muestra el valor del coeficiente de determinación de Nagelkerke en el Pseudo R², es de 0,349, recomendado en estos casos para explicar el porcentaje de influencia de las variables independientes sobre la dependiente. De lo obtenido entonces, se asume que el trabajo remoto y liderazgo adaptativo, explican o influyen la calidad de gestión escolar en un 34,9 %.

Finalmente, después del Pseudo R cuadrado se realizó la estimación de parámetros para explicar cómo las variables independientes influyen en la variable dependiente, para ello se considera los valores de la significancia de cada uno de los niveles o categorías de las variables, los mismos que deben ser menores a 0.05 para decir que tienen una influencia significativa; observándose los siguientes resultados.

Tabla 8

Estimaciones de parámetro para valorar la significancia de la influencia de las variables independientes sobre la dependiente

		Sig.
Umbral	[Gestión Escolar = Regular]	,005
	[Gestión Escolar = Buena]	,568
Ubicación	[Trabajo Remoto = Deficiente]	.
	[Trabajo Remoto = Medio]	,048
	[Trabajo Remoto = Eficiente]	,099
	[Trabajo Remoto = Muy eficiente]	.
	[Liderazgo Adaptativo = Medio]	,275
	[Liderazgo Adaptativo = Alto]	,991
	[Liderazgo Adaptativo = Muy alto]	.

Fuente: Base de datos SPSS

Interpretación: Esta tabla nos muestra los valores de significancia tomada de la estimación de parámetros, en la puede observarse que para la variable gestión escolar cuando el nivel es regular la significancia es de 0.005 y cuando es buena tiene una significancia de 0.568; los demás niveles no se consideran. Mientras que para la variable trabajo remoto, para el nivel deficiente no muestra valor de significancia, medio el valor es de 0.048, eficiente 0.99 y muy eficiente no muestra valor alguno. En cuanto a la variable liderazgo adaptativo, cuando el nivel es medio la significancia es de 0.275, cuando es alto dicho valor es de 0.991 y muy alto, no presenta valor. Lo que significa que solamente cuando el trabajo remoto es medio, la calidad de gestión escolar es regular; existiendo en este caso influencia significativa, más no en las demás categorías de esta variable no en las de liderazgo adaptativo; por lo que no se consideran en el análisis.

Por las razones expuestas a partir de los resultados obtenidos se toma la decisión de aceptar la hipótesis nula, es decir, el trabajo remoto y el liderazgo adaptativo no influyen significativamente en la calidad gestión escolar de instituciones

educativas de Pallasca-Ancash 2021 a pesar del porcentaje de influencia, el ajuste del modelo no es significativo y en la mayoría de los niveles en la estimación de parámetros tampoco son significativos.

A continuación, se presenta en paralelo los resultados por objetivos específicos, siguiendo el mismo procedimiento del objetivo general; es decir la estadística descriptiva, los supuestos previos, Pseudo R² y estimación de parámetros; los mismos que buscan explicar el grado de influencia que cada dimensión ejerce sobre la variable dependiente, formulados de la siguiente manera:

Objetivo específico 1: Explicar en qué medida las dimensiones obligaciones del empleador y trabajador, así como equipos y medios ejercen influencia en la gestión escolar de instituciones educativas de Pallasca-Ancash 2021,

Objetivo específico 2: Explicar en qué medida las dimensiones abordar los problemas, gestión del cambio e intervenciones efectivas ejercen influencia en la gestión escolar de instituciones educativas de Pallasca-Ancash 2021

Tabla 9

Nivel desempeño en la de la variable trabajo remoto por dimensiones.

	Dimensión obligaciones del empleador y trabajador		Dimensión equipos y medios	
	f	%	f	%
Muy Deficiente	0	0	0	0
Deficiente	2	6,9	2	6,9
Medio	10	34,5	12	41,4
Eficiente	10	34,5	11	37,9
Muy Eficiente	7	24,1	4	13,8
Total	29	100,0	29	100,0

Fuente: Base de datos SPSS

Interpretación: Esta tabla presenta los resultados de la variable trabajo remoto organizados por dimensiones, aquí se observa que en la dimensión obligaciones del empleador y trabajador así como equipos y medios 10 directores se ubican en el nivel medio y la misma cantidad en nivel eficiente, cantidad que representa un 34,5% cada uno, haciendo un total de 69% existiendo concordancia con los resultados generales

de la variable, asimismo se observa que 7 se perciben en un nivel muy eficiente, lo que hace el 24,1%; mientras que los 2 restantes están en el nivel deficiente haciendo un porcentaje el 6,9 y ninguno en muy deficiente.

Por otro lado, en la dimensión equipos y materiales se aprecia que al igual que la dimensión anterior y la variable en general; los mayores porcentajes están entre los niveles medio y eficiente, aunque en este caso el nivel medio tiene ligeramente un mayor porcentaje de 41,4% que equivale a 12 directores y el nivel eficiente alcanza el 37,9% que representa a 11 de los encuestados; mientras que en el nivel muy eficiente se ubican 4 directores, alcanzando el 13,8%, los 2 restantes se perciben en un nivel deficiente, el 6,9% del total y ninguno en el nivel muy deficiente.

Tabla 10

Nivel de liderazgo adaptativo por dimensiones

	Abordar los Problemas		Gestión del cambio		Intervenciones efectivas	
	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	0	0	0	0	0	0
Bajo	1	3,4	0	0	0	0
Medio	6	20,7	3	10,3	2	6,9
Alto	13	44,8	10	34,5	10	34,5
Muy Alto	9	31,0	16	55,2	17	58,6
Total	29	100,0	29	100,0	29	100,0

Fuente: Base de datos SPSS

Interpretación: En esta tabla se muestra los resultados de las dimensiones de la variable liderazgo adaptativo por dimensiones; en la que la dimensión abordar los problemas se observa que los directivos encuestados han alcanzado el porcentaje más elevado en el nivel alto ya que 13 de los 29 se ubican en este nivel, siendo este el 44,8% del total; 9 están en nivel muy alto representando el 31%; 6 en nivel medio, cifra equivalente al 20% y solo un director que representa el 3.4% del total se ubica en el nivel bajo; Así mismo, ninguno está en el nivel muy bajo.

A diferencia de la dimensión anterior, gestión del cambio tiene su porcentaje más elevado en el nivel muy alto, puesto que 16 encuestados dice haber desarrollado dicho nivel, lo que equivale al 55,2%; mientras 10 están en el nivel alto, cantidad que representa el 34,5%, y solo el 10,3% se ubica en el nivel medio, cifra que involucra a 3 directores y ninguno en bajo y muy bajo.

En el mismo sentido de la dimensión gestión del cambio, se aprecia que en “intervenciones efectivas los directivos han desarrollado mayormente el nivel muy alto con un 58,6%, esto es equivalente a 17 de los directores encuestados; seguido de 10 que muestran haber desarrollado el nivel alto, un 34.5% del total; mientras que solamente 2, es decir, el 6.9% se ubica en el nivel medio y al igual que la dimensión anterior ninguno está en los niveles bajo y muy bajo.

A continuación, se presenta los resultados inferenciales correspondientes y prueba de hipótesis específicas en función a los objetivos específicos; los mismos que obedecen a explicar en qué medida la gestión escolar es influida por cada una de las dimensiones de las variables independientes, para ello sigue el mismo procedimiento realizado para la hipótesis general, pero presentadas en paralelo.

He01: Las dimensiones obligaciones del empleador y trabajador, así como equipos y medios no ejercen influencia significativa en la gestión escolar de instituciones educativas de Pallasca-Ancash 2021.

He1: Las dimensiones obligaciones del empleador y trabajador, así como equipos y medios ejercen influencia significativa en la gestión escolar de instituciones educativas de Pallasca-Ancash 2021.

He02: Las dimensiones abordar los problemas, gestión del cambio e intervenciones efectivas no ejercen influencia significativa en la gestión escolar de instituciones educativas de Pallasca-Ancash 2021.

He2: Las dimensiones abordar los problemas, gestión del cambio e intervenciones efectivas ejercen influencia significativa en la gestión escolar de instituciones educativas de Pallasca-Ancash 2021.

Tabla 11

Supuestos previos a la prueba de hipótesis específicas.

	Ajuste de global (Sig.)	Bondad de ajuste (Sig. Pearson)	Pseudo R cuadrado (Nagelkerke)
Trabajo remoto	,150	,226	,326
Liderazgo adaptativo	,321	,635	,287

Fuente: Base de datos SPSS

Como **interpretación** de esta tabla 11 tenemos que; al hacer el ajuste global a las dimensiones de la variable trabajo remoto tiene una significancia bilateral de 0,150 que al ser mayor a 0,05 significa que no es adecuado sólo con la constante y por lo tanto no explicaría significativamente la variable calidad de gestión escolar; al igual que las dimensiones de la variable liderazgo adaptativo tampoco explicaría una influencia en la variable dependiente puesto que su valor es de 0,321, también mayor a 0.05 En cuanto a la bondad de ajuste, aunque con diferentes valores de 0,226 y 0,635 trabajo remoto y liderazgo adaptativo respectivamente, ambos modelos se ajustan adecuadamente a los datos. Del mismo modo, el Pseudo R² según Nagelkerke para trabajo remoto presenta un coeficiente de 0.326 y para liderazgo adaptativo 0,287, esto significa que existe una influencia de 32,6% y 28,7% respectivamente de cada variable independiente en relación a sus dimensiones sobre la variable dependiente. Resultados que se contrastan con la estimación de parámetros que se presentan a continuación.

Tabla 12*Estimaciones de parámetro de la variable trabajo remoto por dimensiones*

		Sig.
Umbral	[Gestión Escolar = Regular]	,020
	[Gestión Escolar = Buena]	,669
Ubicación	[Equipos y Medios = Deficiente]	,960
	[Equipos y Medios = Medio]	,617
	[Equipos y Medios = Eficiente]	,907
	[Equipos y Medios = Muy Eficiente]	.
	[Obligaciones Empleador-trabajador = Deficiente]	.
	[Obligaciones Empleador-trabajador = Medio]	,303
	[Obligaciones Empleador-trabajador = Eficiente]	,476
	[Obligaciones Empleador-trabajador = Muy eficiente]	.

Fuente: Base de datos SPSS

Interpretación: La tabla 12 expresa los valores de la significancia de los niveles de la variable gestión escolar y las dimensiones de la variable trabajo remoto, en ella se aprecia que cuando el nivel de calidad de gestión es regular, la significancia tiene un valor de 0.020, cuando es buena, dicho valor es de 0.669. Referente a la dimensión equipos y medios, cuando el nivel es deficiente la significancia es de 0.960, cuando tiene un nivel medio la misma es de 0.617, cuando presenta un nivel eficiente la significancia es 0.907 y cuando es muy eficiente no registra valor. Mientras que cuando el nivel de obligaciones del empleador y trabajador, así como equipos y medios es deficiente no registra valor de significancia, cuando es medio el mencionado valor es de 0.303, para un nivel eficiente de esta dimensión la significancia es 0,476 y para el nivel muy eficiente no se observa valor alguno.

De lo dicho en el párrafo anterior se puede afirmar que las dimensiones obligaciones del empleador y trabajador, así como equipos y medios de la variable trabajo remoto, en ninguna de sus categorías o niveles presenta influencia significativa sobre la calidad de gestión escolar, ratificando la influencia moderada que apenas supera el 30% en el Pseudo R².

Tabla 13

Estimaciones de parámetro de la variable liderazgo adaptativo remoto por dimensiones

		Sig.
Umbral	[Gestión Escolar = Regular]	,016
	[Gestión Escolar = Buena]	,110
Ubicación	[Abordar Problemas = Bajo]	.
	[Abordar Problemas = Medio]	,767
	[Abordar Problemas = Alto]	,438
	[Abordar Problemas = muy alto]	.
	[Gestión del Cambio = Medio]	,870
	[Gestión del Cambio = Alto]	,826
	[Gestión del Cambio = Muy alto]	.
	[Intervenciones Efectivas = Medio]	,998
	[Intervenciones Efectivas = Alto]	,725
	[Intervenciones Efectivas = Muy alto]	.

Función de enlace: Logit. - Fuente: Base de datos SPSS

Interpretación: En esta tabla se observa el valor de la significancia por niveles, en este caso de la variable gestión escolar y liderazgo adaptativo, los mismos que se lee de la siguiente manera: para un nivel regular de calidad de gestión escolar la significancia es 0.16, mientras que para un nivel bueno el valor de significancia es de 0.110. En cuanto a las dimensiones de liderazgo adaptativo se puede decir que cuando el nivel de abordar problemas es bajo no se observa ningún valor, para un nivel medio la significancia es de 0.676, cuando el nivel alto este valor de 0,438 y para el nivel muy alto no se registra valores. Para gestión del cambio para un nivel medio la significancia es 0.870, para el nivel alto 0,826 y para muy alto no se presenta valores. Finalmente, para la dimensión intervenciones efectivas, ante un nivel medio la significancia es de 0,998, ante un nivel alto una significancia de 0.725 y muy alto no presenta valores.

Esto significa que las dimensiones abordar los problemas, gestión del cambio e intervenciones efectivas de la variable liderazgo adaptativo, en ninguna de sus categorías influye significativamente sobre la calidad de gestión escolar.

Por tal motivo, se decide aceptar las hipótesis específicas nulas y rechazar las hipótesis específicas, asumiendo que: Las dimensiones obligaciones del empleador y trabajador, así como equipos y medios no ejercen influencia significativa en la gestión escolar de instituciones educativas de Pallasca-Ancash 2021. Así como también que las dimensiones abordar los problemas, gestión del cambio e intervenciones efectivas no ejercen influencia significativa en la gestión escolar de instituciones educativas de Pallasca-Ancash 2021.

V. DISCUSIÓN

Este capítulo tiene la finalidad de desarrollar un análisis detallado de los resultados de la investigación, relacionándola con la teoría y los antecedentes encontrados. Es decir, explicar el grado de influencia de las variables trabajo remoto y liderazgo adaptativo y sus respectivas dimensiones en la gestión escolar de las instituciones educativas muestra de estudio. En ese sentido se da inicio con el objetivo general y luego de los objetivos específicos.

La presente investigación tiene como objetivo general explicar en qué medida el trabajo remoto y el liderazgo adaptativo ejercen influencia en la calidad de gestión escolar de las instituciones educativas de Pallasca-Ancash, 2021. Al cual la hipótesis predecía una influencia significativa de las variables independientes sobre la variable dependiente; en este caso la gestión escolar en las instituciones muestra de estudio. Al respecto, tal como se aprecia en la tabla 2 la variable trabajo remoto, tiene un 48,3% de directores que se ubican en nivel eficiente, el 37,9% en nivel medio, mientras que en muy destacado el 10,3% y solo el 3,4% está en nivel deficiente, cuyas cifras dejan concluir que la mayor parte de directores ha alcanzado un nivel eficiente. Sin embargo, esta cifra no alcanza el 50% mientras que el medio es el nivel más próximo con un porcentaje significativo, lo que significa que el 86,2% están en esos niveles. Por otro lado, el porcentaje restante está dividido entre los niveles deficiente y muy eficiente.

Por otro lado, en lo que corresponde a la variable liderazgo adaptativo las cifras tienen un comportamiento diferente, evidenciando que los directores encuestados se ubican en los niveles más altos en cuanto al desarrollo de las habilidades de esta variable. En este sentido el 48,3% se ubica en el nivel muy alto y el 37,9% en nivel alto, haciendo que un total de 86,2% se ubiquen en estos niveles; mientras un porcentaje menor de 13,8% está en nivel medio y ninguno en los niveles de bajo y muy bajo.

Finalmente, en cuanto a la variable dependiente como es calidad de gestión escolar, tal como lo muestra la tabla 4 el 58,6% de directores identifican el nivel de

calidad de su gestión como buena, el 24,1% como regular, el 17,2% muy buena y ninguno en los niveles malo y muy malo. Aquí se puede observar que el nivel de gestión escolar marcadamente es buena cuyo porcentaje supera el 50%, así también se puede ver que el resto está dividido con porcentajes similares entre regular y muy buena.

Por otro lado, si bien es cierto existe influencia del 34,9% según el coeficiente de Nagelkerke (0,349) lo que según Ponte (2021) podría entenderse como un nivel de influencia significativa teniendo en cuenta que para las Ciencias Sociales se considera significativo desde 30% a más. Sin embargo, en virtud a que el nivel de significancia del ajuste global es de 0,068 lo que indica que el trabajo remoto y liderazgo adaptativo no tendrían una influencia significativa en la calidad de Gestión escolar, puesto que para tal efecto dicho valor debe ser menor a 0,05; así como al hacer la estimación de parámetros solo se tiene influencia cuando el nivel de desempeño en el trabajo remoto es medio el nivel de calidad de gestión escolar es regular, es decir en este caso hay influencia significativa, no pasando lo mismo con las demás categorías de la misma variable ni variable liderazgo adaptativo existe significatividad, justificando el porcentaje de influencia del Pseudo R^2 ; por lo cual se tomó la decisión de aceptar la hipótesis nula que significa que el trabajo remoto y el liderazgo adaptativo no ejercen influencia significativa en la calidad de gestión escolar en las IIEE de Pallasca, 2021.

Al comparar estos resultados con otras investigaciones mayormente correlacionales, encontramos por ejemplo a Vicente (2020) afirma que el trabajo remoto y la gestión administrativa tienen una correlación positiva media, ciertamente respaldan los resultados obtenidos puesto que, individualmente si existe una influencia significativa del trabajo remoto en la gestión escolar sobre todo cuando ambas variables se ubican en un nivel intermedio. Para la variable liderazgo, si bien es cierto el presente estudio asume dicha variable midiendo las habilidades del liderazgo adaptativo, no implica que sea un tipo de liderazgo diametralmente opuesto a otras propuestas de medir el liderazgo como el transformacional por ejemplo. En ese sentido los resultados aquí obtenidos son respaldados por otros estudios, como también otros

muestran diferencias, ya que este estudio ha encontrado influencia poco significativa con un porcentaje que no supera el 30% al medir dicha variable individualmente.

Entre los estudios que de alguna manera respaldan los resultados de esta investigación son los de Vasquez (2017), quien habla de la existencia de una relación con influencia positiva moderada entre el estilo de liderazgo directivo y en este caso con el clima organizacional, entendido este último como aspecto de la gestión escolar, igual que Sardon (2017) en su estudio concluye que existe una correlación positiva moderada para el liderazgo transformacional y la gestión escolar en todas sus dimensiones, en el que la visión del liderazgo es buena, pero tal como aquí se aprecia no necesariamente lleva a una influencia de una sobre otra; también Maya et al. (2019) afirman la existencia de una correlación positiva pero baja entre liderazgo directivo y educación de calidad.

En el otro aspecto, se tiene a Llatas (2021) quien afirma que la gestión directiva y el trabajo remoto tienen una relación significativa de 54%, así como Sáenz (2018) quien encontró una correlación directa positiva significativa entre liderazgo directivo y la calidad de la gestión educativa son percibidos como buenos; Guarniz y Rodriguez (2018) afirman que el liderazgo que ejercen los directivos de una IE es de suma importancia para lograr la calidad, ya que este influye en todos los factores de la calidad educativa incluyendo la participación del personal que en ella labora. A nivel internacional, los estudios encontrados también contradicen al presente en el sentido que Prasertcharoensuk, y Puttarakulwisan (2014) estudiaron la relación y el efecto de la cultura organizacional asociada con la gestión escolar de suficiencia encontrando una relación positiva y significativa en un nivel alto, en el que además la cultura organizacional influye en un 74,30% en la gestión escolar de suficiencia.

Por otro lado, a partir del análisis de otras investigaciones como el de Núñez y Díaz (2017) en el que afirman que el liderazgo, entendido como un actuar comprometido, creativo, con iniciativa, visión de futuro y valores sólidos en el desempeño personal y profesional es una de las competencias que debe estar presente en el perfil de un director, así como el de Parraguez (2018), quien concluye

que el liderazgo transformacional conlleva a los colaboradores a convertirse en personas creativas y comprometidas con el logro, identificadas con la organización, inspirando a los demás a seguirlo, pensando colectivamente, buscando metas significativas; se asume que dichas características deberían reflejarse en un nivel de calidad de gestión escolar. Sin embargo, a la luz de los resultados obtenidos no es así.

Es importante también analizar dichos resultados a la luz de la teoría dándole solidez a los mismos, al margen de su naturaleza. En tal sentido, en cuanto a trabajo remoto se puede afirmar que esta modalidad de trabajo se masificó producto de la pandemia, siendo este uno de los eventos más impactantes y perturbadores del siglo XXI (Shakibaei, et al., 2021); lo que puede entenderse que los directores y el sistema educativo en general tal como lo afirma Cucho (2020) cuando dice que el sistema educativo peruano no estuvo preparado para implementar la educación a distancia mediante el trabajo remoto, por lo que generó múltiples problemas, se entiende que dicho problemas afectan a la gestión escolar, en la que el mundo aún no estaba preparado para asumir una nueva forma de trabajo, más allá de que ya se venía aplicando en muchos países del mundo tal como lo afirman Allen, et al. (2015)

La segunda variable en cuestión como ya se ha dicho está relacionada al liderazgo entendida por Alfonso, et al. (1999) como la disciplina que en la práctica genera intencionadamente una influencia sobre un grupo determinado cuyo fin es lograr metas preestablecidas y así como otros autores como se observa en el marco teórico van en la misma perspectiva, sin embargo, es importante recordar que se había asumido la teoría del liderazgo adaptativo de Ronald Heifetz.

A luz del mismo Heifetz, et all (2016) se entiende como la práctica de movilizar a las demás personas para que afronten desafíos difíciles y prosperen. O también como la aptitud para abordar, gestionar e influenciar en un desafío adaptativo sin precedentes, movilizando a las personas para que lo afronten individual y colectivamente (Torner, 2020), es decir una forma diferente de abordar los problemas, con soluciones no conocidas, las que se entiende mejorarían en este caso la calidad de la gestión escolar puesto, que la misma permanentemente se estaría enfrentando

a una serie de desafíos adaptativos y aunque los hallazgos muestran que los directores encuestados identifican que han desarrollado niveles muy alto y alto respectivamente de las habilidades de este tipo de liderazgo, no se está reflejando en la gestión escolar de los mismos, puesto que el nivel de significancia e influencia es bajo. Por lo que es necesario en todo caso centrar los esfuerzos en que ese alto nivel de liderazgo adaptativo se vea reflejado en la calidad de gestión escolar. Que por ahora podría decirse, van en rumbos paralelos o en su defecto no está teniendo el efecto necesario.

En este panorama el liderazgo educativo en las escuelas, tal como lo plantea Ackerman, et al. (2018) debe ofrecer una serie de desafíos que generan incertidumbre, así también Jayan, et al. (2016) reconocen que el siglo XXI pone una multitud de desafíos impredecibles frente a los conocimientos y prácticas existentes; Linsky y Lawrence (2011) agregan que estos desafíos que enfrenta el liderazgo escolar están íntimamente ligados a los desafíos más amplios y profundos que enfrenta no solo la educación. Por tal motivo, se refuerza la idea de que el nivel de liderazgo que han desarrollado los directivos se implementen acciones con el objetivo de mejorar las prácticas de gestión y por ende la calidad educativa en la provincia de Pallasca, incluso con miras a generalizar dichas prácticas.

En relación a la gestión escolar, entendida como el “conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Ministerio de Educación, 2014) prácticas que sin duda mejorarían la calidad de la educativa. Boderó (2014) reconoce que lograr la calidad es una prioridad y al mismo tiempo un problema, al cual hay que centrar la mirada y buscar los factores que podrían estar influyendo en la misma, cobrando sentido lo afirmado por Vargas-Vásquez y Brito-Garcías (2021) que la gestión implica administrar y organizar procesos interconectados, es decir, una serie de aspectos como la gestión estratégica centrada en la planificación coherente; formación integral centrada en los aspectos pedagógicos; la gestión de los recursos financieros como materiales pedagógicos al servicio del aprendizaje y gestión de los resultados proyectando y volviendo al mismo

tiempo la mirada hacia los egresados. En ese sentido, se deduce que requiere un liderazgo directivo al servicio de la mejora de todos estos aspectos en su integridad y articulación de los mismos.

Después de haber analizado el objetivo general, a continuación se presenta el mismo procedimiento para los objetivos específicos, precisando que estos buscan explicar el grado de influencia que cada dimensión de las variables independientes o influyentes ejerce sobre la variable dependiente, siendo el primero de ellos Explicar en qué medida las dimensiones obligaciones del empleador y trabajador así como equipos y medios ejercen influencia en la gestión escolar de instituciones educativas de Pallasca-Ancash 2021, cuya hipótesis específica al respecto predecía que las dimensiones obligaciones del empleador así como equipos y medios ejercen influencia significativa en la gestión escolar de la muestra de estudio. Frente a ello se analizan los resultados correspondientes.

Tal como se expresa en tabla 5 en la que se muestran los resultados por dimensión de la variable trabajo remoto se observa que en la dimensión obligaciones del empleador y trabajador, así como equipos y medios de directores encuestados existe un 34,5% que manifiesta estar ubicado en los niveles medio y eficiente con igual cifra porcentual haciendo un total de 69% concordando con los resultados de dicha variable en conjunto en la que sobresalen los niveles eficiente y medio. Sin embargo, existe un porcentaje importante del 24,1% dice ubicarse en el nivel muy eficiente a diferencia de la tabla 2 donde este nivel apenas llega al 10%, el 6,9% restante está en el nivel deficiente y nadie se encuentra en muy deficiente.

Como se sabe, frente a la situación de confinamiento, de acuerdo Nayak y Pandit (2021) hizo que se vuelva indispensable la adopción del trabajo remoto por diferentes tipos de empleados. Sin embargo, en el Perú según El Peruano (2020. 15 de marzo) facultándose a cambiar el lugar de prestación de servicios de sus empleados y aplicar el trabajo remoto. Por otro lado, el trabajador quedaba obligado a cumplir las normas de seguridad de la información, confidencialidad y protección de los datos y la información proporcionada para la prestación de servicios, cumplir los

protocolos de seguridad y salud en el trabajo, estar disponible, para las coordinaciones necesarias durante la jornada laboral, así como algunas obligaciones del empleador como brindar los equipos y facilidades respectivas. Frente a estas condiciones se puede ver que el cumplimiento de las mismas no fue uniforme ya que existe porcentaje de directores que se ubican desde deficiente hasta muy alto concentrando a la mayoría entre medio y eficiente.

La dimensión equipos y medio se aprecia que al igual que la dimensión anterior y la variable en general; los porcentajes más altos están entre los niveles medio y eficiente, aunque en este caso el nivel medio tiene un porcentaje de 41,4%, cifra ligeramente un mayor que el nivel eficiente que representa en esta caso el 37,9% de los encuestados; mientras que en el nivel muy eficiente se ubican 4 directores, alcanzando el 13,8%, los 2 restantes se perciben en un nivel deficiente, el 6,9% del total y ninguno en el nivel muy deficiente.

Como puede observarse, en la dimensión uso a los equipos y medios informáticos, telecomunicaciones y análogos (internet, telefonía u otros), y otros necesarios para el cumplimiento del trabajo remoto, predomina el nivel regular lo que podría relacionarse con las opiniones de Mouratidis y Papagiannakis (2021) que si bien es cierto estos elemento cobraron importancia y aumentaron su uso, fue evidente una serie problemas a los que han tenido que enfrentar los directores como la brecha digital con desigualdades en el acceso a Internet, incluidos sus usos y efectos; de acuerdo a Mohamedbhai, et al., (2021) esta situación generó que la interacción no sea fluida, producto de la falta de participación, capacitación, trabajo en equipo y comunicación del trabajo remoto, aspectos que justifican los resultados antes mostrados, lo que significa que no hay un uso sobresaliente de los equipos y medios informáticos. A ello se suma opiniones como Lemos, et al., (2021) quienes agregan la existencia dificultades para organizar su trabajo; generando sobrecarga, y si el tiempo es muy extenso, disminuye la productividad (Kazekami, 2020). El segundo objetivo específico tiene la finalidad de explicar en qué medida las dimensiones abordar los problemas, gestión del cambio e intervenciones efectivas ejercen influencia en la gestión escolar

de instituciones educativas de Pallasca-Ancash 2021; al igual que en los casos anteriores también estuvo seguido de una hipótesis que anteponía la idea que dichas dimensiones ejercen influencia significativa en la gestión escolar de instituciones, al respecto se tiene lo siguiente:

En la tabla 6 se tiene los resultados de la variable liderazgo adaptativo por dimensiones, de ellas, para la dimensión abordar los problemas se puede afirmar que de los directivos encuestados la mayor parte de ellos desarrollado esta dimensión en el nivel alto con el 44,8% del total, seguido del 31% que se ubican en nivel muy alto; o que quiere decir que aproximadamente el 75% están entre estos nivel. Sin embargo, hay un 20% en nivel medio y el 3.4% se ubica en el nivel bajo; Así mismo, es necesario mencionar que ninguno está en el nivel muy bajo.

A diferencia de la dimensión anterior, gestión del cambio si bien es cierto más del 89% también están entre los niveles alto y muy alto, se invierte el valor de los porcentajes para cada nivel; puesto que el porcentaje más elevado está en el nivel muy alto con una cantidad equivale al 55,2% seguido del 34,5% que está en alto, mientras que solo el 10,3% se ubica en el nivel medio y se mantiene la constante de que ninguno se ubique en bajo y muy bajo.

Finalmente, y en el mismo sentido de la dimensión gestión del cambio, se aprecia que en intervenciones efectivas los directivos han desarrollado mayormente el nivel muy alto con un 58,6% y el 34.5% del total el nivel alto; por otro lado, solo el 6.9% se ubica en el nivel medio y al igual que la dimensión anterior ninguno está en los niveles bajo y muy bajo.

En conjunto las 3 dimensiones presentan sus mayores porcentajes en el nivel alto como es el caso de abordar problemas y muy alto en gestión del cambio e intervenciones efectivas, lo que significa que en su gran mayoría los directores han desarrollado adecuadamente estas dimensiones, ratificando que tienen un alto nivel de desarrollo de las habilidades del liderazgo adaptativo. Sin embargo, no se refleja en el grado de influencia sobre la calidad de gestión escolar, puesto que su nivel de significancia es muy superior (0,321) en el coeficiente de Nalgerkerke y valores muy

superiores en la estimación de parámetros. Lo que pueda estar entendiéndose es que dichas habilidades no estén siendo utilizadas al momento de abordar las estrategias de gestión escolar desde la mirada del liderazgo adaptativo.

De lo expuesto en los párrafos anteriores, surge la necesidad de plantear un programa formativo dirigido a los líderes pedagógicos con la finalidad de articular en la medida de lo posible las 3 variables en estudio, es necesario seguir empoderándolos en el uso u manejo de las herramientas TIC, más allá de los avances que ya se ha tenido al respecto, porque al margen de que sea inminente el regreso a la presencialidad o por lo menos al trabajo semipresencial, muchos aspectos del trabajo remoto van a continuar y en ese camino el uso de herramientas y medios virtuales es imprescindible. Dicho programa debe priorizar desafíos adaptativos naturales de la gestión escolar, pero abordada desde el enfoque del liderazgo adaptativo, desde el observar objetivamente el desafío desde diversas perspectivas, el Interpretar para elaborar una explicación o hipótesis de lo observado, evaluando diversas alternativas de solución, considerando aspectos verbales y para verbales que se expresan y culminar con la intervención para implementar medidas para dar respuesta a los problemas o desafíos, respondiendo a la interpretación donde todos los involucrados vean su perspectiva, considerando que buena intervención debe sacar de la zona de confort a los integrantes de la comunidad educativa (Heifetz, et al, 2016)

Finalmente, dicha propuesta debe orientar que las metas de las diversas prácticas o estrategias implementadas para mejorar la gestión escolar deben estar alineadas a los estándares o criterios que plantea el modelo de acreditación del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE, 2016) que concibe a los niños y adolescente como el la razón del quehacer educativo y todas las actividades de la escuela deberían estar encaminadas al logro de competencias y desarrollo integral, por lo que se entiende que toda acción enmarcada en las diferentes dimensiones que abarca este modelo cuya finalidad, en concordancia con Quintana, 2018 quien afirma que la gestión escolar debe encargarse de una planificación que conlleve a resultados satisfactorios o lo que afirman Díez, et al. (2020) asegurando la calidad de los aprendizajes.

VI. CONCLUSIONES

Siguiendo con el proceso de sistematización de la información, el análisis y discusión de los resultados, en el mismo orden empezando por el objetivo general y luego los específicos, nos permite arribar a las siguientes conclusiones:

Primera. Frente al objetivo general se concluye que el trabajo remoto y el liderazgo adaptativo solo tienen influencia moderada sobre la gestión escolar, por ello, se aceptó la hipótesis nula y se descartó la de investigación. Dado que en los resultados se obtuvo que las significancias del ajuste global al modelo son de 0.068 y de la bondad de ajuste es de 0.647, así como una influencia de 34,9% del trabajo remoto y el liderazgo adaptativo sobre la calidad de gestión escolar, no habiendo influencia significativa, salvo cuando el nivel de trabajo remoto es medio y la calidad educativa es regular con una significancia de 0,005 y 0,048 respectivamente.

Segunda. Para el objetivo específico 1, se concluye que las dimensiones obligaciones del empleador y trabajador, así como equipos y medios no tienen influencia significativa sobre la calidad de gestión escolar, aceptándose la hipótesis específica nula 1, puesto que la significancia del ajuste global al modelo es de 0.150, valor superior al requerido y el Pseudo R^2 indica un porcentaje de 32,6%, es decir una influencia moderada y ninguna categoría de estas variables es significativa; aceptándose la hipótesis específica nula 1.

Tercera. Como respuesta al objetivo específico 2 se llegó a la conclusión de que no existe influencia significativa de las dimensiones abordar problemas, gestión del cambio e intervenciones efectivas sobre la calidad de gestión escolar, ya que igual que los casos anteriores se obtuvo un valor alto de significancia de 0,321 y un porcentaje de influencia de bajo de 28,6 así como en la estimación de parámetros no se tienen valores significativos en ninguna de las categorías de la variable, lo que lleva a aceptar la hipótesis específica nula 2.

VII. RECOMENDACIONES

A partir de la investigación realizada proponemos las siguientes recomendaciones

Primera: Al jefe de Gestión Pedagógica de la UGEL Pallasca, jurisdicción donde se realizó el presente estudio, se sugiere poner en práctica la propuesta fortalecimiento de capacidades directivas en liderazgo adaptativo para la mejora de la calidad de gestión escolar, con la finalidad de articular el alto nivel desarrollado por los directores aplicándolo al abordaje de aspectos propios de la gestión escolar.

Segunda: Al director de la UGEL Pallasca se recomienda fortalecer los canales de interacción remota para mejorar la gestión escolar dinamizando un servicio mixto entre la virtualidad y la presencialidad.

Tercera: a los directores participantes en el presente estudio se les insta a ser partícipe de los talleres que organice la UGEL para fortalecer sus capacidades directivas en liderazgo y poner en práctica los aprendizajes desarrollados al servicio de la mejora de la calidad escolar.

Cuarta: A futuros investigadores, se sugiere ahondar en los estudios, abordándolo desde otra óptica al momento de recoger la información. Por ejemplo, se puede aplicar los instrumentos a los diferentes estamentos de la comunidad educativa para cruzar mejor la información.

VIII.PROPUESTA

Este capítulo tiene la finalidad de dar respuesta a los resultados más resaltantes de la presente investigación, planteando una alternativa de fortalecimiento de capacidades directivas orientadas a articular las capacidades de liderazgo adaptativo con las prácticas de gestión escolar. Por lo que a continuación se presenta dicha propuesta.

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DIRECTIVAS

Título de la Propuesta:

“FORTALECEMOS NUESTRA GESTIÓN ESCOLAR APLICANDO EL LIDERAZGO ADAPTATIVO”

Problema Priorizado:

Los resultados más relevantes de la investigación realizada con los directivos de las instituciones educativas de la Jurisdicción de Pallasca indican que dichos directores han desarrollado las habilidades del liderazgo adaptativo en niveles altos, así como el nivel de calidad de gestión escolar está entre regular y buena. Sin embargo, el nivel de influencia es bajo de la primera sobre la segunda; por lo que se estima que probablemente no se está articulando adecuadamente ambas variables.

Justificación:

La aplicación de propuesta se justifica porque se considera que se puede aprovechar el alto nivel de liderazgo adaptativo desarrollado por los directores sean utilizadas para implementar estrategias orientadas para mejorar las prácticas de gestión escolar, movilizandolos recursos humanos y materiales con los que cuenta y pueda enfrentar exitosamente los diversos desafíos a los que tenga que afrontar, con la mirada centrada en el logro de mejores aprendizajes de los estudiantes de la jurisdicción de la provincia de Pallasca.

Marco Teórico:

Dicha propuesta se sustenta teóricamente en que el liderazgo adaptativo es la “práctica de movilizar a las personas para que afronten desafíos difíciles y prosperen” (Heifetz, et al. 2012) redefinido como la “Aptitud para abordar, gestionar e influenciar durante un desafío adaptativo, sin precedentes, movilizando a las personas para que lo afronten individual y colectivamente” (Torner, 2020) además Corazzini y Anderson (2014) afirman que pone a las personas ante la posibilidad de enfrentar ciertos problemas que surgen dentro del trabajo, sean ellas mismas las que lo resuelvan por estar en contacto directo con estos y no requieren de un alto grado de experticia, sino de contacto y observación.

Por otro lado, la gestión escolar es entendida como el “conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Ministerio de Educación, 2014) en el documento Marco del Buen Desempeño Directivo en el que se viene impulsando un modelo de gestión escolar centrada en los aprendizajes, en ella el directivo debe crear un escenario propicio para lograr los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios. Esto es, dejar en el pasado la gestión centrada en lo administrativo, normativo y rutinario; lo que implica construir una nueva forma de hacer escuela, que responda al modelo de acreditación del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE).

Objetivos de Proyecto:

General

Implementar un programa formativo basado en el uso del liderazgo adaptativo para mejorar la calidad de gestión escolar en las instituciones educativas de la jurisdicción de la provincia de Pallasca.

Específicos:

Fortalecer las capacidades directivas de los directores de la IIEE de la jurisdicción de la UGEL Pallas en liderazgo.

Mejorar la calidad de gestión escolar de las IIEE de la UGEL Pallasca.

Mejorar los aprendizajes de los estudiantes de la provincia de Pallasca.

Naturaleza del programa:

Este es un programa formativo de capacidades directivas, dirigido a directores de las instituciones educativas si aula a cargo o media jornada en aula de las instituciones educativas de la provincia de Pallasca

Población Beneficiaria:

La población directamente beneficiada serán los directores participantes, pero por intermedio de ellos toda su comunidad educativa, es decir, docentes, padres y madres de familia quienes serán involucrados en el desarrollo del programa, así como los estudiantes, quienes no solo participarán, sino que mejoran sus aprendizajes como producto del mismo.

Contextualización del Proyecto:

El programa es pertinente porque busca mejorar las prácticas de gestión escolar aprovechando que los directores ya han desarrollado habilidades de liderazgo adaptativo en programas anteriores y así lo evidencian en los resultados de la investigación realizada.

Recursos Disponibles:

1. Equipo de especialistas de la UGEL Pallasca.
2. Directores de las instituciones educativas sin aula a cargo o con media jornada en aula.
3. Docentes de las instituciones educativas participantes.

Cronograma:

El desarrollo del programa abarca desde el mes de febrero hasta diciembre 2022, según la siguiente programación

Tabla 14

Cronograma de actividades del programa formativo de capacidades directivas

N°	Actividad	Mes	Responsables
1	Socialización del programa formativo	Febrero	
2	Recordamos los conceptos básicos del liderazgo adaptativo.	Marzo	
3	Observamos la realidad e identificamos desafíos adaptativos en nuestra gestión.	Abril	
4	Interpretamos los desafíos identificados.	Mayo	Equipo de especialistas
5	Intervenimos en los desafíos analizados.	Junio	
6	Evaluamos las intervenciones	Julio	
7	Evaluamos las intervenciones	Agosto	
8	Evaluamos los resultados finales de nuestras intervenciones	Diciembre	

Evaluación:

El programa será evaluado de manera permanente actividad por actividad.

REFERENCIAS

- Allen, T., Golden, T. & Shockley, M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Alfonso, I., Alvero, Y. & Tillán, S. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. *Acimed*, 7(2), 132-135. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94351999000200008&lng=es&tlng=es.
- Ackerman, R., Mette, I. & Biddle, C. (2018). The Adaptive Challenges of Leadership in Maine Schools. *Maine Policy Review*, 27(1), 35-43. <https://digitalcommons.library.umaine.edu/mpr/vol27/iss1/12>
- Arias-Gomez, J., Villasís-Keever, M. & Miranda-Navales, M. (2016) El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*. 63(2), 201-206. <https://doi.org/10.29262/ram.v63i2.181>
- Azubuiké, O., Adegboye, O. & Quadri, H. (2021), Who gets to learn in a pandemic? Exploring the digital divide in remote learning during the COVID-19 pandemic in Nigeria. *International Journal of Educational Research Open*, 2(2) 100022. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2020.100022>
- Bateman, J. (2021) What are digital media?, *Discourse, Context & Media*, 41, 100502, ISSN 2211-6958, <https://doi.org/10.1016/j.dcm.2021.100502>. <https://doi.org/10.1016/j.dcm.2021.100502>
- Bodero, H. (2014). El impacto de la calidad educativa. *Apuntes. Revista de Ciencia & Sociedad*, 4(01), 112-117. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5042937>
- Bojovic, D., Benavides, J., & Soret, A. (2020). What we can learn from birdsong: Mainstreaming teleworking in a post-pandemic world. *Earth System Governance*, 5, 100074, ISSN 2589-8116. <https://doi.org/10.1016/j.esg.2020.100074>

- Boutti, R., Amri, A., & Rodhain, F. (2019). Multivariate Analysis of a Time Series EU ETS: Methods and Applications in Carbon Finance. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 3(1), 18-29. [http://doi.org/10.21272/fmir.3\(1\).18-29.2019](http://doi.org/10.21272/fmir.3(1).18-29.2019)
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of Business Research*, 139, 1501-1512. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.069>
- Corazzini, K. & Anderson, R. (2014). Adaptive leadership and person-centered care: a new approach to solving problems. *North Carolina Medical Journal*, 75(5), 352-354. <https://doi.org/10.18043/ncm.75.5.352>
- Cucho, E. (2020). *Liderazgo directivo y desempeño docente en tiempos de pandemia en las instituciones educativas de Pucallpa* [Tesis de maestría, Universidad Los Angeles de Chimbote]. Repositorio Institucional ULADECH. <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/20627>
- Díez, A., Villa, A., López, L. & Iraurgi, I. (2020). Impact of quality management systems in the performance of educational centers: educational policies and management processes, *Heliyon*, 6(4) e03824, ISSN 2405-8440. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03824>
- El Peruano (15 de marzo de 2020) Decreto de Urgencia N° 026-2020. *El Peruano*. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-establece-diversas-medidas-excepcion-decreto-de-urgencia-n-026-2020-1864948-1/>
- Ferreira, F. (2017, November 8). Gestão escolar: Saiba tudo sobre principais conceitos e como desenvolver. *Proesc website*. <http://www.proesc.com/blog/gestao-escolar/>
- Garay, M. (2010). Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. Ensayos, 33, 61-72. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5370253>

- García, F., Juárez, S., & Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142018000200016&script=sci_arttext&lng=pt
- González, T. (2017). La dirección del centro escolar y el liderazgo pedagógico. *Padres y Maestros/Journal of Parents and Teachers*, 370, 6-11. <https://doi.org/10.14422/pym.i370.y2017.001>
- Guarniz, R. y Rodríguez, S. (2018). *El Liderazgo en la calidad de Gestión Educativa de las Instituciones Educativas de Primaria del Distrito de Asunción, Cajamarca 2018* [Tesis de maestría, UCV]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/28288>
- Gutiérrez, Y. (2019). *El liderazgo adaptativo de Ronald A. Heifetz. Características alcances y limitaciones* [Tesis de maestría, Universidad del Rosario]. Repositorio de la Universidad del Rosario. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/19871>
- Heifetz, R., Grashow, A. & Linsky, M. (2016). La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo. *Revista EAN*, 81, 236-241. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602016000200013&lng=en&lng=es.
- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación Científica: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. de C.V. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hertelendy, A. McNulty, E., Mitchell, C., Gutberg, J., Lassar, W., Durneva, P. & Rapp, D. (2021). Crisis leadership: The new imperative for MBA curricula, *The International Journal of Management Education*, 19(3), 100534, ISSN 1472-8117. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100534>

- Hurtado-Dianderas, S. & Rivera, F. (2006). El requerimiento del marco epistemológico en las tesis de post grado. *Gestión En El Tercer Milenio*, 9(17), 103–105. <https://doi.org/10.15381/gtm.v9i17.9327>
- Irureta, P. (2014). La noción jurídica de empleador ante el derecho del trabajo. *Revista de derecho (Valparaíso)*, 42, 251-282. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-68512014000100008>
- Jayan, M., Wai, K. & Musa, K. (2016) Investigating the Relationship of Adaptive Leadership and Leadership Capabilities on Leadership Effectiveness in Sarawak Schools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 540-545. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.433>
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868, ISSN 0308-5961. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>
- Latorre-Medina, M., Blanco-Encomienda, F., (2013) Strategic Management as Key to Improve the Quality of Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 270-274. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.426>
- Lemos, A., Barbosa, A. & Monzato, P. (2021). Women in home office during the covid-19 pandemic and the work family conflict configurations. *Revista de Administração de Empresas*, 60(6), 388-399. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200603>
- Linsky, M. & Lawrence, J. (2011). Adaptive Challenges for School Leadership. In O'Sullivan, H. & West-Burnham J. (Eds.), *Leading and managing schools* (pp. 3-15). SAGE Publications Ltd. <https://www.doi.org/10.4135/9781446288870.n1>
- Llatas, T. (2021). *Gestión directiva y trabajo remoto de los docentes en los centros de educación básica alternativa - Callao, 2021*. [Tesis de maestría, UCV]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/70105>

- Lopes, J. (2021). The challenges of digital leadership. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(4), e210043.
<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021210043.en>
- Maderuelo, J. (2002). Gestión de la calidad total: El modelo EFQM de excelencia. *Medifam*, 12(10), 41-54.
http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1131-57682002001000004&lng=es&tlng=es
- Maya, E. Aldana, J. & Isea, J. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. *CIENCIAMATRIA*, 5(9), 114-129. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.102>
- McCauley, C., Palus, C. (2020). Developing the theory and practice of leadership development: A relational view. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101456, ISSN 1048-9843. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101456>
- Ministerio de Educación (2014) *Marco del buen desempeño directivo*. MINEDU.
<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/5182>
- Moreno, H., Leo, F., López, M., García, T., Cuevas, R. & Sánchez, D. (2021). Adaptation and validation of the MLQ-5X Leadership Scale to the Spanish educational context. *Annals of psychology*, 37 (2), 311-322.
<https://doi.org/10.6018/analesps.425351>
- Mohamedbhai, H., Sancia, F., Ubhi, H. Chana, S. & Visavadia, B. (2021) The Advent of the Virtual MDT Meeting: Do Remote Meetings Work?, *British Journal of Oral and Maxillofacial Surgery*, 0(0) ISSN 0266-4356.
<https://doi.org/10.1016/j.bjoms.2021.05.015>
- Mouratidis, K. & Papagiannakis, A. (2021) COVID-19, internet, and mobility: The rise of telework, telehealth, e-learning, and e-shopping. *Sustainable Cities and Society*, 74, 103182. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.103182>

- Mulford, B. (2006). Liderazgo para mejorar la calidad de la educación secundaria: algunos desarrollos internacionales. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 10(1), 1-22.
<https://www.ugr.es/~recfpro/rev101ART2.pdf>
- Nayak, S., & Pandit, D. (2021). Potential of telecommuting for different employees in the Indian context beyond COVID-19 lockdown. *Transport Policy*, 111, 98-110.
<https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2021.07.010>
- Núñez, N. y Díaz, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios Pedagógicos*, 43(2), 237-252.
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000200013>
- Obenauf, S. (2021). Remote management of library staff: Challenges and practical solutions. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(5), 102353.
<https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102353>
- Parraguez, L. (2018). Propuesta teórica de liderazgo transformador y mejora de cultura organizacional en instituciones educativas de educación secundaria. *EDUCARE ET COMUNICARE*, 6(2), 19-31. Recuperado de <https://doi.org/10.35383/educare.v2i11.201>
- Pinto, A., & Muñoz, G. (2020). Teletrabajo: Productividad y bienestar en tiempos de crisis. *Escuela de Psicología*, 2.
https://noticias.uai.cl/assets/uploads/2020/05/05-pinto-y-munoz_2020_teletrabajo_final.pdf
- Ponte, D. (2021). *Procesos Metodológicos y análisis de datos para el diseño no experimental: técnicas multivariadas*. [Seminario Web]. Universidad Cesar Vallejo. https://www.youtube.com/watch?v=hOAh__C_n4w
- Prasertcharoensuk, T. & Puttarakulwisan, B. (2014). Relationship between Organization Culture and Sufficiency School Management, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 796-801.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.300>

- Quintana, Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 21(2), 259–281.
<https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.2.5>
- Ramos, V. Ramos-Galarza, C & Tejera, E. (2020). Teletrabajo en tiempos de COVID-19. *Revista Interamericana de Psicología*, 54(3), e1450.
<https://journal.sipsych.org/index.php/IJP/article/download/1450/1034>
- Sáenz, L. (2018). *Liderazgo pedagógico directivo y la calidad de la Gestión Educativa de la Institución Educativa N°89008, Chimbote, 2017* [Tesis de maestría, Universidad San Pedro] Repositorio institucional Universidad San Pedro.
<http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/10760>
- Sardon, D. (2017), Liderazgo transformacional y gestión Escolar en instituciones educativas. *Rev. Investig. Altoandín*, 19(3), 295–304.
<http://dx.doi.org/10.18271/ria.2017.294>
- Savic, D. (2020). Covid 19 and work from home: Digital transformation of the workforce. *The Grey Journal*, 16(2), 101-104.
<https://www.researchgate.net/publication/341493908>
- Shakibaei, S., De Jong, G., Alpkökin, P. & Rashidi, T. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic on travel behavior in Istanbul: A panel data analysis. *Sustainable cities and society*, 65, 102619. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2020.102619>
- Shibuya, K. (2020). Community participation in school management from the viewpoint of relational trust: A case from the Akatsi South District, Ghana. *International Journal of Educational Development*, 76, 102196.
<https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2020.102196>
- Silva, A., Montoya, I. & Valencia, J. (2019) The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? *Technology in Society*, 59, 101133. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.04.009>

- Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de Calidad Educativa (SINEACE). (2016). Modelo de Acreditación para instituciones de Educación Básica [Archivo PDF]
<https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/Resoluci%C3%B3n-N%C2%B0-242-2016-SINEACE-CDAH-P-Se-aprueba-el-Modelo-de-Acreditaci%C3%B3n-para-instituciones-de-Educaci%C3%B3n-B%C3%A1sica-resoluci%C3%B3n-anexo.pdf>
- Thanomwan, P., & Buncha, P. (2014). Relationship between organization culture and sufficiency school management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 796-801. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.300>
- Thietart, R. (2001). *Doing Management Research*. Paris. SAGE.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=NPGpxGZ9OOkC&oi=fnd&pg=PP2&ots=K0EGkcZYI0&sig=q5zm15HDcLfDzifj1PhTAhZsBNQ#v=onepage&q&f=false>
- Torner, C. (2020). Pandemia Covid 19 y liderazgo adaptativo. Importancia de su relación en una organización del sector eléctrico colombiano. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. 16(31), 1-19.
<https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/3209>
- Torres, F. & Arroyo, L. (2020). El liderazgo adaptativo en la práctica del derecho. *Revista de Derecho Público*, (92), 101-117.
<https://revistaderechopublico.uchile.cl/index.php/RDPU/article/view/57710>
- Vargas-Vásquez, D. & Brito-Garcías, J. (2021). La gestión y el liderazgo escolar como factores de la diversidad cultural en la escuela en condiciones de emergencia sanitaria. *Maestro y Sociedad*, 18(2), 650-673.
<https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5365>
- Vásquez, E. (2017). *Relación entre nivel de liderazgo y clima organizacional en la Institución Educativa N°88049 Cascajal Bajo, Provincia de Santa, Ancash 2016* [Tesis de Maestría, de la Universidad San Pedro] Repositorio institucional Universidad San Pedro.

<http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/5534>

Vicente, J. (2020) *Trabajo remoto y gestión administrativa en la Institución Educativa Rosa Dominga Perez Liendo – La Victoria 2020* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo] Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/49927>

Wheeler, C., Chuaratanaphong, J., Bhumirat, C., Eamsukkawat, S., Shinatrakool, R., Sirijirakal, V., Pumsa-Ard, S., Sookpokakit, B. & Kunarak, P. (1992) School clusters in thailand: a management strategy for improving primary school quality, *International Journal of Educational Research*, 17(2), 199-218, [https://doi.org/10.1016/0883-0355\(92\)90008-T](https://doi.org/10.1016/0883-0355(92)90008-T)

ANEXOS

Anexo 01: Variables y Operacionalización

Variables	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles de rango
Trabajo remoto	Prestación de servicios subordinada con la presencia física del trabajador en su domicilio o lugar de aislamiento domiciliario, utilizando cualquier medio o mecanismo que posibilite realizar las labores fuera del centro de trabajo, siempre que la naturaleza de las labores lo permita. (El Peruano, 2020. 15 de marzo p.7)	Modalidad de trabajo en la que vienen laborando los directores de las instituciones educativas de Pallasca.	Obligaciones del empleador y trabajador	Jornada laboral	1-4	Ordinal Nunca Casi nunca A veces sí/ a veces no Casi siempre Siempre	Muy eficiente (106-125) Eficiente (85-105) Medio (66-85) Deficiente (45-65) Muy deficiente (25-45)
				Seguridad y salud	5-8		
				Productividad	9 -11		
			Equipos y medios	Uso de equipos (Computadora, laptop, celular)	12 - 18		
Uso de medios (Internet, uso y manejo de herramientas digitales)	19 - 25						
Liderazgo adaptativo	"Práctica de movilizar a las personas para que afronten desafíos difíciles y prosperen" (Heifetz. 2016)	Operacionalmente es la capacidad que presenta un director para enfrentar desafíos adaptativos, observando el contexto de la institución para identificar, interpretar e intervenir efectivamente con soluciones nuevas frente a los desafíos.	Abordar los problemas	Desafío adaptativo	1-12	Ordinal Nunca Pocas veces Regularmente Muchas veces	Muy Alto (127-150) Alto (103-126) Medio (79-102) Bajo (55-78) Muy Bajo
			Gestión del cambio adaptativo	Generar desequilibrio (tensionar – contener)	13-14		
				Autoridad	14-18		
			Intervenciones Efectivas	Observar el problema	19-20		
				Madurez del desafío	21-22		
				Ubicarse en el sistema	23		

				Comunicar el desafío	24-25	Siempre	(30-54)
				Saber esperar	26		
				Analizar las facciones	27-28		
				Mantiene el foco en la atención	29-30		
Gestión escolar	“Conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Minedu 2014)	Acciones que implementan los directivos con la finalidad de brindar un servicio educativo integral, eficiente y de calidad.	Gestión estratégica	Proyecto Educativo Institucional innovador	1-3	Ordinal	Muy Buena (211-250) Buena (171-210) Regular (131-170) Mala (91-130) Muy Mala (50-90)
				Proyecto Curricular coherente, diversificado y orientador	4-6		
				Liderazgo pedagógico	7-9	No presenta avance	
				Toma de decisiones	10-11	Poco avance	
				Buen clima institucional	11-13		
			Formación integral	Desarrollo profesional docente	14-18	Avance significativo	
				Programación curricular docente	19-24	Logrado	
				Implementación de estrategias pedagógicas	25-26		
				Monitoreo y evaluación del desempeño de estudiantes	27-29		
				Familias	30-31		
				Comunidad	32-36		
				Tutoría	37-38		
				Gestión de infraestructura	39-41		

				Gestión de Recursos para el desarrollo y aprendizajes	42-44		
				Desarrollo de Capacidades del Personal de Apoyo y/o Administrativo	45-46		
			Resultados	Logro de competencias	47-48		
				Seguimiento a egresados	49-50		

Anexo 2

Anexo 2A. Cuestionario para medir el nivel desempeño en el trabajo remoto

Nº	Dimensiones / Ítems	Opciones de respuesta				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	nunca
	Variable: Trabajo remoto					
Dimensión: Obligaciones del empleador y trabajador						
Indicador: Jornada laboral						
1	Considera que en el trabajo remoto se cumple con los horarios establecidos en su jornada laboral .					
2	Considera que su jornada laboral le permite realizar las actividades programadas y coordinaciones necesarias dentro del trabajo remoto.					
3	Utiliza y Gestiona los tiempos de descanso establecidos durante su jornada laboral .					
4	Informa inmediatamente a sus superiores o subordinados cualquier desperfecto en los medios o mecanismos para el desarrollo del trabajo remoto.					
Indicador: Seguridad y salud						
5	Considera que el trabajo remoto le permite tratar la información brindada por la I.E. de manera segura y confidencial”					
6	Conoce o fue informado de las medidas preventivas de seguridad y salud durante el trabajo remoto.					
7	Aplica medidas preventivas para la conservación de la seguridad y salud dentro del trabajo remoto.					
8	Reporta sus incapacidades médicas a la institución cada vez que se presentan, priorizando su salud durante el trabajo remoto.					
Indicador: Productividad						
9	Considera que, con respecto al trabajo presencial, el trabajo remoto le permite oportunidades de incrementar su productividad mejorando con ello la gestión administrativa de la I.E.					
10	Considera los docentes durante el trabajo remoto tienen una mejor productividad en su práctica pedagógica.					
11	Considera que los estudiantes, estudiando a distancia logran mejores aprendizajes.					
Dimensión: Equipos y medios						
Indicador: Uso de equipos						
12	Considera que cuenta con los equipos necesarios para desarrollar sus actividades durante el trabajo remoto.					
13	Considera que cuenta con conocimientos para el uso adecuado de equipos tecnológicos y de información.					
14	Considera que los equipos con los que cuenta para el trabajo remoto, le ayudan a mejorar la gestión escolar.					

15	Normalmente, el MINEDU u otro órgano intermedio le brinda los equipos que necesita para el trabajo remoto.					
16	Considera que los equipos con los que cuenta para el trabajo remoto le permiten interactuar adecuadamente con otros directivos, docentes, administrativos, estudiantes, mejorando la gestión escolar.					
17	Considera que recibe soporte técnico ante inconvenientes en el uso de equipos para el desarrollo de trabajo remoto.					
18	Se capacita en el manejo de los recursos tecnológicos para mejorar su productividad durante el trabajo remoto.					
Indicador: Medios disponibles						
19	Considera que cuenta con los medios (Internet, telefonía, Conocimiento en TIC) necesarios para desarrollar sus actividades durante el trabajo remoto.					
20	Considera que la calidad de conectividad (medio) con el que cuenta le permite desarrollar adecuadamente las actividades durante el trabajo remoto.					
21	Considera que los medios (Internet, telefonía, Conocimiento en TIC) con los que cuenta para el trabajo remoto, le ayudan a mejorar la gestión escolar.					
22	Normalmente, el MINEDU u otro órgano intermedio le brinda los medios (Internet, capacitación en TIC) que necesita para el trabajo remoto.					
Indicador: Utilidad de los medios						
23	Considera que los medios (Internet, telefonía, Conocimiento en TIC) con los que cuenta para el trabajo remoto le permiten interactuar adecuadamente con otros directivos, docentes, administrativos, estudiantes, mejorando la gestión escolar.					
24	Considera que recibe soporte técnico en el uso de medios (Herramientas TIC) que le es útil en el desarrollo del trabajo remoto.					
25	Aplica lo aprendido en las capacitaciones sobre el uso y manejo de los medios (Herramientas TIC) en el cumplimiento diario del trabajo remoto.					

Anexo 2B. Cuestionario para medir el nivel de liderazgo adaptativo

Nº	Dimensiones / Ítems	Opciones de respuesta				
		Nunca	Pocas veces	Regularmente	Muchas veces	Siempre
Variable: Liderazgo Adaptativo						
Dimensión: Abordar los problemas						
Indicador: desafío adaptativo						
1	Al planificar sus actividades, plantea soluciones innovadoras en vez de aplicar solo las normas y soluciones estandarizadas.					
2	Implementa soluciones que requieren diversas actividades y cambios de mentalidad en todos los integrantes de su equipo.					
3	Prefiere los cambios profundos y resultados a largo plazo, en vez de resultados paliativos en el inmediato.					
4	Evalúa antes de adaptar una práctica que ha dado buenos resultados en contextos afines.					
5	Confía más en la capacidad de las personas que le rodean para dar solución a un problema, en vez de la simple aplicación de normas o leyes.					
6	Sus acciones reflejan coherencia entre los valores institucionales con lo que dice o pretende hacer.					
7	Evalúa la coherencia entre los valores institucionales y los que practican los integrantes de la comunidad educativa.					
8	Analiza la forma cómo se tomarán las decisiones para fortalecer los compromisos institucionales.					
9	Antes de tomar decisiones, identifica posibles pérdidas y ganancias en cada grupo al interior de la comunidad educativa.					
10	Se practica la tolerancia con aquellos que expresan ideas divergentes e incómodas para los demás.					
11	Incluye los puntos contradictorios, al momento de tomar decisiones, que afectan a toda la comunidad educativa.					
12	Evita que, durante una reunión o debate, se desvíe la atención hacia otro tema que no se relaciona con el que se está abordando.					
Dimensión: Gestión del cambio adaptativo						
Indicador: generar desequilibrio (tensionar – contener)						
13	Frente a los problemas, evita las indiferencias y busca soluciones cuidando de no caer en la desesperación personal.					
14	Promueve que los integrantes de la comunidad educativa se mantengan activos con nuevos desafíos, controlando que la situación no se desborde o pierda el horizonte.					
Indicador: autoridad						
15	Clarifica las funciones de cada integrante o estamento de la comunidad educativa.					
16	Ofrece una visión general de los objetivos, valores y compromisos institucionales.					

17	Gestiona acciones necesarias para que la comunidad educativa se sienta preparada y segura para enfrentar las amenazas.					
18	Mantiene un buen clima y la estabilidad al interior de la comunidad educativa.					
Dimensión: Intervenciones Efectivas						
indicador: Observar el problema						
19	Identifica detalladamente los principales problemas de la I.E.					
20	Antes de actuar, observa detalladamente las actuaciones de los diferentes grupos de la comunidad educativa.					
indicador: Madurez del desafío						
21	Actúa cuando un determinado problema está afectando al conjunto de la comunidad educativa o a parte importante de ella.					
22	Identifica el nivel de compromiso de toda la comunidad educativa con la solución de los problemas.					
Indicador: Ubicarse en el sistema						
23	Reflexiona permanentemente sobre su rol al frente de la IE o cómo lo concibe la comunidad educativa.					
indicador: Comunicar el desafío						
24	Plantea, a toda la comunidad educativa, sus ideas, perspectivas sobre un determinado tema y lo que espera de los demás.					
25	Propicia que todos expresen su sentir frente a un problema por más incómodas que sean o planteen de su propia iniciativa.					
indicador: Saber esperar						
26	Después de exponer una idea al grupo o al ejecutar una acción, se toma un tiempo para que todos la asimilen y elaboren la suya antes exigir resultados.					
indicador: Analizar las facciones						
27	Cuando surgen conflictos al interior de la I.E., identifica los diferentes grupos y puntos de vista que se generan.					
28	Identifica las reacciones de rechazo y/o aceptación en los diferentes grupos.					
Indicador: Mantiene el foco en la atención						
29	Busca maneras de superar los temores de los demás, para comprometerlos con el cambio.					
30	Cuando algo sale mal, busca nuevas formas de hacer las cosas involucrando a todos.					

Anexo 2C. Cuestionario para medir la Calidad de Gestión Escolar de Instituciones de Educación Básica Regular - Primaria y Secundaria

Nº	Dimensiones / Ítems	Opciones de respuesta				
		No aplica a la I.E.	No presenta avance	Poco avance	Avance significativo	Logrado
	Variable: Calidad de Gestión Escolar					
Dimensión: Gestión Estratégica						
Indicador: Proyecto Educativo Institucional (PEI): Pertinente y orientador						
1	El PEI se basa en las características y demandas sociales, económico-productivas, lingüísticas, culturales, geográficas y medio ambientales de los estudiantes, familias y comunidad.					
2	El PEI responde al perfil de egreso del estudiante y los enfoques transversales establecidos en el currículo nacional.					
3	El PEI es conocido e incorporado en las acciones de todos los miembros de la comunidad educativa.					
Indicador: Proyecto Curricular Institucional (PCI): coherente, diversificado y orientador de procesos pedagógicos.						
4	El PCI evidencia el desarrollo de los lineamientos pedagógicos basados en los enfoques transversales considerados en el PEI.					
5	El PCI evidencia la diversificación del currículo nacional/regional, considerando las características y necesidades de los estudiantes en todas las áreas.					
6	El PCI orienta la adecuada planificación, implementación y evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje; así como las adaptaciones para atender a todos los estudiantes.					
Indicador: Liderazgo pedagógico						
7	El PCI evidencia el desarrollo de los lineamientos pedagógicos basados en los enfoques transversales considerados en el PEI.					
8	El PCI evidencia la diversificación del currículo nacional/regional, considerando las características y necesidades de los estudiantes en todas las áreas.					
9	El PCI orienta la adecuada planificación, implementación y evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje; así como las adaptaciones para atender a todos los estudiantes.					
Indicador: Toma de decisiones						
10	La institución educativa gestiona información relevante para el logro de los objetivos y la mejora de los aprendizajes.					
11	La institución educativa analiza y hace uso de la información generada al interior de la institución y de fuentes externas, para implementar planes de mejora que contribuyan al logro de los objetivos institucionales y la mejora de los aprendizajes.					
Indicador: Buen clima institucional						
12	La institución educativa promueve la comunicación efectiva, el trato respetuoso, la participación activa, la valoración y el reconocimiento de todos los miembros de la comunidad educativa, generando un ambiente propio para el logro de los objetivos institucionales.					

13	La institución educativa implementa mecanismos para la prevención y el manejo de conflictos y situaciones de violencia que afecten a los estudiantes.					
Dimensión: formación integral						
Indicador: Desarrollo profesional docente						
14	En la institución educativa se ha elaborado un diagnóstico de potencialidades y necesidades de formación continua en el aspecto pedagógico y disciplinar de los docentes de la IE, considerando la información del monitoreo en el aula y los resultados de las evaluaciones de los aprendizajes, para atender adecuadamente a todos los estudiantes.					
15	En la institución educativa se gestiona el fortalecimiento de competencias docentes, esto incluye el dominio de los contenidos disciplinares y el desarrollo de las capacidades pedagógicas, tomando en cuenta el diagnóstico.					
16	La institución educativa acompaña a los docentes y monitorea los procesos de enseñanza y aprendizaje para asegurar el logro de las competencias de todos los estudiantes.					
17	En la institución educativa se estimula, facilita y apoya el intercambio de experiencias pedagógicas y el trabajo colegiado del equipo docente.					
18	En la institución educativa se estimula, facilita y apoya la innovación pedagógica en el equipo docente y directivo.					
Indicador: Programación curricular docente						
19	La institución educativa asegura que los docentes, en su programación curricular, recojan y articulen las competencias del currículo diversificado (PCI) en cada grado y área.					
20	La institución educativa asegura que los docentes, en su programación curricular, consideren actividades y estrategias de enseñanza y aprendizaje en concordancia a las orientaciones del PCI basadas en los enfoques transversales.					
21	La institución educativa asegura que los docentes, en su programación curricular, den respuesta a las características, necesidades e intereses de los estudiantes del grado o aula y precisan acciones de apoyo para los que requieren de intervenciones específicas.					
22	La institución educativa asegura que los docentes, en su programación curricular, organicen y articulen coherentemente la situación y reto de aprendizaje, el propósito de aprendizaje, las producciones y actuaciones de los estudiantes, los criterios de evaluación y la secuencia de actividades.					
23	La institución educativa asegura que los docentes, articulen coherentemente su programación anual, experiencias de aprendizaje (unidades) y actividades de aprendizaje y estos orientan los procesos de enseñanza y aprendizaje.					
24	La institución educativa asegura que los docentes, reajusten su programación curricular en base a la evaluación diagnóstica, el avance del logro de las competencias y la formación de los estudiantes.					
Indicador: Implementación de estrategias pedagógicas						
25	La institución educativa asegura que las estrategias pedagógicas implementadas se ajusten a las necesidades de aprendizaje, sean coherentes con las competencias a desarrollar y aporten a la resolución de problemas complejos.					
26	La institución educativa asegura que las estrategias pedagógicas implementadas generen un clima de confianza y respeto en el aula, necesario para el desarrollo de las competencias.					

Indicador: Monitoreo y evaluación del desempeño de estudiantes					
27	En la institución educativa se planifica en base a estándares de aprendizaje y se implementa estrategias diferenciadas para evaluar y monitorear permanentemente el desempeño de los estudiantes.				
28	En la institución educativa se implementa estrategias pedagógicas de evaluación formativa basadas en la retroalimentación para generar compromisos de los estudiantes con su propio aprendizaje y la verificación de sus progresos.				
29	En la institución educativa se adecúa la práctica pedagógica a las potencialidades y necesidades educativas identificadas en el monitoreo y evaluación, para atender a los estudiantes de acuerdo a sus niveles de desempeño.				
Indicador: Familias					
30	En la institución educativa se identifica, en comunicación con los padres, madres de familia o persona encargada del cuidado del estudiante, las características y necesidades de estos para diseñar estrategias pedagógicas pertinentes.				
31	En la institución educativa se implementa estrategias para que los padres, madres de familia o persona encargada del cuidado del estudiante comprendan y acompañen los procesos de aprendizaje de los estudiantes y otros aspectos de gestión escolar de acuerdo con su rol.				
Indicador: Comunidad					
32	La institución educativa implementa proyectos que permitan a los estudiantes desarrollar sus competencias para contribuir al desarrollo de la comunidad.				
33	La institución educativa implementa acciones conjuntas con instituciones de la comunidad, aprovechando los recursos humanos y materiales que contribuyan al logro de los aprendizajes y formación integral de los estudiantes.				
Indicador: Tutoría					
34	En la institución educativa se identifican necesidades socio – afectivas y cognitivas de los estudiantes y conflictos que los afectan, para su atención en la institución o derivación a servicios especiales.				
35	En la institución educativa se desarrollan sesiones de tutoría grupal en base a necesidades de orientación identificadas y/o conflictos que afecten el clima del aula.				
36	En la institución educativa se implementa estrategias de acompañamiento, orientación y seguimiento individual a los estudiantes que lo requieran.				
Indicador: Atención complementaria					
37	La institución educativa gestiona el acceso de los estudiantes a servicios especializados de atención complementaria, utilizando recursos profesionales de la comunidad educativa y/o local.				
38	La institución educativa hace seguimiento al desempeño de los estudiantes que reciben servicios especializados de atención complementaria.				
Dimensión: Soporte y recursos para los procesos pedagógicos					
Indicador: Gestión de Infraestructura					
39	La institución educativa cuenta con una infraestructura adecuada o se implementan acciones de mejora, cuidado y mantenimiento, para facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje, garantizando la seguridad, salubridad y accesibilidad.				

40	La institución educativa asegura el acceso oportuno de docentes y estudiantes a diversos ambientes físicos o virtuales para el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje.					
41	La institución educativa implementa acciones para la gestión de riesgos que permitan la prevención y respuesta ante situaciones de peligro, desastre y emergencia.					
Indicador: Gestión de Recursos para el desarrollo y aprendizajes						
42	La institución educativa gestiona y/o desarrolla recursos innovadores para el aprendizaje, de acuerdo con las necesidades de sus estudiantes, privilegiando el uso de materiales propios de la comunidad y recursos tecnológicos (TIC)					
43	La institución educativa implementa acciones de mejora, cuidado y mantenimiento de los equipos y materiales con los que cuenta para facilitar el logro de los aprendizajes y responder a las necesidades de toda la comunidad educativa.					
44	La institución educativa implementa estrategias para el uso efectivo de los materiales y recursos, desarrollando las actividades institucionales con sentido formativo.					
Indicador: Desarrollo de Capacidades del Personal de Apoyo y/o Administrativo						
45	La institución educativa gestiona acciones de capacitación para el personal administrativo y/o de apoyo, de acuerdo con sus roles, funciones y necesidades.					
46	La institución educativa realiza el seguimiento a las mejoras en el desempeño del personal administrativo y/o de apoyo capacitado a través del monitoreo y acompañamiento.					
Dimensión: Resultados						
Indicador: Logro de Competencias						
47	La institución educativa establece y define mecanismos institucionalizados de evaluación de los estudiantes al culminar la secundaria, tomando como referente el perfil de egreso del currículo nacional de educación básica.					
48	La institución educativa evalúa formativamente el logro de las competencias establecidas en los estándares de aprendizaje de las diferentes áreas del currículo nacional de educación básica.					
Indicador: Seguimiento a Egresados						
49	La institución educativa implementa estrategias para evaluar el nivel de satisfacción de los padres de familia y estudiantes, en relación con la formación recibida.					
50	La institución educativa implementa estrategias para el seguimiento de egresados al concluir el nivel educativo evaluado.					

Anexo 03: Validez de los Instrumentos

Anexo 3A: Validez mediante juicio de expertos del cuestionario para medir el nivel de desempeño en el trabajo remoto – Validadores: Dr. Luis Borja Campos y Dr. Weslyn Valverde Alva

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO: V₁: TRABAJO REMOTO

TÍTULO DE LA TESIS: Trabajo remoto y liderazgo adaptativo en la calidad de gestión escolar en directores de instituciones educativas de Pallasca-Ancash. 2021

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para medir el nivel de desempeño en el trabajo remoto

Instrucciones: Estimado validador, coloque un ASPA (X) en las opciones Sí () y No () de acuerdo a las siguientes rúbricas de la matriz.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta					Criterios de Evaluación				Observaciones y/o Recomendaciones					
				Nunca	Casi nunca	Algunas veces sí/algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Relación entre variable y dimensión		Relación entre el indicador y los ítems							
				1	2	3	4	5	Sí	No	Sí	No		Sí	No			
TRABAJO REMOTO	Obligaciones del empleador y trabajador	Jornada laboral	El trabajo remoto se cumple con los horarios establecidos en su jornada laboral .								X		X		X			
			Su jornada laboral le permite realizar las actividades programadas y coordinaciones necesarias dentro del trabajo remoto.									X		X		X		
			Gestiona los tiempos de descanso establecidos durante su jornada laboral .									X		X		X		
		Seguridad y salud	El trabajo remoto le permite tratar la información brindada por la I.E. de manera segura .										X		X		X	
			Conoce o fue informado de las medidas preventivas de seguridad y salud durante el trabajo remoto.										X		X		X	

			Aplica medidas preventivas para la conservación de la seguridad y salud dentro del trabajo remoto.								X		X		X					
			Reporta sus incapacidades médicas a la institución cada vez que se presentan, priorizando su salud durante el trabajo remoto.										X		X		X			
		Productividad	El trabajo remoto, con respecto al trabajo presencial, le permite oportunidades de incrementar su productividad , mejorando con ello la gestión administrativa de la I.E.										X		X		X			
			Los docentes, durante el trabajo remoto, tienen una mejor productividad en su práctica pedagógica.										X		X		X			
			Los estudiantes, desarrollando sus actividades a distancia, logran mejores aprendizajes.										X		X		X			
		TRABAJO REMOTO	Equipos y medios	Uso de equipos	Dispone de los equipos necesarios para desarrollar sus actividades durante el trabajo remoto.									X		X		X		
					Ha desarrollado conocimientos para el uso adecuado de equipos tecnológicos y de información.										X		X		X	
Los equipos con los que cuenta para el trabajo remoto, le ayudan a mejorar la gestión escolar.													X		X		X			
Normalmente, el MINEDU u otro órgano intermedio le brinda los equipos que necesita para el trabajo remoto.													X		X		X			

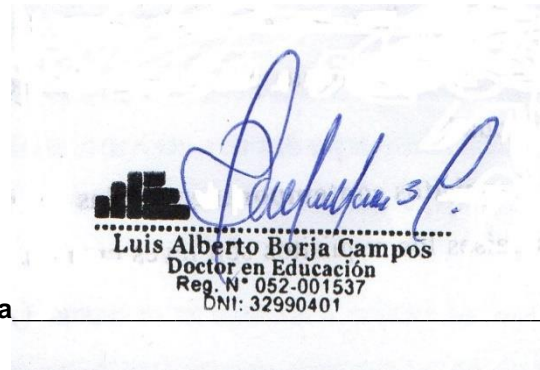
TRABAJO REMOTO	Equipos y medios		Los equipos , con los que cuenta para el trabajo remoto, le permiten interactuar adecuadamente con otros directivos, docentes, administrativos y estudiantes, mejorando la gestión escolar.								X		X		X				
			Recibe soporte técnico ante inconvenientes en el uso de equipos para el desarrollo de trabajo remoto.									X		X		X			
			Se capacita en el manejo de los recursos tecnológicos para mejorar su productividad durante el trabajo remoto.										X		X		X		
			Dispone de los medios necesarios para desarrollar sus actividades durante el trabajo remoto.										X		X		X		
	Utilidad de medios		La calidad de conectividad (medio) instalada le permite desarrollar adecuadamente las actividades durante el trabajo remoto.										X		X		X		
			Los medios , con los que cuenta para el trabajo remoto, le ayudan a mejorar la gestión escolar.										X		X		X		
			Normalmente, el MINEDU u otro órgano intermedio le brinda los medios que necesita para el trabajo remoto.										X		X		X		
		Los medios , con los que cuenta para el trabajo remoto, le permiten interactuar adecuadamente con otros directivos, docentes, administrativos y estudiantes, mejorando la gestión escolar.										X		X		X			
		Recibe soporte técnico ante inconvenientes en el uso de medios para el desarrollo de trabajo remoto.										X		X		X			

			<i>La calidad de conectividad de la zona donde queda ubicada su I.E. le permite desarrollar con éxito su trabajo.</i>								X		X		X		
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	---	--	---	--	---	--	--

DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos	Luis Alberto Borja Campos	DNI N°	32990401
Institución laboral	I.E. N° 88167	Teléfono/Celular	920106811
Título profesional en:	Educación secundaria		
Grado académico en:	Doctor en Educación		

FECHA DE REVISIÓN: 16/07/2021



firma _____

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO: V₁: TRABAJO REMOTO

TÍTULO DE LA TESIS: Trabajo remoto y liderazgo adaptativo en la calidad de gestión escolar en directores de instituciones educativas de Pallasca-Ancash. 2021

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para medir el nivel de desempeño en el trabajo remoto

Instrucciones: Estimado validador, coloque un ASPA (X) en las opciones Sí () y No () de acuerdo a las siguientes rúbricas de la matriz.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta					Criterios de Evaluación				Observaciones y/o Recomendaciones				
				Nunca	Casi nunca	Algunas veces sí/algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Relación entre variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador			Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta	
				1	2	3	4	5	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
TRABAJO REMOTO	Obligaciones del empleador y	Jornada laboral	Considera que en el trabajo remoto se cumple con los horarios establecidos en su jornada laboral.						x		x		x		x		
			Considera que su jornada laboral le permite realizar las actividades programadas y coordinaciones necesarias dentro del trabajo remoto.						x		x		x		x		
			Utiliza y Gestiona los tiempos de descanso establecidos durante su jornada laboral						x		x		x		x		Veo que has utilizado como dimensiones e indicadores los que contempla Decreto de

		Los docentes, durante el trabajo remoto, tienen una mejor productividad en su práctica pedagógica.							X		X		X		
		Los estudiantes, desarrollando sus actividades a distancia, logran mejores aprendizajes.							X		X		X		
Equipos y medios	Uso de equipos	Considera que cuenta con los equipos necesarios para desarrollar sus actividades durante el trabajo remoto.					x		x		x		x		
		Considera que cuenta con conocimientos para el uso adecuado de equipos tecnológicos y de información.					x		x		x		x		
		Considera que los equipos con los que cuenta para el trabajo remoto, le ayudan a mejorar la gestión escolar.					x		x		x		x		
		Normalmente, el MINEDU u otro órgano intermedio le brinda los equipos que necesita para el trabajo remoto.					x		x		x		x		
		Considera que los equipos con los que cuenta para el trabajo remoto le permiten interactuar adecuadamente con otros directivos, docentes, administrativos, estudiantes, mejorando la gestión escolar.					x		x		x		x		
Equipos y medios	Uso de equipos	Considera que recibe soporte técnico ante inconvenientes en el uso de equipos para el desarrollo de trabajo remoto.					x		x		x		x		

		Se capacita en el manejo de los recursos tecnológicos para mejorar su productividad durante el trabajo remoto.						x		x		x		x		
		Considera que cuenta con los medios necesarios para desarrollar sus actividades durante el trabajo remoto.						x		x		x		x		(señalar, entre paréntesis, ejemplos de los medios necesarios)
		Considera que la calidad de conectividad (medio) con el que cuenta le permite desarrollar adecuadamente las actividades durante el trabajo remoto.						x		x		x		x		
		Considera que los medios con los que cuenta para el trabajo remoto le ayudan a mejorar la gestión escolar.						x		x		x		x		
		Normalmente, el MINEDU u otro órgano intermedio le brinda los medios que necesita para el trabajo remoto.						x		x		x		x		(señalar, entre paréntesis, ejemplos de los medios)
	Equipos y medios	Considera que los medios con los que cuenta para el trabajo remoto le permiten interactuar adecuadamente con otros directivos, docentes, administrativos, estudiantes, mejorando la gestión escolar.						x		x		x		x		(señalar, entre paréntesis, ejemplos de los medios)
		Considera que recibe soporte técnico ante inconvenientes en el uso de medios le es útil el desarrollo de trabajo remoto.						x		x		x		x		(señalar, entre paréntesis, ejemplos de los medios) “... en el uso de medios que le es útil en el desarrollo...”

		Considera que la calidad de conectividad de la zona donde queda ubicada su I.E. le permite desarrollar con éxito su trabajo							x		x		x		x		
--	--	---	--	--	--	--	--	--	---	--	---	--	---	--	---	--	--

DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos	Weslyn Erasmo Valverde Alva	DNI N°	43163513
Institución laboral	Universidad César Vallejo	Teléfono/Celular	943017735
Título profesional en:	Educación secundaria		
Grado académico en:	Doctor en Educación		

FECHA DE REVISIÓN:

firma _____



VALIDADOR: Valverde Alva Weslyn Erasmo

DNI N° 43163513

**3B: Validez mediante juicio de expertos del cuestionario para medir el nivel de liderazgo adaptativo.
Validadores: Dr. Weslyn Valverde Alva y Dr. Luis Borja Campos**

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO: V₂: LIDERAZGO ADAPTATIVO

TÍTULO DE LA TESIS: Trabajo remoto y liderazgo adaptativo en la calidad de gestión escolar en directores de instituciones educativas de Pallasca-Ancash. 2021

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para medir el nivel liderazgo adaptativo.

Instrucciones: Estimado validador, coloque un ASPA (X) en las opciones Sí () y No () de acuerdo a las siguientes rúbricas de la matriz.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta					Criterios de Evaluación								Observaciones y/o Recomendaciones				
				Nunca		Pocas veces		Regularmente	Muchas veces		Siempre		Relación entre variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador			Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta	
				1	2	3	4	5	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No		Sí	No		
LIDERAZGO ADAPTATIVO	Abordar los problemas	problema técnico o adaptativo	Al planificar sus actividades arriesga planteando soluciones desconocidas en vez de aplicar solo las normas y soluciones desconocidas.						x		x		x		x			Hay una contradicción en el ítem. Te recomiendo que coloque mejor "soluciones innovadoras" o tal vez "soluciones divergentes".			
			Prefiere implementar soluciones que requieren diversas actividades y cambios de mentalidad en todos los integrantes de su equipo.						x		x		x		x				Revisar el indicador, puesto que el liderazgo adaptativo no trabaja con los problemas técnicos, sino solo con los adaptativos. Por otro lado, se debería precisar aún más el indicador ¿qué aspecto de los problemas adaptativos se está tratando en estos ítems? ¿características de las soluciones?		

		Prefiere los cambios profundos y resultados a largo plazo en vez de buenos resultados en el inmediato.							x		x		x		x		Precisar de mejor manera para que se note el contraste: "en vez de resultados buenos, pero provisionales".	
Abordar los problemas	problema técnico o adaptativo	Duda antes de aplicar una práctica que ha dado buenos resultados en otros lados.							x		x		x		x			
		Confío más en la capacidad de las personas que me rodean para dar solución a un problema, en vez de la simple aplicación de normas o leyes.								x		x		x		x		
		Prefiero los objetivos institucionales a pesar de la incomodidad de algunos integrantes de la comunidad educativa.								x		x		x		x		El ítem no es claro. ¿qué es lo que se prefiere con respecto a los objetivos institucionales? Además, no hay mucha relación con el indicador.
Gestión del cambio adaptativo	Diagnosticar desafíos adaptativos	Sus acciones reflejan coherencia entre los valores institucionales con lo que dice o pretende hacer.							x		x		x		x		El ítem no es claro. Revisar la definición del indicador.	
		Evalúa la coherencia entre los valores institucionales y los que practican los integrantes de la comunidad educativa.							x		x		x		x		No hay relación con el indicador.	
		Analiza la forma como se tomarán las decisiones para fortalecer los compromisos institucionales.							x		x		x		x		No se relaciona con el indicador.	
		Antes de tomar decisiones, identifica posibles pérdidas y ganancias en cada grupo al interior de la comunidad educativa.							x		x		x		x			
		Fomenta que en las reuniones o debates cada integrante diga lo que realmente piensa, por incómodo que sea.							x		x		x		x			

Gestión del cambio adaptativo	Diagnosticar desafíos adaptativos	Se practica la tolerancia con aquellos que expresan ideas incómodas para los demás.						x		x		x		x			
		Incluye los puntos contradictorios al momento de tomar decisiones que afectan a toda la comunidad educativa.						x		x		x		x			
		Evita que durante una reunión o debate se desvíe la atención la atención hacia otro tema que no se relaciona con el que se está abordando.						x		x			x		x		No se relaciona con el indicador.
		Promueve que cada quien asuma su responsabilidad frente a un determinado problema.						x		x		x		x			
	Generar desequilibrio (tensionar – contener)	Frente a los problemas, evita caer en la indiferencia y busca soluciones cuidando de no caer en la desesperación personal .							x		x		x		x		
		Promueve que los integrantes de la comunidad educativa se mantengan activos frente a los desafíos, controlando que la situación no se le escape de las manos.							x		x		x		x		¿A qué te refieres con escapar de las manos? Precisar.
	Autoridad formal – informal	Clarifica las funciones de los cada integrante o estamento de la comunidad educativa.							x		x		x		x		
		Ofrece una visión general de los objetivos, valores y compromisos institucionales.							x		x		x		x		
	Autoridad formal – informal	Gestiona acciones necesarias para para que la comunidad educativa se sienta segura frente a las amenazas externas.							x		x		x		x		
		Mantiene la estabilidad al interior de la comunidad educativa.							x		x		x		x		

Intervenciones Efectivas	Subirse al balcón	Identifica detalladamente los principales problemas de la I.E.						x			x	x		x		Cambiar el indicador. No se pueden utilizar metáforas, el indicador tiene que ser claro y objetivo.	
		Antes de actuar observa detalladamente las actuaciones de los diferentes grupos de la comunidad educativa						x			x	x		x			
	Madurez del desafío	Analiza que tanto afecta un determinado problema al conjunto o parte de la comunidad educativa.						x		x		x		x		Este ítem parece más de diagnóstico. Revisar los ítems y ver su alineamiento con los indicadores.	
		Identifica el nivel de compromiso de toda la comunidad educativa con la solución de los problemas.						x		x		x		x			
	Ubicarse en el sistema	Se ha puesto a pensar que piensan o como lo ven los demás al frente de la I.E.						x		x			x	x		El ítem no mide nivel de liderazgo adaptativo.	
		Reflexiona sobre su rol y lo que representa para la I.E.						x		x			x	x		El ítem no mide nivel de liderazgo adaptativo.	
	Comunicar el desafío	Plantea a toda la comunidad educativa sus ideas o perspectivas sobre un determinado tema.						x		x			x	x		El ítem es prácticamente el mismo que ya se colocó anteriormente, en la parte del diagnóstico.	
		Propicia que todos expresen su sentir frente a un problema o planteamiento suyo.						x		x			x	x		El ítem es prácticamente el mismo que ya se colocó anteriormente, en la parte del diagnóstico.	
	Intervenciones Efectivas	Saber esperar	Al explicar una idea al grupo, busco que todos la asimilen y elaboren la suya en un tiempo necesario.						x		x			x	x		El ítem no es claro ¿se busca que los demás elaboren su propia idea? ¿idea de qué?
			Al aplicar una medida en su gestión, prefiere esperar un tiempo para ver los resultados.						x		x			x	x		"prefiere esperar un tiempo antes de emitir un juicio de eficacia"
Analizar las facciones		Cuando surgen conflictos al interior de la I.E. identifica los diferentes grupos y puntos de vista que se forman.						x		x			x	x			
		Identifica las reacciones de rechazo y/o aceptación en los diferentes grupos.						x		x			x	x			
Mantiene el foco en la		Busca maneras de superar los temores de los demás para que se comprometan con el cambio para comprometerlos con el cambio.						x		x			x	x			

			Cuando algo sale mal busca nuevas formas de hacer las cosas involucrando a todos.						x		x		x		x		
--	--	--	---	--	--	--	--	--	---	--	---	--	---	--	---	--	--

DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos	Weslyn Erasmo Valverde Alva	DNI N°	43163513
Institución laboral	Universidad César Vallejo	Teléfono/Celular	943017735
Título profesional en:	Educación secundaria		
Grado académico en:	Doctor en Educación		

FECHA DE REVISIÓN: 19/07/2021

firma _____



VALIDADOR: Valverde Alva Weslyn Erasmo

DNI N° 43163513

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO: V₂: LIDERAZGO ADAPTATIVO

TÍTULO DE LA TESIS: Trabajo remoto y liderazgo adaptativo en la calidad de gestión escolar en directores de instituciones educativas de Pallasca-Ancash. 2021

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para medir el nivel de liderazgo adaptativo.

Instrucciones: Estimado validador, coloque un ASPA (X) en las opciones Sí () y No () de acuerdo a las siguientes rúbricas de la matriz.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta					Criterios de Evaluación						Observaciones y/o Recomendaciones			
				Nunca	Pocas veces	Regularmente	Muchas veces	Siempre	Relación entre variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems			Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
									1	2	3	4	5	Sí			No	Sí
LIDERAZGO ADPATATIVO	Abordar los problemas	problema técnico o adaptativo	Al planificar sus actividades, plantea soluciones innovadoras en vez de aplicar solo las normas y soluciones estandarizadas.						X		X		X		X			
			Implementa soluciones que requieren diversas actividades y cambios de mentalidad en todos los integrantes de su equipo.						X		X		X		X			
			Prefiere los cambios profundos y resultados a largo plazo, en vez de resultados paliativos en el inmediato.						X		X		X		X			

LIDERAZGO ADAPTATIVO	Abordar los problemas	problema técnico o adaptativo	Duda antes de adaptar una práctica que ha dado buenos resultados en contextos afines.						X		X		X		X			
			Confía más en la capacidad de las personas que le rodean para dar solución a un problema, en vez de la simple aplicación de normas o leyes.						X		X		X		X			
			Sobrepone los objetivos institucionales, a pesar de la incomodidad de algunos integrantes de la comunidad educativa.						X		X		X		X			
	Gestión del cambio adaptativo	Diagnosticar desafíos adaptativos	Sus acciones reflejan coherencia entre los valores institucionales y lo que dice o pretende hacer.						X		X		X		X			
			Evalúa la coherencia entre los valores institucionales y los que practican los integrantes de la comunidad educativa.						X		X		X		X			
			Analiza la forma cómo se tomarán las decisiones para fortalecer los compromisos institucionales.						X		X		X		X			
			Antes de tomar decisiones, identifica posibles pérdidas y ganancias en cada grupo al interior de la comunidad educativa.						X		X		X		X			

			Fomenta que, en las reuniones o debates, cada integrante diga lo que realmente piensa, por incómodo que sea.						X		X		X		X				
LIDERAZGO ADPATATIVO	Gestión del cambio adaptativo	Diagnosticar desafíos adaptativos	Se practica la tolerancia con aquellos que expresan ideas divergentes e incómodas para los demás.						X		X		X		X				
			Incluye los puntos contradictorios, al momento de tomar decisiones, que afectan a toda la comunidad educativa.						X		X		X		X				
			Evita que, durante una reunión o debate, se desvíe la atención hacia otro tema que no se relaciona con el que se está abordando.						X		X		X		X				
			Promueve que cada quien asuma su responsabilidad frente a un determinado problema.						X		X		X		X				
		Generar desequilibrio (tensionar – contener)	Frente a los problemas, evita profundizar en las indiferencias y busca soluciones cuidando de no caer en la desesperación personal.							X		X		X		X			
			Promueve que los integrantes de la comunidad educativa se mantengan activos con nuevos desafíos, controlando que la situación no se desborde o pierda el horizonte.							X		X		X		X			
		Autoridad formal	Clarifica las funciones de cada integrante o estamento de la comunidad educativa.							X		X		X		X			

LIDERAZGO ADPATATIVO	Gestión del cambio	Autoridad formal –	Ofrece una visión general de los objetivos, valores y compromisos institucionales.						X		X		X		X				
		Autoridad formal –	Gestiona acciones necesarias para que la comunidad educativa se sienta preparada y segura para enfrentar las amenazas.						X		X		X		X				
	Intervenciones Efectivas	Subirse al balcón	Mantiene un buen clima y la estabilidad al interior de la comunidad educativa.							X		X		X		X			
			Identifica detalladamente los principales problemas de la I.E.							X		X		X		X			
		Madurez del desafío	Antes de actuar, observa detalladamente las actuaciones de los diferentes grupos de la comunidad educativa.								X		X		X		X		
			Analiza qué tanto afecta un determinado problema al conjunto o parte de la comunidad educativa.								X		X		X		X		
		Ubicar se en	Identifica el nivel de compromiso de toda la comunidad educativa con la solución de los problemas.								X		X		X		X		
			Medita sobre lo que piensan o cómo lo ven los demás al frente de la I.E.								X		X		X		X		
		Comunicar el desafío	Reflexiona sobre su rol y lo que representa para la I.E.								X		X		X		X		
			Plantea, a toda la comunidad educativa, sus ideas o perspectivas sobre un determinado tema.								X		X		X		X		
	Inter vencer	Sab er	Propicia que todos expresen su sentir frente a un problema o planteamiento de su propia iniciativa.							X		X		X		X			
			Al explicar una idea al grupo, busca que todos la asimilen y elaboren la suya en un tiempo necesario.							X		X		X		X			

			Al aplicar una medida en su gestión, prefiere esperar un tiempo para ver los resultados.						X		X		X		X		
	Analizar las		Cuando surgen conflictos al interior de la I.E., identifica los diferentes grupos y puntos de vista que se generan.						X		X		X		X		
			Identifica las reacciones de rechazo y/o aceptación en los diferentes grupos.						X		X		X		X		
	Mantiene el foco en la		Busca maneras de superar los temores de los demás, para comprometerlos con el cambio.						X		X		X		X		
				Cuando algo sale mal, busca nuevas formas de hacer las cosas involucrando a todos.						X		X		X		X	

DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos	Luis Alberto Borja Campos	DNI N°	32990401
Institución laboral	I. E. N° 88167	Teléfono/Celular	920106811
Título profesional en:	Educación secundaria		
Grado académico en:	Doctor en Educación		

FECHA DE REVISIÓN: 16/07/2021



Luis Alberto Borja Campos
 Doctor en Educación
 Reg. N° 052-001537
 DNI: 32990401

firma _____

VALIDADOR:

5C: Validez mediante juicio de expertos del cuestionario para medir el nivel de calidad de gestión escolar

Validadores: Dr. Weslyn Valverde Alva y Dr. José Cedeño León

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO: V₃: GESTIÓN ESCOLAR DE CALIDAD

TÍTULO DE LA TESIS: Influencia del trabajo remoto y liderazgo adaptativo en la gestión escolar en directores de instituciones educativas de Pallasca-Ancash. 2021

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para la Evaluación de la Gestión Escolar de Instituciones de Educación Básica Regular - Primaria y Secundaria

Instrucciones: Estimado validador, coloque un ASPA (X) en las opciones Sí () y No () de acuerdo a las siguientes rúbricas de la matriz.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta					Criterios de Evaluación								Observaciones y/o Recomendaciones	
				No aplica a la I.E.	No presenta avance		Poco avance		Avance significativo	Relación entre variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
					0	1	2	3		4	Sí	No	Sí	No	Sí	No		Sí
GESTIÓN ESCOLAR	GESTIÓN	Proyecto Educativo Institucional (PEI): Pertinente y orientador	El PEI se basa en las características y demandas sociales, económico-productivas, lingüísticas, culturales, geográficas y medio ambientales de los estudiantes, familias y comunidad.							x		x		x		x		
			El PEI responde al perfil de egreso del estudiante y los enfoques transversales establecidos en el currículo nacional.						x		x		x		x			

			La comunidad educativa asume sus roles y funciones y los articula en acciones planificadas para mantener la visión y la orientación hacia la mejora continua.							x		x		x		x			
GESTIÓN ESCOLAR	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Toma de decisiones	La institución educativa gestiona información relevante para el logro de los objetivos y la mejora de los aprendizajes.							x		x		x		x			
			La institución educativa analiza y hace uso de la información generada al interior de la institución y de fuentes externas, para implementar planes de mejora que contribuyan al logro de los objetivos institucionales y la mejora de los aprendizajes.									x		x		x		x	
		Buen clima institucional	La institución educativa promueve la comunicación efectiva, el trato respetuoso, la participación activa, la valoración y el reconocimiento de todos los miembros de la comunidad educativa, generando un ambiente propio para el logro de los objetivos institucionales.									x		x		x		x	
			La institución educativa implementa mecanismos para la prevención y el manejo de conflictos y situaciones de violencia que afecten a los estudiantes.									x		x		x		x	
GESTIÓN ESCOLAR	FORMACIÓNINTEGR	Desarrollo profesional docente	En la institución educativa se ha elaborado un diagnóstico de potencialidades y necesidades de formación continua en el aspecto pedagógico y disciplinar de los docentes de la IE, considerando la información del monitoreo en el aula y los resultados de las evaluaciones de los aprendizajes, para atender adecuadamente a todos los estudiantes.							x		x		x		x			

			En la institución educativa se gestiona el fortalecimiento de competencias docentes, esto incluye el dominio de los contenidos disciplinares y el desarrollo de las capacidades pedagógicas, tomando en cuenta el diagnóstico.							x		x		x		x				
			La institución educativa acompaña a los docentes y monitorea los procesos de enseñanza y aprendizaje para asegurar el logro de las competencias de todos los estudiantes.							x		x		x		x				
			En la institución educativa se estimula, facilita y apoya el intercambio de experiencias pedagógicas y el trabajo colegiado del equipo docente.							x		x		x		x				
			En la institución educativa se estimula, facilita y apoya la innovación pedagógica en el equipo docente y directivo.							x		x		x		x				
GESTIÓN ESCOLAR	FORMACIÓN INTEGRAL	Programación curricular docente	La institución educativa asegura que los docentes, en su programación curricular, recojan y articulen las competencias del currículo diversificado (PCI) en cada grado y área.							x		x		x		x		Orientar el ítem hacia la medición de la gestión escolar:		
			La institución educativa asegura que los docentes, en su programación curricular, consideren actividades y estrategias de enseñanza y aprendizaje en concordancia a las orientaciones del PCI basadas en los enfoques transversales.									x		x		x		x		Orientar el ítem hacia la medición de la gestión escolar:
			La institución educativa asegura que los docentes, en su programación curricular, den respuesta a las características, necesidades e intereses de los estudiantes del grado o aula y precisan acciones de apoyo para los que requieren de intervenciones específicas.										x		x		x		x	

GESTIÓN ESCOLAR	FORMACIÓN INTEGRAL	La institución educativa asegura que los docentes, en su programación curricular, organicen y articulen coherentemente la situación y reto de aprendizaje, el propósito de aprendizaje, las producciones y actuaciones de los estudiantes, los criterios de evaluación y la secuencia de actividades.						x		x		x		x		Orientar el ítem hacia la medición de la gestión escolar:		
		La institución educativa asegura que los docentes, articulen coherentemente su programación anual, experiencias de aprendizaje (unidades) y actividades de aprendizaje y estos orientan los procesos de enseñanza y aprendizaje.						x		x		x		x		Orientar el ítem hacia la medición de la gestión escolar:		
		La institución educativa asegura que los docentes, reajusten su programación curricular en base a la evaluación diagnóstica, el avance del logro de las competencias y la formación de los estudiantes.						x		x		x		x		Orientar el ítem hacia la medición de la gestión escolar:		
	Implementación de estrategias pedagógicas	La institución educativa asegura que las estrategias pedagógicas implementadas se ajusten a las necesidades de aprendizaje, sean coherentes con las competencias a desarrollar y aporten a la resolución de problemas complejos.							x		x		x		x		Orientar el ítem hacia la medición de la gestión escolar:	
		La institución educativa asegura que las estrategias pedagógicas implementadas generen un clima de confianza y respeto en el aula, necesario para el desarrollo de las competencias.							x		x		x		x		Orientar el ítem hacia la medición de la gestión escolar:	
		En la institución educativa se planifica en base a estándares de aprendizaje y se implementa estrategias diferenciadas para evaluar y monitorear permanentemente el desempeño de los estudiantes.								x		x		x		x		
		En la institución educativa se implementa estrategias pedagógicas de evaluación formativa basadas en la retroalimentación para generar compromisos de los estudiantes con su propio aprendizaje y la verificación de sus progresos.								x		x		x		x		

GESTIÓN ESCOLAR	FORMACIÓN INTEGRAL		En la institución educativa se adecúa la práctica pedagógica a las potencialidades y necesidades educativas identificadas en el monitoreo y evaluación, para atender a los estudiantes de acuerdo a sus niveles de desempeño.							x		x		x		x			
		Familias	En la institución educativa se identifica, en comunicación con los padres, madres de familia o persona encargada del cuidado del estudiante, las características y necesidades de estos para diseñar estrategias pedagógicas pertinentes.								x		x		x		x		
			En la institución educativa se implementa estrategias para que los padres, madres de familia o persona encargada del cuidado del estudiante comprendan y acompañen los procesos de aprendizaje de los estudiantes y otros aspectos de gestión escolar de acuerdo con su rol.									x		x		x		x	
	Comunidad	La institución educativa implementa proyectos que permitan a los estudiantes desarrollar sus competencias para contribuir al desarrollo de la comunidad.									x		x		x		x		
		La institución educativa implementa acciones conjuntas con instituciones de la comunidad, aprovechando los recursos humanos y materiales que contribuyan al logro de los aprendizajes y formación integral de los estudiantes.									x		x		x		x		
		En la institución educativa se identifican necesidades socio – afectivas y cognitivas de los estudiantes y conflictos que los afectan, para su atención en la institución o derivación a servicios especiales.										x		x		x		x	
	Tutoría	En la institución educativa se desarrollan sesiones de tutoría grupal en base a necesidades de orientación identificadas y/o conflictos que afecten el clima del aula.									x		x		x		x		

GESTIÓN ESCOLAR	RESULTADOS	Desarrollo de Capacidades del Personal de Apoyo y/o Administrativo	La institución educativa implementa estrategias para el uso efectivo de los materiales y recursos, desarrollando las actividades institucionales con sentido formativo.							x		x		x		x			
			La institución educativa gestiona acciones de capacitación para el personal administrativo y/o de apoyo, de acuerdo con sus roles, funciones y necesidades.						x		x		x		x				
			La institución educativa realiza el seguimiento a las mejoras en el desempeño del personal administrativo y/o de apoyo capacitado a través del monitoreo y acompañamiento.						x		x		x		x				
		Logro de Competencias	La institución educativa establece y define mecanismos institucionalizados de evaluación de los estudiantes al culminar la secundaria, tomando como referente el perfil de egreso del currículo nacional de educación básica.							x		x		x		x			
			La institución educativa evalúa formativamente el logro de las competencias establecidas en los estándares de aprendizaje de las diferentes áreas del currículo nacional de educación básica.							x		x		x		x			
		Seguimiento a Egresados	La institución educativa implementa estrategias para evaluar el nivel de satisfacción de los padres de familia y estudiantes, en relación con la formación recibida.							x		x		x		x			
	La institución educativa implementa estrategias para el seguimiento de egresados al concluir el nivel educativo evaluado.								x		x		x		x				

DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos	Weslyn Erasmo Valverde Alva	DNI N°	43163513
Institución laboral	Universidad César Vallejo	Teléfono/Celular	943017735
Título profesional en:	Educación secundaria		
Grado académico en:	Doctor en Educación		

FECHA DE REVISIÓN: 07/07/2021

firma _____



VALIDADOR: Valverde Alva Weslyn Erasmo

DNI N° 43163513

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO: V₃: GESTIÓN ESCOLAR DE CALIDAD

TÍTULO DE LA TESIS: Influencia del trabajo remoto y liderazgo adaptativo en la gestión escolar en directores de instituciones educativas de Pallasca-Ancash. 2021

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para la Evaluación de la Gestión Escolar de Instituciones de Educación Básica Regular - Primaria y Secundaria

Instrucciones: Estimado validador, coloque un ASPA (X) en las opciones Sí () y No () de acuerdo a las siguientes rúbricas de la matriz.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta					Criterios de Evaluación								Observaciones y/o Recomendaciones		
				No aplica a la I.E.		No presenta avance		Poco avance	Avance significativo	Logrado	Relación entre variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems			Relación entre el ítem y la opción de respuesta	
				0	1	2	3	4	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No			
GESTIÓN ESCOLAR	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Proyecto Educativo Institucional (PEI): Pertinente y orientador	El PEI se basa en las características y demandas sociales, económico-productivas, lingüísticas, culturales, geográficas y medio ambientales de los estudiantes, familias y comunidad.							x		x		x		x			
			El PEI responde al perfil de egreso del estudiante y los enfoques transversales establecidos en el currículo nacional.						x		x		x		x				
			El PEI es conocido e incorporado en las acciones de todos los miembros de la comunidad educativa.						x		x		x		x				

GESTIÓN ESCOLAR	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Proyecto Curricular Institucional (PCI): coherente, diversificado y orientador de procesos pedagógicos.	El PCI evidencia el desarrollo de los lineamientos pedagógicos basados en los enfoques transversales considerados en el PEI.						x		x		x		x			
			El PCI evidencia la diversificación del currículo nacional/regional, considerando las características y necesidades de los estudiantes en todas las áreas.						x		x		x		x			
			El PCI orienta la adecuada planificación, implementación y evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje; así como las adaptaciones para atender a todos los estudiantes.						x		x		x		x			
		Liderazgo pedagógico	El director(a) gestiona, con la colaboración de la comunidad educativa, una organización dinámica centrada en los aprendizajes y la formación integral de todos los estudiantes.							x		x		x		x		
			El director(a) fomenta el trabajo colaborativo y transparente, generando compromisos entre los miembros de la comunidad educativa para el logro de los objetivos institucionales.							x		x		x		x		
			La comunidad educativa asume sus roles y funciones y los articula en acciones planificadas para mantener la visión y la orientación hacia la mejora continua.								x		x		x		x	
	Toma de decisiones	La institución educativa gestiona información relevante para el logro de los objetivos y la mejora de los aprendizajes.									x		x		x			
		La institución educativa analiza y hace uso de la información generada al interior de la institución y de fuentes externas, para implementar planes de mejora que contribuyan al logro de los objetivos institucionales y la mejora de los aprendizajes.									x		x		x			

GESTIÓN ESCOLAR	FORMACIÓN INTEGRAL		La institución educativa asegura que las estrategias pedagógicas implementadas generen un clima de confianza y respeto en el aula, necesario para el desarrollo de las competencias.							x		x		x		x			
		Monitoreo y evaluación del desempeño de estudiantes	En la institución educativa se planifica en base a estándares de aprendizaje y se implementa estrategias diferenciadas para evaluar y monitorear permanentemente el desempeño de los estudiantes.							x		x		x		x			
			En la institución educativa se implementa estrategias pedagógicas de evaluación formativa basadas en la retroalimentación para generar compromisos de los estudiantes con su propio aprendizaje y la verificación de sus progresos.								x		x		x		x		
			En la institución educativa se adecúa la práctica pedagógica a las potencialidades y necesidades educativas identificadas en el monitoreo y evaluación, para atender a los estudiantes de acuerdo a sus niveles de desempeño.									x		x		x		x	
	Familias	En la institución educativa se identifica, en comunicación con los padres, madres de familia o persona encargada del cuidado del estudiante, las características y necesidades de estos para diseñar estrategias pedagógicas pertinentes.									x		x		x		x		
		En la institución educativa se implementa estrategias para que los padres, madres de familia o persona encargada del cuidado del estudiante comprendan y acompañen los procesos de aprendizaje de los estudiantes y otros aspectos de gestión escolar de acuerdo con su rol.									x		x		x		x		
	Comunidad	La institución educativa implementa proyectos que permitan a los estudiantes desarrollar sus competencias para contribuir al desarrollo de la comunidad.									x		x		x		x		

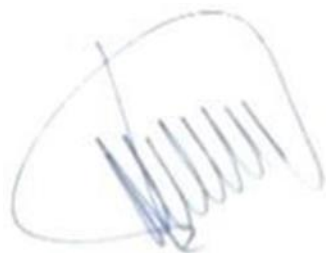
			La institución educativa implementa acciones conjuntas con instituciones de la comunidad, aprovechando los recursos humanos y materiales que contribuyan al logro de los aprendizajes y formación integral de los estudiantes.							x		x		x		x		
		Tutoría	En la institución educativa se identifican necesidades socio – afectivas y cognitivas de los estudiantes y conflictos que los afectan, para su atención en la institución o derivación a servicios especiales.							x		x		x		x		
			En la institución educativa se desarrollan sesiones de tutoría grupal en base a necesidades de orientación identificadas y/o conflictos que afecten el clima del aula.							x		x		x		x		
			En la institución educativa se implementa estrategias de acompañamiento, orientación y seguimiento individual a los estudiantes que lo requieran.							x		x		x		x		
GESTIÓN ESCOLAR	FORMACIÓN INTEG	Atención complementaria	La institución educativa gestiona el acceso de los estudiantes a servicios especializados de atención complementaria, utilizando recursos profesionales de la comunidad educativa y/o local.							x		x		x		x		
			La institución educativa hace seguimiento al desempeño de los estudiantes que reciben servicios especializados de atención complementaria.							x		x		x		x		
	SOPORTE Y RECURSOS	Gestión de Infraestructura	La institución educativa cuenta con una infraestructura adecuada o se implementan acciones de mejora, cuidado y mantenimiento, para facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje, garantizando la seguridad, salubridad y accesibilidad.							x		x		x		x		
			La institución educativa asegura el acceso oportuno de docentes y estudiantes a diversos ambientes físicos o virtuales para el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje.							x		x		x		x		

GESTIÓN ESCOLAR	Seguimiento a Egresados	La institución educativa implementa estrategias para evaluar el nivel de satisfacción de los padres de familia y estudiantes, en relación con la formación recibida.						x		x		x		x		
		La institución educativa implementa estrategias para el seguimiento de egresados al concluir el nivel educativo evaluado.						x		x		x		x		

DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos	José Darío Cedeño León	DNI N°	17919241
Institución laboral	Universidad Católica de Trujillo	Teléfono/Celular	949704940
Título profesional en:	Lic. Educación – especialidad en CCSS		
Grado académico en:	Doctor en Educación		

FECHA DE REVISIÓN:



firma _____

VALIDADOR: José Darío Cedeño León

DNI N° 17919241

Anexo 04: Confiabilidad de los Instrumentos

Anexo 4A: Confiabilidad del cuestionario para medir el nivel de desempeño en el trabajo remoto mediante Alfa de Cronbach

Prueba de Confiabilidad (Alfa de Cronbach) - Cuestionario para medir el desempeño en el trabajo remoto

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	Item 23	Item 24	SUMA	
Sujeto 1	2	2	3	4	5	5	2	3	1	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	2	1	2	1	1	54	
Sujeto 2	4	4	2	4	4	5	3	4	3	3	4	2	3	2	3	2	2	4	3	3	3	4	3	2	76	
Sujeto 3	2	3	3	3	4	5	2	3	2	1	3	3	3	1	4	3	2	0	4	3	1	3	3	3	64	
Sujeto 4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	1	4	2	2	0	3	4	2	3	2	3	80	
Sujeto 5	2	3	1	3	4	4	4	3	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	81	
Sujeto 6	4	4	2	3	1	4	4	4	3	2	5	3	1	4	3	1	4	4	4	4	2	4	4	1	75	
Sujeto 7	2	3	1	3	4	2	2	2	3	3	5	2	4	1	4	1	3	5	5	4	1	5	1	3	69	
Sujeto 8	1	2	2	2	1	1	2	1	1	3	3	2	3	1	3	1	1	1	1	3	1	2	1	2	41	
Sujeto 9	2	3	4	4	5	5	3	2	3	3	2	3	3	2	4	2	4	3	3	3	2	3	2	3	73	
Sujeto 10	5	4	2	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	1	5	3	5	4	2	4	4	4	2	4	88	
Sujeto 11	1	1	3	2	5	5	3	3	3	2	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	5	3	2	81	
Sujeto 12	2	2	3	4	5	4	2	3	3	1	2	4	3	1	2	2	4	3	4	2	3	2	2	4	67	
Sujeto 13	5	4	3	4	5	5	5	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	79	
Sujeto 14	3	2	3	4	4	4	2	4	2	2	2	4	3	1	2	2	4	4	3	3	3	3	2	2	68	
Sujeto 15	2	4	2	3	4	5	5	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	2	85	
Sujeto 16	5	5	3	5	5	5	4	2	2	3	4	5	4	3	3	1	4	5	4	4	3	4	2	4	89	
VARIANZA	2.059	1.109	0.746	0.625	1.559	1.313	1.184	0.75	0.734	0.746	1.496	0.871	0.59	1.559	0.621	0.984	1.563	2.234	0.902	0.438	1.121	0.871	0.84	0.859		
SUMATORIA DE VARIANZAS	25.77																									
VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ITEMS	149.6																									

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

α :	Coeficiente de confiabilidad del cuestionario	0.86
k :	Número de Items del cuestionario	24
s_i^2 :	Sumatoria de las varianzas de los items	25.77
s_T^2 :	varianza total del instrumento	149.6

RANGO	CONFIABILIDAD
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad nula
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

Anexo 4B: Confiabilidad del cuestionario para medir el nivel de desarrollo de liderazgo adaptativo mediante Alfa de Cronbach

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	Item 23	Item 24
Sujeto 13	1	1	1	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	1	2	1	1
Sujeto 14	4	4	3	3	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3
Sujeto 15	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	2	3	3	4	3	3	3	4	3	4
Sujeto 16	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4
Sujeto 17	5	5	4	4	2	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	5	5	4	5	5	4	4
Sujeto 18	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
Sujeto 19	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	5	2	2	2
Sujeto 20	3	3	5	3	5	2	4	4	3	3	5	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2
VARIANZA	1.2465	1.1856	1.1413	1.1856	0.7645	1.1468	1.2964	0.903	1.4571	0.5319	0.7756	1.1634	0.5873	1.1025	0.9695	0.5097	0.892	1.3518	1.2964	1.0582	1.1634	0.7202	1.0083	0.8698
SUMATORIA DE VARIANZAS	34.582																							
VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ITEMS	676.06																							

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

α :	Coeficiente de confiabilidad del cuestionario	0.98
k :	Número de Items del cuestionario	35
S_i^2 :	Sumatoria de las varianzas de los items	34.582
S_T^2 :	varianza total del instrumento	676.06

RANGO	CONFIABILIDAD
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad nula
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

Prueba de Confiabilidad (Alfa de Cronbach) - Cuestionario para medir el nivel de liderazgo adaptativo

Anexo 4C: Confiabilidad del cuestionario para medir el nivel de nivel de calidad de gestión escolar mediante Alfa de Cronbach

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	Item 23	Item 24
Sujeto 9	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	3	2	2	0	3	1	2	2	3	2	3	2
Sujeto 10	2	2	1	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
Sujeto 11	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
Sujeto 12	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
Sujeto 13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Sujeto 14	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
VARIANZA	0.454	0.347	0.372	0.352	0.352	0.331	0.209	0.265	0.265	0.286	0.454	0.311	0.408	0.597	0.311	0.673	0.286	0.49	0.265	0.265	0.352	0.265	0.265	0.352

SUMATORIA DE VARIANZAS **23.15278952**

VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ITEMS **413.7806122**

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

α :	Coficiente de confiabilidad del cuestionario	0.96
k :	Número de Items del cuestionario	50
s_i^2 :	Sumatoria de las varianzas de Iso items	23.15
s_T^2 :	varianza total del instrumento	413.8

RANGO	CONFIABILIDAD
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad nula
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

Prueba de Confiabilidad (Alfa de Cronbach) - Cuestionario para medir la Calidad de Gestión Escolar de Instituciones de Educación Básica Regular - Primaria y Secundaria

**Anexo 05: Consentimiento informado para participar del estudio de investigación
“Trabajo remoto y liderazgo adaptativo en la calidad de gestión escolar en directores
de instituciones educativas de Pallasca-Ancash. 2021”**

Instituciones: Universidad César Vallejo - Chimbote

Investigador: José Arturo Vásquez Benites
Groberti Alfredo Medina Corcuera (Asesor)

Título: Trabajo remoto y liderazgo adaptativo en la calidad de gestión escolar en directores de instituciones educativas de Pallasca-Ancash. 2021”

INTRODUCCIÓN:

Mediante el presente, se le está invitando a participar del estudio de investigación llamado: **Trabajo remoto y liderazgo adaptativo en la calidad de gestión escolar en directores de instituciones educativas de Pallasca-Ancash. 2021”**. Este es un estudio desarrollado por investigadores de la Universidad César vallejo – Chimbote.

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO:

Estamos realizando este estudio con el objetivo de explicar en qué medida el trabajo remoto y liderazgo adaptativo ejercen influencia en la calidad gestión escolar de directores de instituciones educativas de Pallasca-Ancash 2021. Por lo señalado creemos necesario profundizar más en este tema y abordarlo con la debida importancia que amerita.

METODOLOGÍA:

Si usted acepta participar, le informamos que se llevarán a cabo los siguientes procedimientos:

1. Firmar el consentimiento informado.
2. Participar de una charla virtual para recibir explicaciones sobre la investigación y cómo llenar los cuestionarios.
3. Llenar con total objetividad los 3 cuestionarios, disponibles en los formularios virtuales que les facilitará.
4. Confirmar el llenado de los cuestionarios mediante captura de pantalla.
5. Consultar las dudas que surjan durante se participación.

MOLESTIAS O RIESGOS:

No existe ninguna molestia o riesgo mínimo al participar en este trabajo de investigación. Sin embargo, usted es libre de aceptar o de no aceptar.

BENEFICIOS:

No existe beneficio directo para usted por participar de este estudio. Sin embargo, se le informará de manera personal y confidencial de algún resultado que se crea conveniente que usted tenga

conocimiento. Los resultados serán publicados, los cuáles podrían servirle para futuras tomas de decisiones.

COSTOS E INCENTIVOS:

Usted no deberá pagar nada por participar en el estudio, su participación no le generará ningún costo.

CONFIDENCIALIDAD:

Los investigadores registraremos su información con códigos y no con nombres. Si los resultados de este seguimiento son publicados en una revista científica, no se mostrará ningún dato que permita la identificación de las personas que participan en este estudio. Sus archivos no serán mostrados a ninguna persona ajena al estudio sin su consentimiento.

DERECHOS DEL PARTICIPANTE:

Si usted decide participar en el estudio, podrá retirarse de éste en cualquier momento, o no participar de una parte del estudio sin perjuicio alguno. Sin embargo, se le reitera la invitación a participar y culminar el estudio. Si tiene alguna duda adicional, puede preguntar al Investigador José Arturo Vásquez Benites o llamarlo al celular 948610189.

Si usted tiene preguntas sobre los aspectos éticos del estudio, o cree que ha sido tratado injustamente puede contactar al con la escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo de Chimbote al teléfono (043) 483030

CONSENTIMIENTO:

Acepto voluntariamente participar en este estudio, he comprendido perfectamente la información que se me ha brindado sobre las cosas que van a suceder si participo en el proyecto, también entiendo que puedo decidir no participar y que puedo retirarme del estudio en cualquier momento.

Firma del Participante	Huella Digital	Fecha
Nombre:		
DNI:		

Firma del Investigador	Huella Digital	Fecha
Nombre:		
DNI:		

Anexo 06: Autorización para desarrollar el proyecto de investigación



"Año del Bicentenario del Perú: 200 Años de la Independencia"
"Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"



Cabana, 25 de Octubre del 2021

OFICIO N° 0314-2021-ME/RA/DREA/UGEL-P/D.

SEÑORA:
DRA. ROSA MARÍA SALAS SANCHEZ
JEFA DE LA ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

CHIMBOTE.-

ASUNTO : RESPUESTA A CARTA DE PRESENTACIÓN N° CP2021-241678107-001.

REFERENCIA : SR. JOSÉ ARTURO VÁSQUEZ BENITES.

Tengo el honor de dirigirme a usted, para saludarle cordialmente a nombre de la Unidad de Gestión Educativa Local Pallasca y al mismo tiempo manifestarle que al recibir la carta de presentación N° CP2021-241678107-001 del Señor José Arturo Vásquez Benites, estudiante del Programa de Doctorado en Educación que usted representa solicitando desarrollar su trabajo de Investigación (tesis) titulado: "TRABAJO REMOTO Y LIDERAZGO ADAPTIVO EN LA CALIDAD DE GESTIÓN ESCOLAR EN DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE PALLASCA-ANCASH-2021", en ese sentido mi Representada ha visto por conveniente facilitar el desarrollo del mencionado Trabajo de Investigación, el mismo que debe compartir los resultados dentro del tiempo pertinente.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para reiterar el testimonio de mi especial consideración y estima.

Atentamente.


 Haydee G. Huarín Santiago
DIRECTORA DE LA
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA
LOCAL - PALLASCA

D.UGEL.P/HGHS.
Sec.II/Aurora S.

C.c. Archivo