



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Liderazgo directivo y gestión pedagógica de los docentes,
en instituciones educativas rurales de Jaén**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
Maestra en Administración de la Educación**

AUTORA:

Huamán Tongo, María Betty (ORCID: 0000-0002-6032-9620)

ASESOR:

Dr. Chang Jiménez, Carlos Alfredo (ORCID: 0000-0002-5776-0620)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

Línea de acción de responsabilidad social universitaria:

Fortalecimiento de la democracia, liderazgo y ciudadanía

CHICLAYO – PERÚ

2022

Dedicatoria

Al Creador y Todopoderoso, por iluminarme y permitir culminar el trabajo de investigación, con él consolido mi formación posgraduada como maestra.

A mi querido esposo, por hacerme sentir de cerca su apoyo y estímulo, asimismo, a mis queridos hijos, por quienes vale cualquier empeño.

Agradecimiento

A mis padres y familiares porque siempre confían en mí.

A los docentes de la Universidad César Vallejo, especialmente al Dr. Carlos Alfredo Chang Jiménez y a mis compañeros por haber compartido saberes y experiencias de aprendizaje.

A los directivos y docentes de las instituciones educativas rurales, por su apoyo valioso.

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III.METODOLOGÍA	14
3.1 Tipo y diseño de investigación	14
3.2 Variables y operacionalización	15
3.3 Población, muestra y muestreo	16
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.	17
3.5 Procedimiento	18
3.6 Método de análisis de datos.	18
3.7 Aspectos éticos.....	19
IV.RESULTADOS.....	20
V. DISCUSIÓN	25
VI.CONCLUSIONES	31
VII.RECOMENDACIONES	32
REFERENCIAS.....	33
ANEXOS	

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1: Nivel de liderazgo directivo	20
Tabla 2: Valoración de la gestión pedagógica	21
Tabla 3: Prueba de normalidad	22
Tabla 4: Correlación entre liderazgo directivo y gestión pedagógica	23
Tabla 5: Contingencia entre liderazgo directivo y gestión pedagógica	24

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1: Nivel de liderazgo directivo	20
Figura 2: Valoración de la gestión pedagógica	21
Figura 3: Contingencia entre liderazgo directivo y gestión pedagógica	24

Resumen

La investigación adoptó como objetivo determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica, en las instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, 2022. Se desarrolló una investigación de tipo básica, con enfoque cuantitativo, diseño descriptivo-correlacional, no experimental-transversal. Se recolectó datos de una población/muestra integrada por 45 directivos/docentes, quienes participaron en la técnica la encuesta y desarrollaron dos cuestionarios (sobre liderazgo directivo y gestión pedagógica), instrumentos de elaboración propia que fueron calificados válidos a criterio de expertos y confiables según prueba Alfa de Cronbach, cuyos valores fueron de 0,907 y 0,887 respectivamente e indican una confiabilidad muy alta. Los resultados obtenidos revelan que para el 51,1% de docentes el liderazgo directivo es de nivel medianamente adecuado, mientras que para el 57,8% de ellos la gestión pedagógica que realizan es de nivel regular; asimismo, se encontró que existe correlación significativa entre variables pues el valor de Rho de Spearman = 0,770, aceptándose H_1 ; se concluye indicando que a un buen liderazgo directivo le corresponde buena gestión pedagógica, es decir, si mejora el liderazgo directivo, también mejorará la gestión pedagógica de los docentes.

Palabras clave: Liderazgo directivo, gestión pedagógica, instituciones educativas rurales

Abstract

The objective of the research was to determine the relationship between managerial leadership and pedagogical management, in rural educational institutions in the southern area of Jaen, 2022. A basic type of research was developed, with a quantitative approach, descriptive-correlational design, non-experimental-transversal. Data was collected from a population/sample made up of 45 managers/teachers, who participated in the survey technique and developed two questionnaires (on managerial leadership and pedagogical management), self-made instruments that were qualified as valid at the discretion of experts and reliable according to Cronbach's Alpha test, whose values were 0.907 and 0.887 respectively and indicate a very high reliability. The results obtained reveal that for 51.1% of teachers, managerial leadership is of a moderately adequate level, while for 57.8% of them the pedagogical management they carry out is of a regular level; Likewise, it was found that there is a significant correlation between variables, since the value of Spearman's Rho = 0.770, accepting H1; It is concluded by indicating that a good managerial leadership corresponds to good pedagogical management, that is, if it improves managerial leadership, it will also improve the pedagogical management of teachers.

Keywords: Directive leadership, pedagogical management, rural educational institutions

I. INTRODUCCIÓN

La investigación llevada a cabo adoptó como temática central el liderazgo directivo y su relación con la gestión pedagógica que desarrollan los docentes; variables esenciales en el proceso educativo pero que adolecen de debilidades; por ejemplo: en México, Gamboa y Patiño (2017) señalan que la problemática del liderazgo directivo pasa porque a pesar de que el directivo constituye un actor sumamente importante para la implementación de mejoras en educación, en muchos casos ejerce un estilo de liderazgo que lejos de propiciar un ambiente armónico lo torna adverso para una buena gestión pedagógica; además, según los autores, si bien el Estado exige su formación continua, no obstante, gran parte de ellos no reúne las competencias necesarias para el ejercicio del cargo, evidenciándose en un débil o inexistente liderazgo.

En Colombia, Medina (2020) al investigar el liderazgo directivo asociado a la gestión pedagógica del docente, indica que el problema se genera cuando el directivo no equilibra el liderazgo administrativo-institucional con el acompañamiento a la gestión pedagógica del docente, esta falta de equilibrio conduce a que su trabajo focalice su interés en la gestión administrativa en desmedro de apoyo al quehacer docente, además, muchos no tienen claro que no es suficiente poseer las competencias y características directivas tradicionales, no se considera lo esencial que resulta interiorizar que un cargo de tanta responsabilidad exige desarrollar un liderazgo que viabilice la gestión pedagógica de los docentes, genere espacios para la participación, identidad y compromiso institucional, movilizándolo equipos de trabajo para alcanzar la calidad educativa que se requiere.

En Chile, Aravena et al. (2020) enfoca la problemática desde el ángulo de los gobernantes, quienes, si bien, despliegan variados esfuerzos a fin de introducir mejoras en el desempeño directivo, no obstante, las disposiciones están débil y esporádicamente interconectadas, por el contrario, se muestra una “situación fragmentada”. Escenario que confirma la no existencia de un directivo competente que articule los procesos asociados al acompañamiento, el perfeccionamiento profesional y la evaluación a su propio quehacer como agente responsable del funcionamiento de la institución educativa.

A excepción de los países anteriores, también en Chile, en oposición a lo señalado por Aravena et al. (2020), Torres (2021) analizó la gestión en docentes mujeres que cumplían funciones directivas en escuelas públicas, logró comprobar que las directivas estudiadas frecuentaban acudir al personal docente a fin de situar y dar continuidad a las variadas actividades que se desarrollaban con las estudiantes. En base a estos hallazgos, el autor precisa que la problemática en la gestión directiva surge cuando no se ejerce liderazgo facilitador, en consecuencia, no se asegura la calidad educativa deseada.

A nivel de Perú, también se evidencia debilidades coincidentes, ante ello, el Ministerio de Educación desde el año 2014 viene implementando el Marco del buen desempeño directivo. En el país se puede comprobar una gestión directiva imbuida de prácticas tradicionales, con predominante liderazgo autoritario o permisivo, mayormente con énfasis en lo administrativo y desligadas de la gestión pedagógica y los aprendizajes estudiantiles; asimismo, gestionan una institución educativa con estructura rígida y fragmentada, además, muchos directivos elaboran instrumentos de gestión poco eficaces y solo por cumplimiento, asumiéndolos como documentos y no como herramientas para una gestión de calidad (Ministerio de Educación, 2014).

De igual manera, al investigar la problemática de las variables liderazgo directivo y gestión pedagógica en una entidad educativa de Lambayeque, Vílchez y Yarlaqué (2016) diagnosticaron deficiencias en el proceso de gestión educativa a causa de que no se desarrolla un liderazgo adecuado que favorezca la gestión del proceso educativo y, consecuentemente, optimice el aprendizaje y desempeño académico de los estudiantes; específicamente, los autores identificaron limitada capacidad de liderazgo del personal directivo, acarreando escasa innovación en la mayoría de docentes que, a su vez, genera problemas en la gestión de los aprendizajes de los estudiantes.

Situación similar se viene presentando en muchas instituciones educativas del área rural de la provincia de Jaén, donde en los últimos años se ha registrado constantes cambios en los cargos directivos, existiendo directores designados cuya permanencia en su función no es estable, en consecuencia, no se evidencia comunidades educativas regidas por un adecuado liderazgo directivo y una gestión pedagógica eficiente. Sobre esta problemática, la UGEL muestra

despreocupación, pues en los últimos años no hay capacitación a docentes encargados en plazas directivas, es así que de las 15 instituciones educativas del nivel primario, 10 son directivos encargados sin capacitación en la labor directiva, dificultando el monitoreo pedagógico de los docentes; también no existe organización en redes educativas, hay docentes poco dispuestos para el trabajo cooperativo y la planificación curricular, además, rehúyen al trabajo en redes; frente a esta realidad y la necesidad de estudiar la temática, surgió la interrogante: ¿Qué relación existe entre liderazgo directivo y gestión pedagógica de los docentes, en instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén?

La investigación se justifica teóricamente porque permitió llenar un vacío en el conocimiento pues a la fecha no se cuenta con información actualizada en el contexto seleccionado; asimismo, se fundamentó en los nuevos enfoques de la gestión directiva cuyo planteamiento principal exige que las instituciones educativas sean dirigidas por personal con capacidad de liderazgo que promueva iniciativas, impulse el trabajo colaborativo y propicie cambios en la práctica docente. También, se justifica metodológicamente porque halló sustento en la investigación científica, asimismo, se aportó instrumentos de acopio de datos que podrán servir para ulteriores estudios. Igualmente, se justifica en el aspecto práctico ya que los resultados permitirán que en dichas II.EE. se adopten decisiones para la mejora de las variables investigadas.

El objetivo general: Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica, en las instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, 2022. Objetivos específicos: Identificar nivel de liderazgo directivo en las instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, 2022; Establecer las características de la gestión pedagógica en las instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, 2022; Evaluar la relación entre liderazgo directivo y la gestión pedagógica que existe en las instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, 2022. Asimismo, la hipótesis: Existe una relación proporcional entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica; a mayor liderazgo directivo mejor desenvolvimiento pedagógico de los docentes, en instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, 2022.

II. MARCO TEÓRICO

La investigación se fundamentó en antecedentes de estudio relacionados directamente con las variables seleccionadas, los mismos que se exponen organizados a nivel internacional, nacional y local:

En el ámbito internacional, se ubicó en Argentina a Romero (2021) con su investigación “Liderazgo Directivo en escuelas que superan las barreras del contexto”; estudio cuyo objetivo se orientó a entender cómo el liderazgo directivo en las escuelas interviene como factor de eficacia y equidad existente en las instituciones educativas; estudio predominantemente descriptivo con enfoque cualitativo; como parte de sus resultados están los aportes de conceptos y experiencias del liderazgo directivo, los mismos que permiten mantener un enfoque crítico y reflexivo respecto a cómo estructurar un proyecto participativo, con orientación de interés común, que responda a las expectativas y compromiso con la gestión pedagógica; se concluye alcanzando aportes para el perfeccionamiento del liderazgo directivo enmarcado en las políticas educativas, con enfoque de calidad continua.

También, Cáceres (2018) abordó lo referente al “Efecto del estilo de liderazgo del Director en la motivación laboral de los docentes” - La Paz – Bolivia; su objetivo fue determinar el efecto del estilo de liderazgo del Director en la motivación laboral de los docentes; fue un estudio descriptivo-explicativo con método cuantitativo; sus resultados indican que se halló la existencia de una correlación alta y positiva (0,850) entre las variables estilo de liderazgo directivo y la motivación laboral de los docentes; concluye que el estilo de liderazgo del personal directivo constituye un elemento definitivo que impacta en la motivación laboral de los docentes

De igual manera, se ubicó en Colombia a Ríos et al. (2017) con su investigación magistral “Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, Bogotá”; su objetivo fue describir de qué manera el liderazgo del personal directivo incide en el aprendizaje y éxito escolar; fue una investigación descriptiva; en sus resultados encontró que desde la percepción de los agentes educativos existe evidente incidencia del estilo de liderazgo directivo que se ejerce en favor del éxito escolar de los estudiantes; concluyen que la profesionalización del personal directivo se torna en un indicador de la capacidad de liderazgo que

poseen, dependiendo de este factor que cada directivo protagonice experiencias exitosas.

Asimismo, Reyes et al. (2017) investigaron sobre “El liderazgo directivo y la gestión en el Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes”; su objetivo persiguió identificar las capacidades y rasgos para el ejercicio de un liderazgo directivo eficiente y optimar la gestión educativa; con metodología correspondiente a un estudio descriptivo y enfoque mixto; sus resultados: para el 60% de estudiantes el liderazgo directivo es adecuado, aunque está parcialmente de acuerdo con su gestión; su conclusión indica que no se ha definido el perfil personal y profesional del directivo con miras a enfrentar adecuadamente las nuevas exigencias sociales.

Asimismo, en Bolivia, se localizó a Dimas et al. (2016), con su estudio sobre “El liderazgo en la función docente”; asumió como objetivo analizar la influencia del liderazgo en el desempeño del docente y su efecto en el aprendizaje estudiantil; fue un estudio descriptivo con enfoque cuantitativo-cualitativo; sus resultados señalan que se llegó a comprobar que el estilos de liderazgo adoptado por el docente repercute significativamente sobre su desempeño y, sobre todo, en el aprendizaje de los estudiantes; concluye proponiendo como alternativa el liderazgo transformacional, por constituir un estilo que permite generar mejores condiciones para promover el mejoramiento continuo y un servicio de calidad.

En el ámbito nacional, se cita a Rivas (2021) con su tesis magistral “Liderazgo directivo y gestión pedagógica en una institución educativa”; su objetivo persiguió relacionar las dos variables estudiadas; en su metodología, fue un estudio descriptivo-correlacional, con diseño no experimental-transversal; halló como índice de correlación el valor de 0,722 el cual indica una asociación positiva alta entre variables, es decir, a un buen liderazgo directivo le corresponde una buena gestión pedagógica de los docentes.

Cóndor (2020) con su estudio sobre “Liderazgo directivo y gestión pedagógica en aula en instituciones educativas de Huancayo”; su objetivo apuntó a establecer la relación entre las dos variables de estudio; se hizo una investigación básica, de alcance correlacional y cuantitativa; tuvo como resultado que el coeficiente de correlación obtuvo el valor de $R= 0.883$; se concluye señalando que se comprobó la existencia de correlación positiva y

alta entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica que realizan los docentes en el aula de clase.

Duque (2020) y su trabajo “Influencia del liderazgo transformacional en la gestión pedagógica de los docentes” – Piura; se formuló el objetivo de establecer cómo influye la primera variable sobre la segunda; se trata de un estudio de nivel correlacional con diseño no experimental; sus resultados señalan que los docentes en un 52,6% perciben de nivel destacado el liderazgo transformacional, en tanto que la gestión pedagógica para el 92,1% es de nivel eficiente; se concluye con la existencia de relación significativa entre variables al obtener el r de Pearson equivalente a 0,820.

Manes (2019), investigación magistral sobre “Estilos de liderazgo directivo y su relación con la gestión pedagógica de los docentes - Huaral”; su objetivo se orientó a determinar la relación entre variables; se hizo una investigación de alcance correlacional con enfoque cuantitativo; sus resultados indican que el índice de correlación de Spearman reportó el valor de 0.615, en tal razón, aceptó la hipótesis de investigación; concluye que existe relación de magnitud buena, es decir, relación directa entre ambas variables.

También a Luis (2019) y su estudio magistral “Liderazgo directivo y gestión pedagógica de docentes – Huamachuco”; su objetivo persiguió establecer la relación existente entre las variables; estudio de nivel descriptivo-correlacional, enfoque cuantitativo y diseño no experimental; los resultados obtenidos se refieren al índice de correlación, equivalente a 0,277, rechazándose la hipótesis nula; se concluye con la existencia de una correlación débil entre ambas variables estudiadas.

Asimismo, Enciso (2018) quien investigó sobre “Liderazgo directivo y gestión pedagógica en Ayacucho”; tesis de maestría cuyo objetivo fue establecer la correlación existente entre las variables; se hizo una investigación descriptiva-correlacional, con diseño no experimental-transversal y metodología cuantitativa; sus resultados indican que ($r_s = ,860$; $p < 0,05$), entonces, se acepta la hipótesis de investigación; se concluye que existe relación directa alta entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica, entendiendo que el ejercicio de un adecuado liderazgo optimiza la gestión pedagógica; es decir, si el

liderazgo directivo es conveniente, entonces, la gestión pedagógica es eficiente.

Luego de haber revisado los estudios previos, se incluye a continuación las bases teóricas o científicas. En primer lugar, es conveniente precisar las teorías sobre el liderazgo, las mismas que intentan explicar de qué manera y por qué algunas personas se tornan en líderes. Dentro de las más significativas se cuenta a: La “Teoría del gran hombre”, según la cual los líderes no se hacen, sino nacen, es decir, la capacidad de liderazgo es inherente a la persona, es decir, se nace con esa disposición y hace falta promoverla o estimularla (Rodríguez, 2018).

También, la “Teoría de contingencia”, que enfatiza en el estilo de liderazgo, el cual depende de las circunstancias en las que se encuentre el líder, para esta teoría, no hay jerarquía entre los estilos pues no existe estilo de liderazgo preferible para todos los escenarios, además, el éxito del liderazgo estriba en un conjunto de variables, incluido el estilo de liderazgo. Igualmente, la “Teoría del comportamiento” que, esencialmente señala que los líderes se crean o hacen, no nacen; en tal razón, ser líder se puede aprender y desarrollar con la enseñanza (Rodríguez, 2018).

Además, se cita la “Teoría del liderazgo transformacional” formulada hacia 1985 por Bernard Bass, para quien evaluar el liderazgo implica verificar la influencia que ejerce el líder en sus subalternos, es decir, en los trabajadores, entonces, todo líder que busca la transformación institucional es quien influye positivamente y motiva a sus colaboradores con la perspectiva de lograr que se eleve su compromiso organizacional, más allá de sus necesidades propias (Duque, 2020).

En lo que respecta a la variable *liderazgo directivo*, para Nina (2021), en términos generales, el liderazgo es un atributo que debe poseer cualquier profesional de la educación, puesto que puede llegar a ejercer un liderazgo ya sea pedagógico como directivo, además, en ambas situaciones han de promover derivaciones positivas, infundiendo seguridad y contribuyendo continuamente con el éxito escolar de los estudiantes. Por su parte, para Enciso (2018), constituyen las características o cualidades que tiene el director de una

institución educativa para gestionarla y adoptar decisiones apropiadas para su personal, motivándolo para desarrollar, con eficiencia y efectividad las actividades socioeducativas en favor de la educación de los estudiantes, así como alcanzar las metas y objetivos institucionales.

Según la “Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura - OEI” (2019) hace referencia al conjunto de competencias, conocimientos, habilidades y actitudes que posibilitan a los agentes que ejercen funciones directivas en las instituciones educativas cumplir con sus obligaciones, solucionar conflictos y desplegar cambios conducentes a implementar mejoras.

En cuanto a las particularidades del liderazgo, se han definido diversos criterios respecto a los estilos de liderazgo directivo, mayormente, hay concordancia en que se puede presentar los estilos: i) “Estilo autocrático”, donde el líder da las órdenes sin previa consulta, únicamente espera que se cumplan, el director que ejerce este tipo de liderazgo se caracteriza por ser firme, dogmático y hace uso permanente de su pericia para dar órdenes, de allí que se torne en autoritario y vertical. ii) “Estilo democrático o participativo”, según el cual el director solicita opiniones y convence a los miembros de la comunidad educativa, alentando su participación; dadas estas características se constituye en el estilo más aconsejable para optimar la gestión pedagógica, administrativa e institucional. En este estilo alternativo Dimas et al. (2016) incluyen el “liderazgo transformacional”, cuya característica principal es el interés en desarrollar en los colaboradores, su nivel de motivación y moralidad, en esa perspectiva, el líder transformacional posee una profunda visión de las metas y objetivos a conseguir, estimula a los miembros de la comunidad educativa con actitud flexible y positiva, evidenciando emprendedurismo e innovación. iii) “El estilo liberal o permisivo”, contrario al autocrático, en esta clase de estilo se recurre muy poco al uso del poder, se otorga a los empleados un alto nivel de autonomía en la ejecución de sus labores, en este caso, el directivo depende de los trabajadores para establecer las acciones y tareas; en tales circunstancias, el estilo de liderazgo se torna liberal, se ubica fuera del grupo y no promueve la cohesión requerida (Nina, 2021).

Atendiendo a lo señalado por Córdor (2020) un buen líder directivo debe poseer múltiples cualidades, dentro de ellas se considera: Capacidad para concientizar a los profesores sobre los alcances y beneficios de un buen trabajo escolar con el propósito de asegurar una formación integral de calidad para los educandos; lograr el involucramiento de los miembros de la comunidad educativa; busca y plantea estrategias para innovar el quehacer escolar cotidiano; considera los derechos de todos los agentes educativos, asimismo, requiere el cumplimiento de sus deberes; asume un liderazgo basado en la gestión de la práctica de valores éticos en el plano personal, profesional e institucional; promueve el valor que posee el trabajo colaborativo y participa en acciones conjuntas.

La evaluación del liderazgo directivo incluyó como dimensiones las propuestas por Izquierdo y Oblitas (2017) y son: desarrollo personal, ejercicio democrático y habilidades de desempeño. En cuanto al *desarrollo personal*, hace referencia al grado de preparación que debe poseer el líder, por tanto, debe evidenciar habilidades comunicativas como: locuacidad, empatía, sinceridad, seguridad, carisma, razonamiento lógico y gozar de credibilidad. Sobre el *ejercicio democrático*, está asociado a la capacidad del líder para promover en el grupo la participación democrática, la búsqueda de consenso y la delegación de responsabilidades, asimismo, la toma de decisiones para la resolución de conflictos. Respecto a las *habilidades de desempeño*, están asociadas a la capacidad para responder a los desafíos en base a su capacitación permanente para renovar sus saberes y optimizar el desarrollo de las responsabilidades encomendadas, es decir, evidencias de su idoneidad. La valoración del liderazgo directivo asumió los niveles: Adecuado (liderazgo participativo, democrático, transformacional); medianamente adecuado (liderazgo con características parciales en participación, democracia y búsqueda de transformación institucional); inadecuado (liderazgo que no reúne ninguna característica favorable para la institución).

En lo concerniente a la importancia del liderazgo directivo, sobre todo, en el marco de la pandemia por el COVID 19, constituye una ardua labor porque implica dar continuidad al aprendizaje estudiantil y conservar cohesionada a la comunidad educativa. En esta perspectiva el rol del directivo resulta clave a fin

de garantizar el desarrollo institucional cimentado en la construcción colectiva y el trabajando colaborativo en pro de la formación de niños (as) y jóvenes en las actuales circunstancias. Bajo esa mirada, los distintos sectores responsables de la educación nacional han hecho llegar diversas recomendaciones a directivos gestores en comunidades educativas para que ejerzan un liderazgo adecuado de las comunidades escolares, fundamentalmente para generar buenas prácticas que aseguren el buen funcionamiento escolar, centrando todo esfuerzo en lograr el bienestar de las personas y comunidad bajo su responsabilidad (Kochen, 2020).

En lo referente a la *gestión pedagógica*, De la Cruz (2017) afirma que es la dimensión de la gestión educativa que consiste en acompañar y facilitar a los educandos en su proceso de aprendizaje, implica que su enseñanza deberá propiciar escenarios académicos que favorezcan la construcción de nuevos conocimientos y la práctica de valores.

Por su parte, Da Silva (2016, en Bautista, 2021) afirma que la gestión pedagógica constituye la acción que desarrolla el establecimiento escolar con la finalidad de plasmar un beneficio en pro del estudiante, aspecto que involucra la participación tanto del directivo como también del docente; en esa medida, la gestión pedagógica no únicamente se orienta tanto a objetos materiales como académicos.

También es conceptualizada como estrategia cuyos efectos alcanzan la calidad de los procedimientos de enseñanza, asume el rol que cumple la entidad educativa en su totalidad y en su especificidad institucional, local y regional a fin de insertar, promover y poner en marcha gestiones destinadas a introducir mejoras en la práctica educativa vigente (Pacheco et al., 2015). Asimismo, la gestión pedagógica no constituye una tarea de exclusiva responsabilidad del docente ya que el director igualmente debe desarrollarla desde su propio rol mediante el acompañamiento y monitoreo al docente, poniendo a su disposición los recursos necesarios para que optimice el proceso enseñanza-aprendizaje.

Los actores primordiales en el proceso de gestión pedagógica son los docentes y su práctica pedagógica; en su condición de actor esencial de la mediación o intervención formativa, el docente ha de adoptar propuestas recibidas en su

formación inicial, actualizarse y capacitarse para desarrollarse profesionalmente y consecuentemente optimar su quehacer con mayor efectividad, aplicando exitosamente nuevas estrategias didácticas a nivel de aula y responder a las necesidades existentes en la entidad educativa, además, enmarcar su trabajo en los lineamientos del currículo nacional, planificando creativamente actividades innovadoras (Reyes et al., 2017).

Para Enciso (2018), atendiendo a lo señalado por Cárdenas hacia el 2012, una correcta gestión pedagógica presenta características expresas, dentro de ellas está: Primero, la peculiaridad en la tarea académica, según esta característica los docentes han de comprender las actuales condiciones pedagógicas para la correcta gestión de sus componentes, generando enseñanzas y promoviendo la organización de los docentes como formadores para buscar soluciones para alcanzar una educación de calidad. Segundo, la exigencia actual para los docentes poseer competencias y capacidades tanto personales como profesionales para evidenciar buen desempeño académico, es decir, personas probas con habilidades para generar una práctica pedagógica significativa, imbuida de motivación profesional, que establece adecuada comunicación y relaciones sociales cordiales; además, con capacidad para la planificación, gestión y evaluación de los aprendizajes en sus estudiantes. Tercero, la gestión pedagógica requiere trabajar en equipo, en un trabajo colegiado y colaborativo con sus compañeros y colegas donde comparta experiencias educativas, ideas y conceptos pedagógicos que permita su crecimiento profesional y el de los demás docentes. Cuarto, la buena gestión pedagógica del docente requiere mucha disposición para la innovación académica orientada a diseñar nuevas estrategias de trabajo para favorecer el aprendizaje estudiantil. Quinto, la gestión pedagógica ha de estar articulada a la cultura organizacional, asumiendo y respetando las ideas y creencias existentes en la institución, haciendo suya la problemática que presenta y visualizando la forma de atenderla en base a objetivos y metas comunes.

La evaluación de la gestión pedagógica comprendió las dimensiones establecidas como prácticas en el docente, así, asumiendo a Manes (2019), se incluye a la planificación del aprendizaje, gestión del aprendizaje y evaluación del aprendizaje. Referente a la *planificación del aprendizaje*, entendida como el

proceso a través del cual el docente proyecta y organiza secuencialmente las intencionalidades del aprendizaje según el grado a su cargo, determinando los elementos curriculares correspondientes y su debida dosificación y temporalización; indica que el docente prevé los quehaceres que han de cumplirse en el aula e institución educativa con el propósito de vivir, vivenciar e interiorizar en los educandos experiencias de aprendizaje previstas.

La dimensión *gestión del aprendizaje*, es el proceso mediante el cual el docente propicia interacciones en el espacio áulico e institucional con el propósito de ejecutar lo previsto, además, en este proceso el docente desarrolla la correspondiente mediación a fin de que los estudiantes construyan su aprendizaje, requiriéndose para ello que el docente posea competencias para interactuar con los estudiantes, para interpretar los productos de su aprendizaje y retroalimentar a los educandos.

Finalmente, la tercera dimensión *evaluación de los aprendizajes*, constituye una serie de operaciones pedagógicas mediante las cuales el docente de aula evalúa o valora las actividades de su competencia didáctica protagonizadas por los educandos, sin perder de vista que es un proceso de verificación de logros y dificultades en el aprendizaje estudiantil, de allí que sea necesario caracterizarla como un proceso pertinente, continuo, eficaz, flexible y reflexivo, por tanto, debe girar en torno al proceso de construcción de sus saberes.

La escala de valoración que se asumió para evaluar la gestión pedagógica de los docentes comprenderá los niveles: Buena, eficiente (cuando los docentes cumplen de manera efectiva y cabal las tres dimensiones de su quehacer pedagógico); Regular, debe mejorar (cuando los docentes cumplen parcialmente la planificación, gestión y evaluación de los aprendizajes); Ineficiente (cuando la gestión pedagógica que cumplen los docentes no es satisfactoria en ninguna de las dimensiones de su trabajo académico).

Finalmente, es oportuno precisar lo concerniente a la relación entre el liderazgo directivo que ejercen los directores de instituciones educativa y la gestión pedagógica que desarrollan los docentes, los múltiples estudios previos confirman la estrecha relación entre estas variables, sin embargo, si bien el principal agente de la gestión pedagógica es el propio maestro, esta dimensión de la gestión educativa se desarrollará convenientemente siempre y cuando el

docente tenga un buen desempeño personal-social y profesional, pero, además, estará influenciada directamente por la capacidad de liderazgo que ejerza el director de la entidad educativa; bajo esta mirada, es bueno no perder de vista y recordar constantemente que el liderazgo implementado por el personal directivo impactará directamente en la gestión pedagógica y, consecuentemente, permitirá arribar a resultados positivos o pudieran ser negativos en cuanto el estilo de liderazgo no es el más adecuado (Reyes et al., 2017).

Si el directivo ejerce un liderazgo acorde a las necesidades institucionales podrá solucionar los diversos problemas, será capaz de motivar a sus maestros y conseguir que en la institución eleve la calidad educativa y optimice el proceso de aprendizaje estudiantil, proceso en el cual debe involucrar a los docentes como líderes pedagógicos a nivel institucional con la perspectiva de potenciar a los estudiantes para convertirse en constructor de sus conocimientos (Rivas, 2021).

En resumen, la relación entre liderazgo directivo y gestión pedagógica del docente radica en que es una realidad innegable que el liderazgo directivo se ha constituido por siempre en el respaldo y fundamento de la gestión pedagógica, siempre y cuando el directivo adopte un estilo de liderazgo apropiado y efectivo que le permita identificar los nudos críticos y las necesidades existentes a fin de solucionarlas, tomando en cuenta además, las fortalezas y cualidades del potencial humano, para así obtener mejores resultados educativos y lograr los objetivos institucionales propuestos.

III. METODOLOGÍA

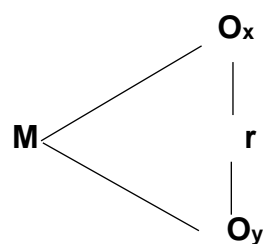
3.1 Tipo y diseño de investigación

3.1.1 Tipo de investigación

Atendiendo a las peculiaridades de la investigación, ésta correspondió a los estudios de tipo básico porque su interés estuvo centrado en la generación de nuevos conocimientos; de igual manera, utilizó el enfoque cuantitativo porque durante su ejecución se utilizaron tanto técnicas como instrumentos cuantitativos, con las cuales, la información acopiada fue sometida a análisis estadístico para probar las hipótesis, además, los resultados fueron numéricos contenidos en tablas y figuras estadísticas (Hernández y Mendoza, 2018).

3.1.2 Diseño de investigación

En correspondencia al tipo y enfoque del estudio, el diseño que se aplicó es el descriptivo correlacional, de carácter no experimental y corte transversal. Descriptivo correlacional porque su finalidad fue analizar la situación de cada variable para luego determinar la relación estadística en función a los objetivos planteados (Ñaupas et al, 2013). No experimental porque la investigadora no hizo ninguna manipulación intencional de las variables, es decir, no se buscó modificar la realidad, por el contrario, se la analizó en su estado natural. Transversal porque los datos se recolectaron en un momento específico (Hernández et al., 2014). El diseño empleado quedó esquematizado en el siguiente diagrama:



Dónde:

M = Muestra de estudio

O_x = Variable 1: Liderazgo directivo

O_y = Variable 2: Gestión pedagógica

r = Relación entre variables

3.2 Variables y operacionalización

La investigación trabajará con las variables:

V1: Liderazgo directivo

V2: Gestión pedagógica

V1: Liderazgo directivo

Definición conceptual:

Constituye el estilo en el cual el líder influye en los docentes mediante su autoridad. Les proporciona indicaciones precisas, afables, decisivas y directas a fin de que puedan ser fácilmente guiados (Luis, 2019).

Definición operacional:

Capacidad de los directivos, de las instituciones educativas rurales ubicadas en la zona sur de Jaén, para liderar procesos educativos institucionales, se evaluó mediante un cuestionario, en base a sus dimensiones.

Dimensiones e indicadores:

- Desarrollo personal: Nivel de preparación para liderar; Habilidades comunicativas; Habilidades sociales
- Ejercicio democrático: Capacidad para liderar la participación democrática y delegar funciones; Capacidad para la búsqueda de consenso; Capacidad para tomar decisiones y resolver conflictos
- Habilidades de desempeño: Nivel de capacitación para la innovación; Idoneidad en el cumplimiento de responsabilidades

V2: Gestión pedagógica

Definición conceptual:

Es el conjunto de actividades pedagógicas a través de las que el docente de aula efectúa las etapas: “proceso de planificación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de su competencia didáctica” (Manes, 2019, p. 30).

Definición operacional:

Actividades diseñadas que realizan los docentes que laboran en las instituciones educativas rurales, ubicadas en la zona sur de Jaén, para mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje, se evaluó mediante un cuestionario en base a sus dimensiones.

Dimensiones e indicadores:

- Planificación del aprendizaje: Eficiencia para la planificación curricular; Articulación de la planificación con las necesidades de aprendizaje de los estudiantes
- Gestión del aprendizaje: Competencia didáctica para la mediación del aprendizaje; Competencia para la interacción con los estudiantes
- Evaluación del aprendizaje: Manejo eficiente del sistema de evaluación; Capacidad para verificar logros y dificultades; Capacidad para la retroalimentación del aprendizaje estudiantil

3.3 Población, muestra y muestreo

3.3.1 Población

La población objeto de estudio estuvo integrada por 15 directivos y 30 docentes que laboran en las instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, en total 45 personas.

- **Criterios de inclusión.**

Docentes/Directivos que registraron continuidad laboral en su condición de nombrados o contratados en el presente año lectivo

Docentes que decidieron participar en la investigación como fuentes informantes y que firmaron su consentimiento informado

- **Criterios de exclusión.**

Docentes/directivos que durante el recojo de información se encontraron ausentes en la institución educativa

Docentes/directivos que desarrollaron de manera incorrecta los instrumentos.

3.3.2 Muestra

Considerando que la muestra es la parte representativa de la población (Condori, 2020), las unidades de análisis que integraron la población fueron en cantidad manejable metodológicamente, en la muestra se incluyó a los mismos sujetos de la población, en tal razón, se trató de una muestra censal o poblacional puesto que se trabajó con el 100% docentes/directivos (45 directivos/docentes) (Hernández et al., 2014), siempre y cuando cumplieran con los indicados criterios de inclusión y exclusión.

3.3.3 Muestreo

En cuanto al muestreo, no se recurrió a la aplicación de ninguna de sus modalidades, en razón de que se trabajó con una muestra censal (Claros, 2018).

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnica de recolección de datos.

La tarea de recolectar datos se cumplió a través de la técnica de la encuesta, en investigación, consiste en obtener datos de las fuentes informantes a través de un documento estructurado, el mismo que debe ser resuelto por los sujetos de la muestra (Ñaupas y Mendoza, 2018).

Instrumentos de recolección de datos.

A efecto de operativizar la recolecta de datos, se utilizaron como instrumentos dos cuestionarios, el primero, sobre liderazgo directivo, el segundo, sobre gestión pedagógica, ambos de elaboración propia y estructurados en 16 ítems con respuestas de alternativas múltiples y con escala de Likert.

Validez de los instrumentos.

Con el propósito de garantizar la efectiva recolección de información, los instrumentos elaborados debieron ser validados a juicio de experto, dicha

validación se efectuó de su contenido, gracias a lo que resultó posible analizar su consistencia interna verificando que los ítems considerados permitieran medir las variables en estudio (Hernández et al., 2014).

Confiabilidad de los instrumentos.

El grado de fiabilidad fue también necesario evaluar con esta propiedad de los cuestionarios se analizaron los ítems, recurriendo a la prueba estadística Alfa de Cronbach, más el apoyo del programa SPSS V23; anticipadamente se realizó una prueba piloto a 15 directivos/docentes que laboran en el sector Las Naranjas. Luego de aplicar la prueba correspondiente se obtuvo como resultados: 0,907 para el cuestionario sobre liderazgo directivo y 0,887 para el que evaluó la gestión pedagógica, resultados que indican una confiabilidad muy alta.

3.5 Procedimiento

Tratándose de un proceso sistemático, la ejecución de la investigación demandó de la realización de coordinaciones necesarias con el personal directivo y docente de las instituciones educativas rurales de la zona seleccionada, con los directores, para informarles sobre el trabajo investigativo y solicitar la autorización correspondiente y el apoyo que el caso requería. Igualmente, se coordinó con los docentes y se solicitó su consentimiento informado a fin de que participaran libre y voluntariamente en la investigación; realizadas las actividades indicadas se ejecutó la aplicación de los instrumentos en el lapso de tiempo aproximado de una semana.

3.6 Método de análisis de datos.

Una vez concluida la recolecta de los datos necesarios, se realizó la respectiva tabulación estadística, seguidamente, se presentaron los resultados en tablas y figuras de distribución de frecuencias absolutas y relativas, en esta tarea resultó necesario el apoyo de la estadística

descriptiva, asimismo, para la comprobación de hipótesis se recurrió al uso de la estadística inferencial, siendo conveniente la aplicación de la prueba no paramétrica Rho de Spearman. Asimismo, en este proceso se demandó el empleo del programa estadístico SPSS V23.

3.7 Aspectos éticos

En consideración y cumplimiento de la ética investigativa y los principios establecidos e inspirados en el Informe Belmont, la investigadora asumió el compromiso de: Guardar respeto a las personas (docentes) asumiéndolos como personas con decisión propia para intervenir voluntariamente en la investigación y con su respectivo consentimiento informado. El principio de “Beneficencia”, según el cual todo investigador debe cuidar que las fuentes informantes no sean objeto de ningún riesgo que pueda dañar su integridad, además, que sus respuestas se guarden en el anonimato y confidencialidad. “Justicia”, criterio ético asociado con la idea de que las fuentes informantes reciban el mismo trato (Arispe et al., 2020) Finalmente, el respeto a la autoría, debiendo citar y registrar a los autores consultados, respetando las reglas que ha determinado la Asociación de Psicólogos Americanos - APA).

IV. RESULTADOS

Objetivo 1: Identificar el nivel de liderazgo directivo en las instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, 2022.

Tabla 1

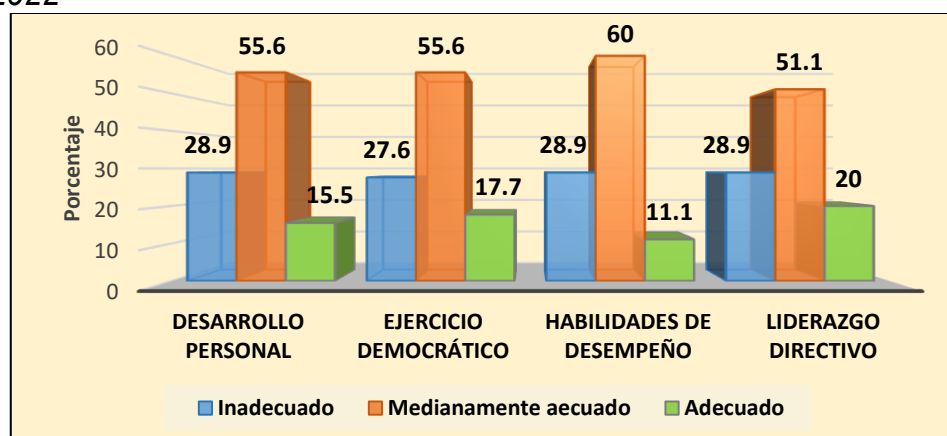
Nivel de liderazgo directivo en las instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, 2022

Nivel	Dimensiones						Liderazgo directivo	
	Desarrollo personal		Ejercicio democrático		Habilidades de desempeño		f _i	%
	f _i	%	f _i	%	f _i	%		
Inadecuado	13	28,9	12	26,7	13	28,9	13	28,9
Medianamente adecuado	25	55,6	25	55,6	27	60,0	23	51,1
Adecuado	7	15,5	8	17,7	5	11,1	9	20,0
TOTAL	45	100	45	100	45	100	45	100

Nota: Base datos cuestionario para evaluar el liderazgo directivo en instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, 2022.

Figura 1

Nivel de liderazgo directivo en las instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, 2022



En esta Tabla 1, se muestra los resultados obtenidos con respecto a la valoración del nivel de liderazgo directivo en las II. EE. de la zona sur de Jaén, según el 28,9% de docentes consideran que el liderazgo es inadecuado, para el 51,1% es medianamente adecuado y para el 20% es adecuado. En la dimensión Desarrollo personal, el 28,9% lo califica de nivel inadecuado, 55,6% de nivel medianamente adecuado, mientras que en el 25,6% predomina el nivel adecuado. En cuanto a la dimensión Ejercicio democrático, para el 26,7% le corresponde nivel inadecuado, nivel medianamente adecuado para el 55,6% y para el 17,8% nivel adecuado. Con respecto a la dimensión Habilidades de desempeño, el 28,9% de docentes lo evalúa de nivel inadecuado, para el 60% de nivel medianamente adecuado y para el 11,1% es de nivel adecuado. Los resultados descritos conducen a afirmar que la mayoría de docentes del grupo muestral consideran que el liderazgo que ejerce el directivo en estas instituciones educativas se califica en nivel medianamente adecuado.

Objetivo 2: Establecer las características de la gestión pedagógica en las instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, 2022

Tabla 2

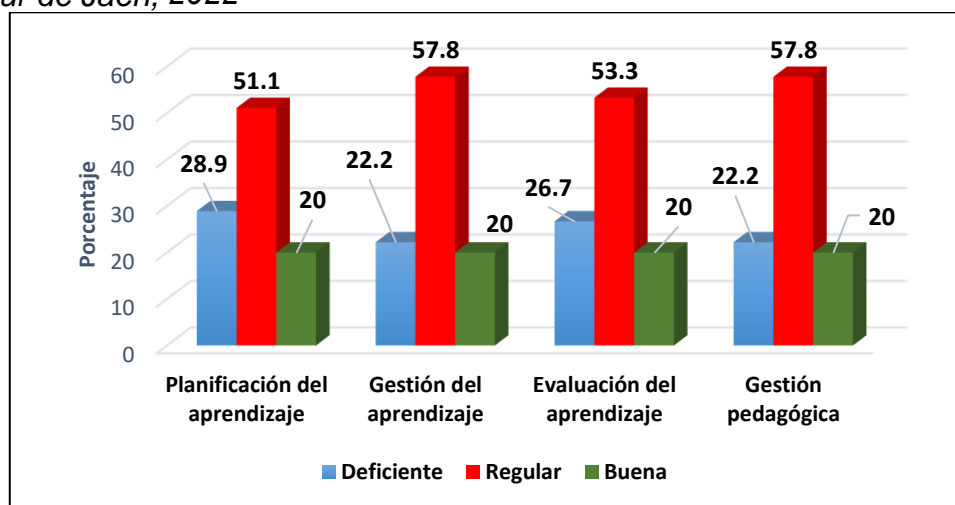
Valoración de la gestión pedagógica en las instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, 2022

Nivel	Dimensiones						Gestión pedagógica	
	Planificación del aprendizaje		Gestión del aprendizaje		Evaluación del aprendizaje			
	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%
Deficiente	13	28,9	10	22,2	12	26,7	10	22,2
Regular	23	51,1	26	57,8	24	53,3	26	57,8
Buena	9	20,0	9	20,0	9	20,0	9	20,0
TOTAL	45	100	45	100	45	100	45	100

Nota: Base datos cuestionario para evaluar la gestión pedagógica en instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, 2022.

Figura 2

Valoración de la gestión pedagógica en las instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, 2022



En la Tabla 2 se tiene los resultados con respecto a la valoración de la Gestión pedagógica y sus dimensiones. En cuanto a la dimensión Planificación del aprendizaje el 28,9% de los docentes perciben que dicha planificación es deficiente, para el 51,1% es regular, en tanto el 20% lo considera buena. En la dimensión Gestión del aprendizaje un 22,2% lo asume como deficiente, 57,8% como regular y 20% como buena. Con respecto a la dimensión Evaluación del aprendizaje, el 26,7% lo considera deficiente, 53,3% en nivel regular y el 20% en nivel buena. En relación a la evaluación de la Gestión pedagógica, el 54,5% de los docentes lo percibe como deficiente, 57,8% como regular, mientras que para el 20% es buena. Según los resultados descritos se puede afirmar que, mayormente los docentes asumen que la gestión pedagógica que se practica en estas instituciones educativas de la zona sur de Jaén, resulta ser regular.

Objetivo 3: Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica, en las instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, 2022

Anterior a la evaluación de la correlación entre variables, fue necesario examinar la distribución de datos, tarea que se cumplió mediante la Prueba de Normalidad. Para tal fin, se usó el test de Shapiro - Wilk, considerando que la cantidad del grupo muestral fue menor a 50 elementos.

Hipótesis nula (H_0): La distribución aleatoria de la variable no es distinta a la distribución normal.

Hipótesis Alternativa (H_1) : La distribución aleatoria de la variable es distinta a la distribución normal.

Tabla 3

Prueba de normalidad de los puntajes obtenidos en las variables Liderazgo directivo y gestión pedagógica.

Test de Shapiro-Wilk	Liderazgo directivo	Gestión pedagógica
N	45	45
Estadístico	,840	,887
Gl.	22	22
Sig. asintótica. (bilateral)	,000	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota: Base datos cuestionarios para evaluar el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, 2022.

Asumiendo como H_0 , que la población está distribuida normalmente, se observa que el valor de la Significación Asintótica es menor al nivel elegido de 0,05, para las variables liderazgo directivo y gestión pedagógica, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se asume que la distribución de datos en ambas variables no sigue una distribución normal, en tal razón, la correlación se establecerá aplicando la prueba no paramétrica Rho de Spearman.

Resultados de la relación entre el Liderazgo directivo y la Gestión pedagógica, en las instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, 2022

H₁: Existe relación proporcional entre el Liderazgo directivo y la Gestión pedagógica en las instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, 2022.

H₀: No Existe relación proporcional entre el Liderazgo directivo y la Gestión pedagógica en las instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, 2022.

Tabla 4

Correlación entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en las instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, 2022.

	CORRELACIÓN	Liderazgo directivo	Gestión pedagógica
Liderazgo directivo	Correlación de Rho de Spearman	1,000	,770**
	Sig. (bilateral)	.	0,000
	N	45	45
Gestión pedagógica	Correlación de Rho de Spearman	,770**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	.
	N	45	45

La correlación es significativa al nivel 0,01(bilateral)

Nota: Base datos cuestionarios para evaluar el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, 2022.

Según información de la Tabla 4, existe correlación significativa al nivel 0,01 (bilateral) entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica; además, considerando que el valor del coeficiente de Correlación de Rho de Spearman es igual a 0,770 y la significación asintótica de 0,000, en tal razón, se acepta H₁ y, se asume la existencia de una relación positiva alta entre ambas variables.

Tabla 5

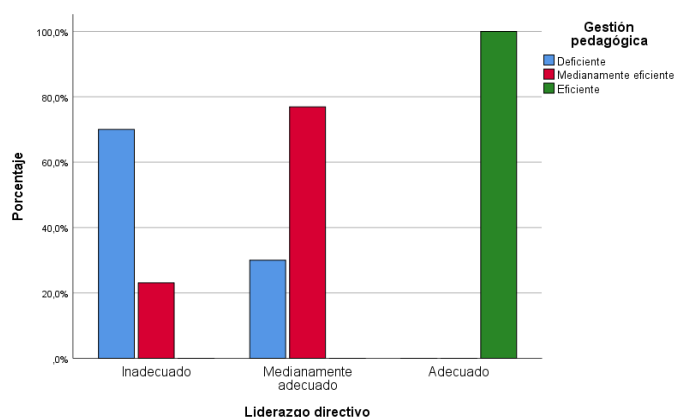
Contingencia entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en las instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, 2022.

Variables		Gestión pedagógica				Total
		Deficiente	Medianamente eficiente	Eficiente		
Liderazgo directivo	Inadecuado	Recuento	7	6	0	13
		% del total	15,6%	13,3%	0,0%	28,9%
	Medianamente adecuado	Recuento	3	20	0	23
		% del total	6,7%	44,4%	0,0%	51,1%
	Adecuado	Recuento	0	0	9	9
		% del total	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%
Total	Recuento	10	26	9	45	
	% del total	22,2%	57,8%	20,0%	100,0%	

Nota: Base datos cuestionarios para evaluar el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, 2022.

Figura 3

Contingencia entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en las instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, 2022.



La Tabla 5 contiene los resultados alcanzados respecto a la asociación entre las variables liderazgo directivo y gestión pedagógica. Se observa que el 15,6% de los docentes que califican como inadecuado el nivel de liderazgo directivo, también lo es para la gestión pedagógica en nivel deficiente. De un total de 23 docentes directivos participantes que asumen que el liderazgo directivo es medianamente adecuado, 3 de ellos califican a la gestión pedagógica como deficiente. Por otro lado, se tiene que solo el 20% de la muestra, precisa que tanto para al liderazgo directivo y a la gestión pedagógica les corresponde el nivel adecuado y eficiente respectivamente.

V. DISCUSIÓN

Metodológicamente, en el proceso investigativo se aplicó el enfoque cuantitativo pues los datos recopilados se sometieron a un análisis descriptivo del estado real de cada una de las variables con la perspectiva de conocer su nivel alcanzado, según apreciación de los sujetos incluidos en la muestra. Habiéndose asumido el tipo de estudio básico con diseño descriptivo correlacional, el objetivo general se orientó a determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica, en las instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén. El acopio de datos se obtuvieron de 40 directivos/docentes como fuentes informantes a quienes se les aplicó dos cuestionarios, la información que proporcionaron fue procesada y revelada, primero, en resultados provenientes del análisis descriptivo relativo a los niveles en que se encontraban cada una de las variables, posteriormente, se obtuvieron los resultados referentes a la prueba de las hipótesis planteadas, proceso que requirió del uso de la estadística inferencial; todo este trabajo permitió dar por aceptada la hipótesis de investigación inicialmente formulada.

Los hallazgos del procesamiento estadístico descriptivo en relación a la variable liderazgo directivo revelaron que según el 51,1% de docentes consideran que el liderazgo es de nivel medianamente adecuado. Este hallazgo se respalda en los resultados según dimensiones: En la dimensión Desarrollo personal, el 55,6% lo evalúa de nivel medianamente adecuado. En cuanto a la dimensión Ejercicio democrático, para el 55,6% de encuestados le corresponde nivel medianamente adecuado. Con respecto a la dimensión Habilidades de desempeño, el 60% la califica de nivel medianamente adecuado. Estos resultados conducen a afirmar que la mayoría de docentes del grupo muestral considera que el liderazgo ejercido por el directivo en estas instituciones educativas se califica en nivel medianamente adecuado, en el entendido que el liderazgo directivo constituye el estilo en el cual el líder influye en los docentes mediante su autoridad, específicamente, enfocado como la capacidad del directivo de una institución educativa para liderar procesos educativos institucionales. La calificación realizada permite inferir que en el personal directivo hace falta mejorar en las dimensiones: Desarrollo personal (Nivel de

preparación para liderar, habilidades comunicativas y habilidades sociales); asimismo, su Ejercicio democrático (Capacidad para liderar la participación democrática y delegar funciones, para la búsqueda de consenso y para tomar decisiones y resolver conflictos); igualmente mejoras en sus habilidades de desempeño (Nivel de capacitación para la innovación e idoneidad en el cumplimiento de responsabilidades).

Estos hallazgos conducen a rescatar los aportes de diversos estudiosos como Aravena et al. (2020), quienes precisan que contar con un buen líder que dirige la entidad, resulta vital en las actuales exigencias sociales, un líder directivo que promueva el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. Es evidente que cuando el equipo cuenta con un buen líder, se asegura la satisfacción del cliente externo e interno, además, se asegura un buen nivel de imagen institucional; cuando esto no sucede así, es decir, cuando no existe liderazgo o el que se ejerce no es el adecuado, sobre todo, en una entidad educativa, se pueden generar problemas internos como falta de entendimiento entre el líder directivo y el personal que dirige.

Al relacionar los hallazgos con los que se obtuvieron en las investigaciones citadas como antecedentes, se verificó la existencia de ciertas coincidencias con lo hallado por Reyes et al. (2017) quienes investigaron sobre liderazgo directivo y gestión en una entidad educativa; hallaron que para el 60% de estudiantes el liderazgo directivo es adecuado, aunque manifiestan que están parcialmente de acuerdo con la gestión debido a que no se ha definido el perfil personal y profesional del directivo con miras a enfrentar adecuadamente las nuevas exigencias sociales. Parecidas coincidencias, se detectaron con el trabajo de Duque (2020) con quien se comparte las mismas variables (liderazgo asociado a la gestión pedagógica de los docentes), de igual manera con su estudio de nivel correlacional; en tanto, sus resultados señalan que los docentes en un 52,6% perciben de nivel destacado el liderazgo transformacional, entonces, en estos estudios no se encuentra un liderazgo de nivel bajo o inadecuado, enfocándolo como una capacidad del directivo que es susceptible de mejora permanente, tal y como lo señala en su investigación

Romero (2021) donde analiza cómo interviene el liderazgo directivo en las escuelas interviene en su condición de factor de eficacia y equidad; el investigador aporta conceptos y experiencias del liderazgo directivo, los mismos que permiten mantener un enfoque crítico y reflexivo respecto a cómo estructurar un proyecto participativo, con orientación de interés común, que responda a las expectativas y compromiso con la gestión pedagógica.

También sobre el tema, Ríos et al. (2017) en su investigación magistral describen de qué manera el liderazgo del personal directivo incide en el aprendizaje y éxito escolar; del análisis de la información alcanzada precisan que desde la percepción de los agentes educativos existe evidente incidencia del estilo de liderazgo directivo que se ejerce en favor del éxito escolar de los estudiantes; los autores enfatizan en la idea de que la profesionalización del personal directivo se torna en un indicador de la capacidad de liderazgo que poseen, dependiendo de este factor para que cada directivo protagonice experiencias exitosas.

Concerniente a la realidad de la variable gestión pedagógica como responsabilidad del docente, en respuesta al segundo objetivo específico encaminado a caracterizar el nivel de la gestión pedagógica en las instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, los resultados indican que para el 57,8% de los docentes encuestados, la evalúa de nivel regular. Este resultado global de la variable, también se respalda en los datos a nivel de dimensiones, así: En cuanto a la dimensión Planificación del aprendizaje el 51,1% de los docentes perciben que dicha planificación es de nivel regular. Concerniente a la dimensión Gestión del aprendizaje el 57,8% también la evalúa de nivel regular. Finalmente, en la dimensión Evaluación del aprendizaje, el 53,3% la calificó de nivel regular. Según los resultados descritos se puede afirmar que, mayormente los docentes asumen que la gestión pedagógica que se practica en estas instituciones educativas de la zona sur de Jaén, resulta ser regular. Esto significa que la gestión pedagógica requiere de mejoras en sus tres dimensiones. En la planificación del aprendizaje, hace falta que los docentes eleven su nivel de Eficiencia para hacer una conveniente planificación

curricular, además, se necesita que su planificación se articule con las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. En la gestión del aprendizaje, es necesario que los maestros optimicen su competencia didáctica, necesaria para la mediación del aprendizaje, de igual modo, su competencia para interactuar positivamente con los estudiantes. Referente a la evaluación del aprendizaje estudiantil, se requiere mayor manejo eficiente del sistema de evaluación, además, afianzar su capacidad para verificar logros y dificultades y su capacidad para retroalimentar el aprendizaje de los estudiantes.

Tales hallazgos suponen tener muy presente que la gestión pedagógica es uno de los pilares esenciales en la gestión escolar, pues se ha demostrado que una correcta gestión pedagógica a cargo del docente contribuye grandemente a que los educandos logren las competencias previstas, sobre todo, si se basa en aprendizajes significativos y la motivación permanente de los estudiantes, los mismos se comprobarán en su desempeño académico y su desarrollo integral (De la Cruz, 2017). También sobre la trascendencia de la gestión pedagógica que realiza el docente, como pilar de la gestión escolar, impulsa el aprendizaje de los educandos, los profesores y, en conjunto, los demás integrantes de la comunidad educativa, promueve espacios para la construcción de un colectivo en permanente aprendizaje, en el cual se distinga a las entidades educativas como una agrupación de personas que interactúan continuamente, donde se ha asumido como primera responsabilidad la mejora constante del aprendizaje estudiantil, con la perspectiva de brindarles una formación integral para convertirse en miembros de una sociedad, además, que favorezca su calidad de vida y se preparen para vivir su vida en el presente y futuro (Medina, 2020).

Según estos hallazgos, es posible comparar con los alcanzados por Dimas, et al. (2016), donde se propuso como objetivo analizar la influencia del liderazgo en el desempeño del docente y su efecto en el aprendizaje estudiantil; como resultado llegó a comprobar que el estilos de liderazgo adoptado repercute significativamente sobre el desempeño docente y, sobre todo, la gestión del aprendizaje de los estudiantes; bajo esa perspectiva, se propone como alternativa el liderazgo transformacional, por constituir un estilo que permite

generar mejores condiciones para promover el mejoramiento continuo y un servicio de calidad.

Como se indicó inicialmente, la investigación fue de nivel correlacional, en tal razón, el objetivo general buscó demostrar la existencia de relación entre las variables liderazgo directivo y gestión pedagógica; los hallazgos conseguidos indican que hay correlación entre las variables, según información obtenida existe correlación significativa al nivel 0,01 (bilateral) entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica; además, considerando que el valor del coeficiente de Correlación de Rho de Spearman es igual a 0,770 y la significación asintótica de 0,000, en tal razón, se aceptó H_1 y, asumiéndose la existencia de una correlación positiva alta entre ambas variables; este resultado indica que si el nivel de liderazgo que ejerce el directivo mejora, entonces, también mejorará la gestión pedagógica que realizan los docentes, caso contrario, a un liderazgo inadecuado le corresponderá gestión pedagógica de nivel bajo.

Habiéndose demostrado la correlación directa y significativa entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica, es pertinente describir la correspondencia de este hallazgo con el encontrado por Rivas (2021) quien al investigar sobre el liderazgo del director y la gestión pedagógica halló como índice de correlación el valor de 0,722 el cual indica una asociación positiva alta entre variables, es decir, a un buen liderazgo directivo le corresponde una buena gestión pedagógica de los docentes.

Igualmente, se determina correspondencia con el trabajo de Córdor (2020) quien, igualmente, estudió sobre la gestión pedagógica del docente en el aula y el liderazgo directivo; hay coincidencia con el resultado del coeficiente de correlación donde se obtuvo el valor de $R= 0.883$, por tanto, se acepta su conclusión en la que señala haber comprobado la existencia de correlación positiva y alta entre las variables investigadas. También hay concordancia con el estudio de Manes (2019), en el cual relacionó a la gestión pedagógica con el estilo de liderazgo directivo; se coincidió metodológicamente, de igual manera con sus resultados donde indica que el índice de correlación de Spearman reportó el valor de 0.615, en tal razón, aceptó la hipótesis de investigación y,

de modo semejante, llega a la conclusión de que existe relación de magnitud buena, es decir, relación directa entre ambas variables.

Asimismo, hay concordancia con la investigación de Enciso (2018) donde relacionó la gestión pedagógica con el liderazgo directivo; se comparte sus resultados donde encontró que ($r_s = ,860$; $p < 0,05$), entonces, aceptó la hipótesis de investigación; razón por la cual se acepta su conclusión que indica la existencia de relación directa alta entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica, entendiendo que el ejercicio de un adecuado liderazgo optimiza la gestión pedagógica; es decir, si el liderazgo directivo es conveniente, entonces, la gestión pedagógica es eficiente. De otro lado, no se halló coincidencia con los resultados obtenidos por Luis (2019) producto de su estudio de las variables gestión pedagógica y liderazgo directivo donde sus hallazgos obtenidos, correspondientes al índice de correlación, con el valor equivalente a 0,277, señalan en su conclusión la existencia de una correlación débil entre ambas variables estudiadas, significa que entre variables no hay interrelación.

Se finaliza el presente capítulo reafirmando la existencia de correlación entre liderazgo directivo y gestión pedagógica en las instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, además, el proceso investigativo permitió ampliar los conocimientos sobre las variables objeto de estudio, en el entendido que un adecuado liderazgo del director de la institución educativa reportará beneficios en pro de la mejora continua de la gestión pedagógica que realizan los docentes, sin que ello signifique que sólo ellos son los responsables de esta dimensión de la gestión escolar ya que también el directivo tiene responsabilidad en el avance de este proceso; de igual modo, si bien el director es el líder por naturaleza en la institución educativa, eso no quita que los docentes estén al margen de este aspecto, por el contrario, con su trabajo, de algún modo, repercutirá en el buen ejercicio de liderazgo del directivo. Finalmente, a pesar de las limitantes encontradas en el proceso investigativo, ha sido posible no solo culminarlo sino también imaginar nuevas aristas de investigación de las variables, cuando no, de hacer estudios de índole aplicada orientados a su mejora.

VI. CONCLUSIONES

1. El liderazgo directivo que se ejerce en las instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, según el 51,1% de docentes, es de nivel medianamente adecuado; en tal razón, se concluye que la mayoría de directivos requiere mejorar en su desarrollo personal, igualmente, en el ejercicio democrático que despliegan y en sus habilidades de desempeño.
2. La gestión pedagógica en las instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, según el 57,8% de docentes, es de nivel regular; razón por la cual se concluye que a ellos les hace falta optimizar la planificación, gestión y evaluación del aprendizaje de los estudiantes.
3. Entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en las instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, existe correlación significativa, además, el valor del coeficiente de Correlación de Rho de Spearman = 0,770, en tal razón, se acepta H_1 y se asume la existencia de una relación positiva alta entre ambas variables; indicando que a un buen liderazgo directivo le corresponde buena gestión pedagógica, en otras palabras, si mejora el liderazgo directivo, también mejorará la gestión pedagógica de los docentes.

VII. RECOMENDACIONES

1. Al personal directivo de las instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, tener en cuenta los resultados obtenidos en el estudio a fin de que se implemente estrategias orientadas a mejorar su preparación como líder, además, para ejercer liderazgo democrático y optimizar su desempeño.
2. Al personal directivo de las instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, brindar mayor acompañamiento para mejorar la gestión pedagógica que realizan los docentes, con la perspectiva de mejorar la planificación, gestión y evaluación del aprendizaje de los estudiantes.
3. A los docentes de las instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén, coadyuvar esfuerzos con el personal directivo a fin de asumir compromisos compartidos que conduzcan a mejorar el liderazgo directivo y la gestión pedagógica como aspectos esenciales para alcanzar la calidad educativa, sobre todo, porque se ha confirmado la relación directa entre ambas variables.

REFERENCIAS

- Alvarez, E., Pérez, E., González, R. y Rodríguez, A. (julio 20 del 2021). Pedagogical Leaders and the Teaching—Learning Processes in COVID-19 Times Int J Environ Res Public Health. 2021 Aug; 18(15): 7731. Published online 2021 Jul 21. Doi: 10.3390/ijerph18157731
- Aravena, F., Pineda, C., López, G. y García, J. M. (agosto 13 del 2020). Liderazgo de Directores Noveles de Latinoamérica a través de las Metáforas: Chile, Colombia y México. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, ISSN-e 1696-4713, Vol. 18, Nº. 3, 2020, págs. 71-92. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7459819>
- Arispe, C. M., Yangali, J. S., Guerrero, M. A., Lozada, O. R., Acuña, L. A., y Arellano, C. (2020). *La investigación científica. Una aproximación para los estudios de posgrado*. Universidad Internacional del Ecuador. <https://doi.org/10.17533/udea.ikala.v25n01a14>
- Brent, R., De Lisi, R. & Gigliotti, A. (2018). Academic leadership development programs: Conceptual foundations, structural and pedagogical components, and operational considerations. https://journalofleadershiped.org/jole_articles/academic-leadership-development-programs-conceptual-foundations-structural-and-pedagogical-components-and-operational-considerations/
- Bautista, E. F. (2021). *El liderazgo directivo y la gestión pedagógica, en docentes de la I.E.P N° 72164 Sara Chávez del distrito de Macusani, provincia de Carabaya de la región de Puno-2020*. [Tesis de maestría. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/5729/Ewer%20Francisco%2C%20BAUTISTA%20QUISPE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Buzady, Z. (2017). Flow, leadership and serious games— a pedagogical perspective. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/WJSTSD-05-2016-0035/full/html>
- Cáceres, W. L. (2018). *Efecto del estilo de liderazgo del Director en la motivación laboral de los docentes de las unidades educativas secundarias del Distrito 2*

- Centro, de la ciudad de La Paz.* [Tesis de grado. Universidad Mayor de San Andrés – La Paz – Bolivia].
<https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/18197/Wendy%20Lizeth%20C%3%a1ceres%20Mar%3%adn.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cardno, C. & Bassett, M. (2015). Multiple perspectives of leadership development for middle-level pedagogical leaders in New Zealand secondary schools. Article.
<https://search.informit.org/doi/epdf/10.3316/informit.265350587913623>
- Clark, L. (2017). Implementing an institution-wide community-engaged learning program: The leadership and management challenge.
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-0999-0_9
- Claros, C. O. (mayo 10 del 2018). Muestra censal o poblacional. Artículo digital.
<https://es.scribd.com/document/391608311/Muestra-Censal-o-Poblacional>
- Cóndor, H. F. (2020). *Liderazgo directivo y gestión pedagógica en aula en instituciones educativas de educación secundaria de Pariahuanca, Huancayo.* [Tesis de maestría. Universidad Nacional de Huancavelica].
<https://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/4136/TESIS-FED-2020-C%3%93NDOR%20PORRAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Condori, P. (2020). *Universo, población y muestra.* <https://cutt.ly/6LeZWBQ>
- De la Cruz, E. (2 diciembre del 2017). Gestión pedagógica docente y ejecución instrumental en estudiantes de una Escuela Superior de Formación Artística. *Propós. represent.* vol.5 no.2 Lima jul./dic. 2017.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-79992017000200008
- Dimas, M. I., Torres, A., Palomares, B. E. y Treviño, A. (abril 13 del 2016). El liderazgo en la función docente, estrategia pedagógica que acrecienta los índices de eficiencia terminal en la educación superior. *Revista Ecorfan.* ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia_Contemporanea/vol3num6/Revista_Sociologia_Contemporanea_V3_N6_2.pdf
- Duque, N. P. (2020). *Influencia del liderazgo transformacional en la gestión pedagógica de los docentes de la Unidad Educativa “Alberto Perdomo Franco”, Guayaquil, 2019.* [Tesis de maestría. Universidad César Vallejo]. Piura. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/58061?show=full>

- Enciso, F. L. (2018). *Liderazgo directivo y gestión pedagógica en una institución educativa de Ayacucho – 2017*. [Tesis de maestría. Universidad César Vallejo]. Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/28201>
- Gamboa, M. y Patiño, M. del C. (2017). *El liderazgo del director escolar: ¿Influye en la calidad educativa de la escuela secundaria?* Congreso Nacional de Investigación Científica. México. https://www.researchgate.net/publication/333417231_EL_LIDERAZGO_DEL_DIRECTOR_ESCOLAR_INFLUYE_EN_LA_CALIDAD_EDUCATIVA_DE_LA_ESCUELA_SECUNDARIA
- Hartley, D. (January 2010). The management of education and the social theory of the firm: from distributed leadership to collaborative community. *Journal of Educational Administration and History*. Volume 42, 2010 - Issue 4
Submit an article Journal ho
- Hernández, R. y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. 1era Edición. México: McGrawHit Education.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México: McGrawHit Education; 2014
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación – México. (2017). *¿Qué es la calidad educativa?* <https://historico.mejoredu.gob.mx/directrices-para-mejorar/que-es-la-calidad-educativa/>
- Izquierdo, O. E. y Oblitas, J. I. (2017). *Programa de estrategias participativas para mejorar el liderazgo en estudiantes de la Institución Educativa N° 16068 del Centro Poblado Shumba Alto - Bellavista – Jaén, 2015*. [Tesis de maestría. Universidad César Vallejo] Chiclayo.
- Kochen, G. (septiembre 10 del 2020). La gestión directiva o el liderazgo educativo en tiempos de pandemia. *Revista Innovaciones pedagógicas*. Septiembre 2020. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones/article/view/3349/4313>
- Luis, N. F. (2019). *Liderazgo directivo y gestión pedagógica de docentes en una Institución Educativa de Huamachuco-2019*. [Tesis de maestría. Universidad César Vallejo] Trujillo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/37809>

- Male, T. & Palaiologou, L. (2016). Pedagogical leadership in action: two case studies in English schools. *Theory and Practice*. Volume 20, 2017 - Issue 6. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13603124.2016.1174310>
- Manes, A. P. (2019). *Estilos de liderazgo directivo y su relación con la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel-Acos-Huaral*. [Tesis de maestría. Universidad Nacional José F. Sánchez Carrión – Huacho] Lima. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/3207>
- Medina, I. L. (junio 20 del 2020). El liderazgo pedagógico y su contribución en la gestión educativa. *Revista: Caribeña de Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/01/liderazgo-pedagogico.html>
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Nina, P. P. (2021). *Liderazgo directivo y gestión pedagógica en tiempos de pandemia en la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa*. [Tesis de maestría. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <http://hdl.handle.net/20.500.12773/13934>
- Normore, A. H. & Brooks, J. S. (2014). The Department Chair: A Conundrum of Educational Leadership versus Educational Management. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1479-366020140000021014/full/html>
- Ñaupas, P. H., Mejía, M., Novoa, E. y Villagómez, A. (2013). *Metodología de la investigación científica y asesoramiento de tesis*. 3era Ed. Lima: Centro de Producción Editorial e Imprenta de la UNMSM.
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura – OEI. (2019). *Liderazgo directivo*. 1era Edición. Madrid – España: Ed. Creapress
- Pacheco, T., Ducoing, P. y Navarro, M. A. (junio 18 del 2015). *La gestión pedagógica desde la perspectiva de la organización institucional de la educación*. http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista78_S2A4ES.pdf

- Reyes, V., Trejo, M. del C. y Topete, C. (2017). *El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes*. Escuela Superior de Comercio y Administración. Unidad Santo Tomás, Instituto Politécnico Nacional, México. <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/download/292/1387?inline=1>
- Reynolds, D. & Mckimm, J. (2021). Educational management and leadership in Wales: promise, performance and potential. *School Leadership & Management Formerly School Organization*. Volume 41, 2021. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13632434.2020.1816955>
- Ríos, M. E., González, I. C., Prieto, O. E. y Moreno, J. A. (2017). Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios oficiales de Bogotá. [Tesis de maestría. Universidad de la Sabana. Colombia]. <http://hdl.handle.net/10818/34630>
- Rivas, C. G. (2021). *Liderazgo directivo y gestión pedagógica en una institución educativa, Callao, 2020*. [Tesis de maestría. Universidad César Vallejo] Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/57691>
- Rodríguez, E. M. (2018). Las principales teorías del liderazgo. Artículo digital. <https://lamenteesmaravillosa.com/las-principales-teorias-del-liderazgo/>
- Rodríguez, G. (2017). Pedagogical leadership in Chile. [Doctoral thesis. Universitat Autònoma de Barcelona –España]. <http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.2017.2469>
- Romero, C. (enero 15 del 2021). Liderazgo Directivo en escuelas que superan las barreras del contexto. Artículo científico. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, ISSN-e 1696-4713, Vol. 19, Nº. 1, 2021. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7744498>
- Shava, G. & Heystek, J. (2021). Managing teaching and learning: integrating instructional and transformational leadership in South African schools' context. *International Journal of Educational Management*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEM-11-2020-0533/full/html>
- Sistema de evaluación psicológica (s.f.). Liderazgo pedagógico. <https://testyexamenespsicometricos.com/liderazgo-pedagogico/>
- Sugiyama, K., Cavanagh, K. & Van Esch, Ch. (2016). Inclusive leadership development: Drawing from pedagogies of women's and

general leadership development programs.

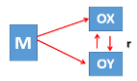
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1052562916632553>

- Sung, H., Byeong, K. & Wang, K. (2019). Leadership for Instructional Uncertainty Management: *Revisiting School Leadership in South Korea's Context of Educational Reform*. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-32-9160-7_9
- Tirado, M., Merino, T., Tirado, C., Tirado, Y. y Tirado, A. (december 12 - 2021). Pedagogical and managerial leadership in teaching performance: a systematic review. *Pedagogical and Managerial Leadership in Teaching Performance-a Systematic Review ASEAN Journal of Psychiatry*, Vol. 22(10) December, 2021; 1-13. <https://www.aseanjournalofpsychiatry.org/articles/pedagogical-and-managerial-leadership-in-teaching-performance-a-systematic-review.pdf>
- Torres, L. (mayo 20 del 2021). La maestra como directora escolar: gestión pedagógica y espacio público en Chile. *RESED Revista de Servicios Socio Educativos*. Universidad de Talca – Chile. <https://revistas.uca.es/index.php/ReSed/article/view/7240/7799>
- Tsuut, F. (2015). The Impact of the Leadership and Management on Academic performance in Secondary Schools in Tanzania. The case of Iringa Region. Master's thesis. The Open University of Tanzani
- Vargas, G. M. (junio 22 del 2017). Evaluación del aprendizaje. <https://www.magisterio.com.co/articulo/la-evaluacion-del-aprendizaje>
- Vílchez, I. A. y Yarlaqué, J. A. (2016). La teoría del liderazgo transformacional de Bernard Bass para el liderazgo de directivos y docentes en la Institución Educativa Nacional de varones “27 de diciembre” – Lambayeque. [Tesis de maestría. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo] Lambayeque. <https://hdl.handle.net/20.500.12893/5796>
- Yliopisto, H. (2017). Pedagogical leadership: a challenge for academic leaders. https://tuhat.helsinki.fi/ws/portalfiles/portal/80950343/Nevgi_Pedagogical_leadership_240217_Rhodes_University.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Título: Liderazgo directivo y gestión pedagógica de los docentes, en instituciones educativas rurales de Jaén, 2022

Formulación del problema	Objetivos de la investigación	Hipótesis	Variables	Población y muestra	Enfoque/Tipo/ Diseño	Técnica/ instrumento
¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica de los docentes, en las instituciones educativas rurales de Jaén, 2022?	<p>Objetivo general: Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en las instituciones educativas rurales de Jaén 2022.</p>	<p>Existe una relación proporcional entre el liderazgo Directivo y la gestión pedagógica, a mayor liderazgo mejor desenvolvimiento pedagógico de los docentes, en las instituciones educativas rurales de Jaén, 2022</p> <p>Hipótesis nula: No existe una relación proporcional entre el liderazgo Directivo y la gestión pedagógica, a mayor liderazgo mejor desenvolvimiento pedagógico de los docentes, en las instituciones educativas rurales de Jaén, 2022</p>	<p>V1: Liderazgo Directivo.</p> <p>V2: Gestión Pedagógica</p>	<p>Población: 45 Directivos/docentes de las instituciones Educativas rurales de Jaén, zona sur.</p> <p>Muestra: 45 Docentes de las instituciones educativas rurales de Jaén, zona sur</p>	<p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Tipo: Básica Descriptiva</p> <p>Diseño: No experimental (Correlacional)</p> 	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>
	<p>Objetivos específicos:</p> <p>1. Identificar el tipo de liderazgo directivo en las instituciones educativas rurales de Jaén 2022</p> <p>2. Diagnosticar el nivel de gestión pedagógica directivo en las instituciones educativas rurales de Jaén 2022</p> <p>3. Evaluar la relación entre liderazgo directivo y la pedagógica que existe en las instituciones educativas rurales de Jaén 2022.</p>					

Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos		
Independent e: Liderazgo Directivo.	Liderazgo directivo: Constituye el estilo en el cual el líder influye en los docentes mediante su autoridad. Les proporciona indicaciones precisas, afables, decisivas y directas a fin de que puedan ser fácilmente guiados. (Luis, 2019)	Capacidad del directivo de las instituciones educativas rurales de Jaén, zona sur, para liderar procesos educativos institucionales, se evaluó mediante un cuestionario, en base a sus dimensiones.	Desarrollo personal	Nivel de preparación para liderar	1. Considero que el Director está preparado para ser líder de la institución 2. El personal reconoce su preparación para ser un líder transformador	Cuestionario. Escala de Likert: 1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Con frecuencia 5 = Siempre		
				Habilidades comunicativas	3. El Director se comunica asertivamente con todo el personal 4. El Director establece y viabiliza los canales de comunicación al interior de la I. E.			
					Habilidades sociales		5. El Director evidencia actitud empática con todo el personal 6. El Director promueve relaciones interpersonales favorables para el trabajo colaborativo	
				Ejercicio democrático			Capacidad para liderar la participación democrática y delegar funciones	7. El Director propicia la participación democrática de todo el personal en asuntos institucionales 8. El Director delega responsabilidades educativas en docentes con capacidad de liderazgo
					Capacidad para la búsqueda de consenso		9. Aprecio mucho que el Director promueve la búsqueda de consenso 10. El Director promueve la búsqueda de consenso en la planificación de procesos y actividades institucionales	
							Capacidad para tomar decisiones y resolver conflictos	11. El Director maneja estrategias de prevención de conflictos. 12. En mi institución se resuelven conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación
			Habilidades de desempeño		Nivel de capacitación para la innovación			13. El Director evidencia capacidad para la innovación en los distintos procesos institucionales 14. El Director nos estimula para la innovación e investigación pedagógica
					Idoneidad en el cumplimiento de responsabilidades		15. Cuando tengo alguna duda acudo al Director con la seguridad que la absolverá 16. El Director muestra idoneidad en el cumplimiento de sus funciones	
							Eficiencia para la planificación curricular	1. Asisto a eventos de capacitación para el buen manejo de la planificación curricular 2. En las reuniones colegiadas comparto con mis colegas mis saberes sobre la planificación curricular
				Articulación de la planificación con las necesidades de	3. Cuando planifico tengo en cuenta las características de los estudiantes y sus estilos de aprendizaje 4. Contextualizo la planificación acorde a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes			
			Gestión Pedagógica:		Actividades diseñadas que realizan los		Planificación del aprendizaje	1. Asisto a eventos de capacitación para el buen manejo de la planificación curricular 2. En las reuniones colegiadas comparto con mis colegas mis saberes sobre la planificación curricular
				3. Cuando planifico tengo en cuenta las características de los estudiantes y sus estilos de aprendizaje 4. Contextualizo la planificación acorde a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes				

Dependiente: Gestión Pedagógica	<p>Es el conjunto de actividades pedagógicas a través de las que el docente de aula efectúa las etapas: "proceso de planificación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de su competencia didáctica" (Manes, 2019, p. 30).</p>	<p>docentes que laboran en las instituciones educativas rurales de Jaén, zona sur, para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, se evaluó mediante un cuestionario en base a sus dimensiones.</p>		aprendizaje de los estudiantes		2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Con frecuencia 5 = Siempre
			Gestión del aprendizaje	Competencia didáctica para la mediación del aprendizaje	5. Desarrollo estrategias didácticas para optimizar los aprendizajes de mis estudiantes	
					6. Aplico técnicas que promuevan su participación efectiva	
					7. Elaboro recursos virtuales adecuados para favorecer el aprendizaje de mis estudiantes	
				Competencia para la interacción con los estudiantes	8. Me comunico de manera dialógica y fluida con mis estudiantes	
					9. Interactúo de manera asertiva y empática con mis estudiantes	
					10. Entablo relaciones interpersonales favorables con mis estudiantes	
			Evaluación del aprendizaje	Manejo eficiente del sistema de evaluación	11. Dialogo con mis colegas sobre el sistema de evaluación de los aprendizajes	
					12. Asisto a capacitaciones y eventos académicos referentes a la evaluación curricular	
				Capacidad para verificar logros y dificultades	13. Estoy convencido (a) que gracias a la evaluación es posible verificar logros y dificultades en el aprendizaje de los estudiantes	
					14. Aplico técnicas e instrumentos de evaluación pertinentes para desarrollar capacidades, habilidades y actitudes	
				Capacidad para la retroalimentación del aprendizaje estudiantil	15. Si detecto dificultades en el aprendizaje de mis estudiantes diseño actividades para la retroalimentación	
					16. Considero que la retroalimentación del aprendizaje garantiza aprendizajes significativos	

Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos
CUESTIONARIO 1 PARA EVALUAR EL LIDERAZGO DIRECTIVO

Estimado (a) Docente: Se está desarrollando un estudio sobre el liderazgo directivo en instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén. Le alcanzo este cuestionario cuyo fin es académico; sus respuestas permitirán conocer el nivel de liderazgo directivo en su institución; el cuestionario es anónimo, por ello, le agradeceré responda con sinceridad y objetividad.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente los ítems, posteriormente marque con una (X) la alternativa que vaya acorde con su opinión, para ello tenga en cuenta la siguiente escala valorativa:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre

ÍTEMS	1	2	3	4	5
1. Considero que el Director está preparado para ser líder de la institución					
2. El personal reconoce su preparación para ser un líder transformador					
3. El Director se comunica asertivamente con todo el personal					
4. El Director establece y viabiliza los canales de comunicación al interior de la I. E.					
5. El Director evidencia actitud empática con todo el personal					
6. El Director promueve relaciones interpersonales favorables para el trabajo colaborativo					
7. El Director propicia la participación democrática de todo el personal en asuntos institucionales					
8. El Director delega responsabilidades educativas en docentes con capacidad de liderazgo					
9. Aprecio mucho que el Director promueve la búsqueda de consenso					
10. El Director promueve la búsqueda de consenso en la planificación de procesos y actividades institucionales					
11. El Director maneja estrategias de prevención de conflictos.					
12. En mi institución se resuelven conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación					
13. El Director evidencia capacidad para la innovación en los distintos procesos institucionales					
14. El Director nos estimula para la innovación e investigación pedagógica					
15. Cuando tengo alguna duda acudo al Director con la seguridad que la absolverá					
16. El Director muestra idoneidad en el cumplimiento de sus funciones					

Fuente: Elaboración propia

FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO 1

Nombre Original del instrumento:	Cuestionario 1 para evaluar el liderazgo directivo
Autora y año:	Br. Bethy Huamán Tongo Año: 2022
Objetivo del instrumento:	Identificar el nivel de liderazgo directivo
Usuarios:	El instrumento fue aplicado a 45 Directivos/docentes de las instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén
Modo de Administración o aplicación	1° El cuestionario está organizado en 16 ítems, relacionados con las dimensiones e indicadores del liderazgo directivo. 2° El cuestionario fue desarrollado individualmente por cada docente. 3° El cuestionario se aplicó aproximadamente en 20 minutos.

1. Estructura

Variable: Liderazgo directivo		
Dimensión	Indicadores	Ítems
Desarrollo personal	Nivel de preparación para liderar	1,2
	Habilidades comunicativas	3,4
	Habilidades sociales	5,6
Ejercicio democrático	Capacidad para liderar la participación democrática y delegar funciones	7,8
	Capacidad para la búsqueda de consenso	9,10
	Capacidad para tomar decisiones y resolver conflictos	11,12
Habilidades de desempeño	Nivel de capacitación para la innovación	13,14
	Idoneidad en el cumplimiento de responsabilidades	15,16

2. Escala.

2.1 Escala general:

NIVEL	Rango
Inadecuado	[01 – 27)
Medianamente adecuado	[28 – 54)
Adecuado	[55 – 80)

2.2 Escala específica:

Nivel	Dimensiones		
	Desarrollo personal	Ejercicio democrático	Habilidades de desempeño
Inadecuado	[01 – 10)	[01 – 10)	[01 – 07)
Medianamente adecuado	[11 – 20)	[11 – 20)	[08 – 14)
Adecuado	[21 – 30)	[21 – 30)	[15 – 20)

3. **Validez:** Se hizo de su contenido y a criterio de especialistas.

4. **Confiabilidad:** Se determinó con la prueba Alfa de Cronbach.

CUESTIONARIO 2 PARA EVALUAR LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

Estimado (a) Docente: Se está desarrollando un estudio sobre la gestión pedagógica que realiza en su institución educativa ubicada en la zona sur de Jaén. Le alcanzo este cuestionario cuyo fin es académico; sus respuestas permitirán conocer el nivel en que se halla la gestión pedagógica; el cuestionario es anónimo, por ello, le agradeceré responda con sinceridad y objetividad.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente los ítems, posteriormente marque con una (X) la alternativa que vaya acorde con su opinión, para ello tenga en cuenta la siguiente escala valorativa:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre

ÍTEMS	1	2	3	4	5
1. Asisto a eventos de capacitación para el buen manejo de la planificación curricular					
2. En las reuniones colegiadas comparto con mis colegas mis saberes sobre la planificación curricular					
3. Cuando planifico tengo en cuenta las características de los estudiantes y sus estilos de aprendizaje					
4. Contextualizo la planificación acorde a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes					
5. Desarrollo estrategias didácticas para optimizar los aprendizajes de mis estudiantes					
6. Aplico técnicas que promuevan su participación efectiva					
7. Elaboro recursos virtuales adecuados para favorecer el aprendizaje de mis estudiantes					
8. Me comunico de manera dialógica y fluida con mis estudiantes					
9. Interactúo de manera asertiva y empática con mis estudiantes					
10. Entablo relaciones interpersonales favorables con mis estudiantes					
11. Dialogo con mis colegas sobre el sistema de evaluación de los aprendizajes					
12. Asisto a capacitaciones y eventos académicos referentes a la evaluación curricular					
13. Estoy convencido (a) que gracias a la evaluación es posible verificar logros y dificultades en el aprendizaje de los estudiantes					
14. Aplico técnicas e instrumentos de evaluación pertinentes para desarrollar capacidades, habilidades y actitudes					
15. Si detecto dificultades en el aprendizaje de mis estudiantes diseño actividades para la retroalimentación					
16. Considero que la retroalimentación del aprendizaje garantiza aprendizajes significativos					

Fuente: Elaboración propia

FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO 2

Nombre Original del instrumento:	Cuestionario 2 para evaluar la gestión pedagógica
Autora y año:	Br. Bethy Huamán Tongo Año: 2022
Objetivo del instrumento:	Identificar el nivel de gestión pedagógica
Usuarios:	El instrumento fue aplicado a 45 Directivos/docentes de las instituciones educativas rurales de la zona sur de Jaén
Modo de Administración o aplicación	1° El cuestionario está organizado en 16 ítems, relacionados con las dimensiones e indicadores de la gestión pedagógica. 2° El cuestionario fue desarrollado individualmente por cada docente. 3° El cuestionario se aplicó aproximadamente en 20 minutos.

1. Estructura

Variable: Gestión pedagógica		
Dimensión	Indicadores	Ítems
Planificación del aprendizaje	Eficiencia para la planificación curricular	1,2
	Articulación de la planificación con las necesidades de aprendizaje de los estudiantes	3,4
Gestión del aprendizaje	Competencia didáctica para la mediación del aprendizaje	5,6,7
	Competencia para la interacción con los estudiantes	8,9,10
Evaluación del aprendizaje	Manejo eficiente del sistema de evaluación	11,12
	Capacidad para verificar logros y dificultades	13,14
	Capacidad para la retroalimentación del aprendizaje estudiantil	15,16

2. Escala.

2.1 Escala general:

NIVEL	Rango
Deficiente	[01 – 27)
Regular	[28 – 54)
Buena	[55 – 80)

2.2 Escala específica:

Nivel	Dimensiones		
	Planificación del aprendizaje	Gestión del aprendizaje	Evaluación del aprendizaje
Deficiente	[01 – 07)	[01 – 10)	[01 – 10)
Regular	[08 – 14)	[11 – 20)	[11 – 20)
Buena	[15 – 20)	[21 – 30)	[21 – 30)

3. **Validez:** Se hizo de contenido y a criterio de especialistas.

4. **Confiabilidad:** Se determinó con la prueba Alfa de Cronbach.

Anexo 4: Validación de los instrumentos

Chiclayo, 17 de mayo del 2022

Señor (a)

Dr. (a)

Reciba Usted mi cordial saludo. Asimismo, a través del presente, expresarle que, conoedora de su experiencia profesional y formación académica que lo califican como experto, he tenido a bien seleccionarlo para validar los instrumentos: Cuestionario para evaluar el liderazgo directivo y cuestionario para evaluar la gestión pedagógica; elaborados como parte del desarrollo de la investigación denominada “Liderazgo directivo y gestión pedagógica de los docentes, en instituciones educativas rurales de Jaén”.

Agradeciendo de antemano la revisión objetiva de los instrumentos, le solicito emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento para medir las variables: Liderazgo directivo y gestión pedagógica.

Para efectos de su análisis adjunto los siguientes documentos:

Instrumentos de recolección de información

Fichas de validación de juicio de expertos.

Atentamente,

María Betty Huamán Tongo

Experto 1:

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: “Liderazgo directivo y gestión pedagógica de los docentes, en instituciones educativas rurales de Jaén”

Nombre del instrumento: Cuestionario para evaluar el liderazgo directivo

Investigadora: María Betty Huamán Tongo

ASPECTO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					90%
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.					90%
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					90%
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					90%
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					90%
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					90%
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					90%
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					90%
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					90%
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					90%

II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse



Dr. Juan Ydelso Horne Obillos
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN
ANR, N° A 1533811

Firma y Posfirma del experto
DNI: 27678013

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: “Liderazgo directivo y gestión pedagógica de los docentes, en instituciones educativas rurales de Jaén”

Nombre del instrumento: Cuestionario para evaluar el liderazgo directivo

Investigadora: María Betty Huamán Tongo

II. DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos: Juan Ydelso Horna Oblitas

Lugar y fecha: Jaén, 19 de mayo del 2022

III. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA: (Ortografía, coherencia lingüística, redacción)

.....
.....

2. CONTENIDO: (Coherencia en torno al instrumento. Si el indicador corresponde a los ítems y dimensiones)

.....
.....

3. ESTRUCTURA: (Profundidad de los ítems)

.....
.....

IV. APOORTE Y/O SUGERENCIAS:

.....
.....

LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse


Dr. Juan Ydelso Horna Oblitas
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN
ANR. N° A1533811

Firma y Posfirma del experto
DNI: 27678013

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: "Liderazgo directivo y gestión pedagógica de los docentes, en instituciones educativas rurales de Jaén"

Nombre del instrumento: Cuestionario para evaluar la gestión pedagógica

Investigadora: María Betty Huamán Tongo

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					90%
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.					90%
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					90%
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					90%
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					90%
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					90%
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					90%
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					90%
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					90%
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					90%

II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse



Firma y Posfirma del experto
DNI: 27678013

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: "Liderazgo directivo y gestión pedagógica de los docentes, en instituciones educativas rurales de Jaén"

Nombre del instrumento: Cuestionario para evaluar la gestión pedagógica

Investigadora: María Betty Huamán Tongo

II. DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos: Juan Ydelso Horna Oblitas

Lugar y fecha: Jaén, 19 de mayo del 2022

III. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA: (Ortografía, coherencia lingüística, redacción)

.....
.....
.....

2. CONTENIDO: (Coherencia en torno al instrumento. Si el indicador corresponde a los ítems y dimensiones)

.....
.....
.....

3. ESTRUCTURA: (Profundidad de los ítems)

.....
.....
.....

IV. APORTE Y/O SUGERENCIAS:

.....
.....
.....

LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse



Firma y Posfirma del experto
DNI: 27678013

Experto 2:

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: “Liderazgo directivo y gestión pedagógica de los docentes, en instituciones educativas rurales de Jaén”

Nombre del instrumento: Cuestionario para evaluar el liderazgo directivo

Investigadora: María Betty Huamán Tongo

ASPECTO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				85%	
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				85%	
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				85%	
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				85%	
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.				85%	
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.				85%	
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				85%	
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.				85%	
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables				85%	
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.				85%	

II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse

Firma

Mg.: CARMEN ROSA MONTEZZA VILLANUEVA

DNI: 27715353

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: "Liderazgo directivo y gestión pedagógica de los docentes, en instituciones educativas rurales de Jaén"

Nombre del instrumento: Cuestionario para evaluar el liderazgo directivo

Investigadora: María Betty Huamán Tongo

II. DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos: Carmen Rosa Monteza Villanueva

Lugar y fecha: Jaén, 19 de mayo del 2022

III. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA: (Ortografía, coherencia lingüística, redacción)

.....
.....

2. CONTENIDO: (Coherencia en torno al instrumento. Si el indicador corresponde a los ítems y dimensiones)

.....
.....

3. ESTRUCTURA: (Profundidad de los ítems)

.....
.....

IV. APOORTE Y/O SUGERENCIAS:

.....
.....

LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse


Firma
Mg.: CARMEN ROSA MONTEZA VILLANUEVA
DNI: 27715353

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: "Liderazgo directivo y gestión pedagógica de los docentes, en instituciones educativas rurales de Jaén"

Nombre del instrumento: Cuestionario para evaluar la gestión pedagógica

Investigadora: María Betty Huamán Tongo

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					90%
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.					90%
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					90%
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					90%
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					90%
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					90%
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					90%
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					90%
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					90%
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					90%

II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse



Firma

Mg.: CARMEN ROSA MONTEZZA VILLANUEVA

DNI: 27715353

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: "Liderazgo directivo y gestión pedagógica de los docentes, en instituciones educativas rurales de Jaén"

Nombre del instrumento: Cuestionario para evaluar la gestión pedagógica

Investigadora: María Betty Huamán Tongo

II. DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos: Carmen Rosa Monteza Villanueva

Lugar y fecha: Jaén, 20 de mayo del 2022

III. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA: (Ortografía, coherencia lingüística, redacción)

.....
.....
.....

2. CONTENIDO: (Coherencia en torno al instrumento. Si el indicador corresponde a los ítems y dimensiones)

.....
.....
.....

3. ESTRUCTURA: (Profundidad de los ítems)

.....
.....
.....

IV. APORTE Y/O SUGERENCIAS:

.....
.....
.....

LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse



Firma

Mg. : CARMEN ROSA MONTEZA VILLANUEVA

DNI: 27715353

Experto 3:**FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN****I. DATOS GENERALES:**

Título del trabajo de investigación: “Liderazgo directivo y gestión pedagógica de los docentes, en instituciones educativas rurales de Jaén”

Nombre del instrumento: Cuestionario para evaluar el liderazgo directivo

Investigadora: María Betty Huamán Tongo

ASPECTO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					90%
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.					90%
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					90%
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					90%
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					90%
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					90%
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					90%
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					90%
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					90%
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					90%

II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse


Mg. Inocencio Campos Castillo
 DOCENTE UNIVERSITARIO
 CÓDIGO ANR: A 771817

DNI N° 27749393

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: “Liderazgo directivo y gestión pedagógica de los docentes, en instituciones educativas rurales de Jaén”

Nombre del instrumento: Cuestionario para evaluar el liderazgo directivo

Investigadora: María Betty Huamán Tongo

II. DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos: Inocencio Campos Castillo

Lugar y fecha: Jaén, 20 de mayo del 2022

III. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA: (Ortografía, coherencia lingüística, redacción)

.....
.....

2. CONTENIDO: (Coherencia en torno al instrumento. Si el indicador corresponde a los ítems y dimensiones)

.....
.....

3. ESTRUCTURA: (Profundidad de los ítems)

.....
.....

IV. APORTE Y/O SUGERENCIAS:

.....
.....

LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse



Mg. Inocencio Campos Castillo
DOCENTE UNIVERSITARIO
CÓDIGO ANR: A 771017

DNI N° 27749393

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: “Liderazgo directivo y gestión pedagógica de los docentes, en instituciones educativas rurales de Jaén”

Nombre del instrumento: Cuestionario para evaluar la gestión pedagógica

Investigadora: María Betty Huamán Tongo

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1.REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					90%
	2.CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.					90%
	3.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					90%
Contenido	4.ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					90%
	5.SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					90%
	6.INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					90%
Estructura	7.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					90%
	8.CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					90%
	9.COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					90%
	10.METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					90%

II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse


Mg. Inocencio Campos Castillo
DOCENTE UNIVERSITARIO
CÓDIGO ANR: A 771817

DNI N° 27749393

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: "Liderazgo directivo y gestión pedagógica de los docentes, en instituciones educativas rurales de Jaén"

Nombre del instrumento: Cuestionario para evaluar la gestión pedagógica

Investigadora: María Betty Huamán Tongo

II. DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos: Inocencio Campos Castillo

Lugar y fecha: Jaén, 20 de mayo del 2022

III. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA: (Ortografía, coherencia lingüística, redacción)

.....
.....
.....

2. CONTENIDO: (Coherencia en torno al instrumento. Si el indicador corresponde a los ítems y dimensiones)

.....
.....
.....

3. ESTRUCTURA: (Profundidad de los ítems)

.....
.....
.....

IV. APORTE Y/O SUGERENCIAS:

.....
.....
.....

LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse



Mg. Inocencio Campos Castillo
DOCENTE UNIVERSITARIO
CODIGO ANR: A 771017

DNI N° 27749393

Anexo 5: Análisis de confiabilidad de los instrumentos

Confiabilidad del cuestionario sobre liderazgo directivo

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,907	16

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Considero que el Director está preparado para ser líder de la institución	54,19	100,829	,753	,896
El personal reconoce su preparación para ser un líder transformador	54,31	102,096	,849	,894
El Director se comunica asertivamente con todo el personal	54,19	106,963	,753	,899
El Director establece y viabiliza los canales de comunicación al interior de la I. E.	54,25	111,133	,335	,909
El Director evidencia actitud empática con todo el personal	54,94	117,263	,317	,921
El Director promueve relaciones interpersonales favorables para el trabajo colaborativo	54,31	104,629	,550	,903
El Director propicia la participación democrática de todo el personal en asuntos institucionales	54,13	100,117	,865	,893
El Director delega responsabilidades educativas en docentes con capacidad de liderazgo	54,19	104,429	,618	,901
Aprecio mucho que el Director promueve la búsqueda de consenso	54,56	106,396	,388	,910
El Director promueve la búsqueda de consenso en la planificación de procesos y actividades institucionales	54,31	103,563	,601	,901
El Director maneja estrategias de prevención de conflictos.	54,25	102,333	,716	,897
En mi institución se resuelven conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación	54,13	102,650	,562	,903
El Director evidencia capacidad para la innovación en los distintos procesos institucionales	54,31	103,029	,627	,900
El Director nos estimula para la innovación e investigación pedagógica	54,63	100,517	,638	,900
Cuando tengo alguna duda acudo al Director con la seguridad que la absolverá	54,25	102,867	,688	,898
El Director muestra idoneidad en el cumplimiento de sus funciones	54,13	101,717	,722	,897

Confiabilidad del cuestionario sobre gestión pedagógica

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,887	16

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Asisto a eventos de capacitación para el buen manejo de la planificación curricular	57,00	63,538	,480	,883
En las reuniones colegiadas comparto con mis colegas mis saberes sobre la planificación curricular	57,36	61,478	,698	,874
Cuando planifico tengo en cuenta las características de los estudiantes y sus estilos de aprendizaje	57,64	72,247	,443	,905
Contextualizo la planificación acorde a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes	57,57	61,495	,745	,873
Desarrollo estrategias didácticas para optimizar los aprendizajes de mis estudiantes	57,57	59,033	,552	,882
Aplico técnicas que promuevan su participación efectiva	57,14	59,363	,717	,872
Elaboro recursos virtuales adecuados para favorecer el aprendizaje de mis estudiantes	57,21	61,874	,740	,874
Me comunico de manera dialógica y fluida con mis estudiantes	57,29	66,527	,301	,889
Interactúo de manera asertiva y empática con mis estudiantes	57,14	64,440	,550	,880
Entablo relaciones interpersonales favorables con mis estudiantes	57,14	65,055	,413	,885
Dialogo con mis colegas sobre el sistema de evaluación de los aprendizajes	57,29	62,527	,498	,882
Asisto a capacitaciones y eventos académicos referentes a la evaluación curricular	57,21	59,412	,753	,871
Estoy convencido (a) que gracias a la evaluación es posible verificar logros y dificultades en el aprendizaje de los estudiantes	57,36	61,478	,698	,874
Aplico técnicas e instrumentos de evaluación pertinentes para desarrollar capacidades, habilidades y actitudes	57,21	66,951	,480	,884
Si detecto dificultades en el aprendizaje de mis estudiantes diseño actividades para la retroalimentación	57,57	61,495	,745	,873
Considero que la retroalimentación del aprendizaje garantiza aprendizajes significativos	57,43	57,648	,645	,876

Anexo 6: Base de datos

data - copia (4) - Excel

Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda Nitro Pro 10 Acrobat ¿Qué desea hacer?

Cortar Copiar Copiar formato Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos

Calibri 11 Ajustar texto Combinar y centrar General % 000 0,00 0,00 Formato condicional Dar formato como tabla

S54

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
1																				
2		LIDERAZGO DIRECTIVO																		
3																				
4		Directivo	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	TOTAL	
5		1	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	50
6		2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	22
7		3	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	23
8		4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	51
9		5	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	21
10		6	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	50
11		7	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	21
12		8	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	2	49
13		9	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	63
14		10	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	59
15		11	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	49
16		12	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	49
17		13	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	48
18		14	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	20
19		15	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	49
20		16	5	3	4	4	3	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	59
21		17	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	49
22		18	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	72
23		19	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	71
24		20	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	49
25		21	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	59
26		22	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	49
27		23	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	21
28		24	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	22
29		25	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	23
30		26	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	2	3	2	3	3	50
31		27	4	3	4	4	4	5	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	60
32		28	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	51
33		29	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	52
34		30	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	52
35		31	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
36		32	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	21
37		33	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
38		34	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	23
39		35	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	50
40		36	4	4	3	3	3	3	5	4	5	3	5	4	3	4	3	4	5	61
41		37	3	3	3	3	4	4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	52
42		38	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
43		39	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	21
44		40	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	21
45		41	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	71
46		42	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	47
47		43	4	2	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	49
48		44	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	22
49		45	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	52
50																				

Hoja1 Hoja2

data - copia (4) - Excel

Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda Nitro Pro 10 Acrobat ¿Qué desea hacer?

Cortar Copiar Copiar formato Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos

Calibri 11 Ajustar texto Combinar y centrar General % 000 0,00 0,00 Formato condicional Dar formato como tabla

R56

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
1																				
2		GESTION PEDAGOGICA																		
3																				
4		Directivo	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	TOTAL	
5		1	1	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	50
6		2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	20
7		3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	25
8		4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	51
9		5	1	2	2	2	3	4	4	3	2	4	3	3	3	3	3	4	3	46
10		6	1	3	3	3	3	2	4	3	3	4	2	3	4	3	3	3	4	49
11		7	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	23
12		8	2	5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	49
13		9	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	71
14		10	5	4	5	5	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	71
15		11	2	2	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	46
16		12	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	1	2	1	2	2	42
17		13	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	49
18		14	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	23
19		15	3	5	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	50
20		16	3	3	3	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	68
21		17	4	3	3	3	3	3	5	3	5	4	3	4	3	4	3	3	3	56
22		18	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	71
23		19	5	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	67
24		20	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	49
25		21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5	5	67
26		22	2	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	51
27		23	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22
28		24	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	52
29		25	4	4	4	3	3	3	3	4	3									