



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**La gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la  
Escuela Superior de Música Pública “José María Valle  
Riestra” de Piura, 2018**

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

**AUTOR:**

MG. ABAD REYES, SEGUNDO FRANCISCO

**ASESORA:**

DRA. LEÓN MORE, ESPERANZA IDA

**SECCIÓN:**

ÚNICA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA

**PIURA-PERÚ**

**2018**

## UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### ESCUELA DE POSGRADO

#### DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN EDUCACIÓN

El/La bachiller ABAD REYES, SEGUNDO FRANCISCO, para obtener el Grado Académico de DOCTOR EN EDUCACIÓN, ha sustentado la Tesis titulada:

LA GESTIÓN EDUCATIVA Y EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LA ESCUELA SUPERIOR DE MÚSICA PÚBLICA "JOSÉ MARÍA VALLE RIESTRA" DE PIURA, 2018

El jurado evaluador emitió el dictamen de:

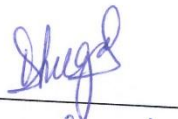
Aprueba por unanimidad

Habiendo hecho las recomendaciones siguientes:

Proponer

Piura, 17 de enero de 2019

DR. LUGO DENIS DAYRON



DR. ALARCÓN LLONTOP LUIS ROLANDO



DRA. LEÓN MORE ESPERANZA





## **DEDICATORIA**

A Dios por brindarme la vida, por sus miles de bendiciones y darme la fortaleza necesaria frente a las vicisitudes de la vida.

A mi familia, por su apoyo en mi trayecto estudiantil y de vida. A mi esposa, por ser mi compañera, y ejemplo de esfuerzo en momentos de cansancio. A mis amados hijos, por ser mi empuje de vida, sin ellos el camino a ser un mejor profesional no sería una realidad. A mis nietos, gracias por existir y renovar mis energías.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi asesora Dra. Esperanza; ya que con su experiencia me permitió llegar a culminar la tesis en óptimas condiciones.

A los encargados de la Escuela Superior de Música Pública “José María Valle Riestra” de Piura, por haberme permitido hacer la realización de esta tesis, a los docentes por su colaboración en el recojo de información.

A mis amigos, Jesús y Micky por su apoyo moral y que con su alegría musical me dieron ánimos para seguir adelante.

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Segundo Francisco Abad Reyes, estudiante del Programa de Doctorado en Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 02654343, presento la Tesis doctoral denominada “La gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música Pública “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018”

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis doctoral presentada es propia y de mi total autoría.
- 2) Respete las referencias y citas de las diversas fuentes de información consultadas, en cuanto a las normas internacionales (Normas APA). De esta manera, puede señalar que la tesis doctoral no contiene plagio alguno, ni parcial ni totalmente.
- 3) La tesis doctoral presentada, nunca ha sido publicada con anterioridad; ni ha sido objeto para lograr otro grado académico (Tesis de grado o posgrado), por lo tanto la investigación no es considerada como autoplagio.
- 4) Los resultados obtenidos en la investigación doctoral, son auténticos; no se han manipulados, duplicados o copiados deliberadamente; de esta manera los datos logrados permitieron aportar positivamente a la realidad investigada.

Si se detectan cualquier dato fraudulento que se considere como falso; cualquier información no citada, considerado como plagio; que la investigación haya sido presentada para la obtención de algún grado académico, autoplagio; uso ilegal de información que no pertenezca a mi persona, considerada como piratería; o realización de falsificación en cuanto a ideas de otras personas; asumiré las sanciones o hechos que susciten respecto de la actual normatividad de la Universidad César Vallejo.

Piura, Agosto de 2018



MG. SEGUNDO FRANCISCO ABAD REYES  
DNI N° 02654343

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado, cumpla con presentar la tesis doctoral denominada “La gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la ESMP “José María Valle Riestra” de Piura, 2018”

La tesis doctoral cuenta como fin, establecer la relación entre la gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la escuela superior de música pública, respetando el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo en cumplimiento para alcanzar el Grado Académico de Doctor en Educación.

Esperando cumplir con los requerimientos de aprobación; quedo de ustedes.

EL AUTOR

# ÍNDICE

	Pág.
<b>PAGINA DEL JURADO</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>DEDICATORIA</b> .....	iii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iv
<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD</b> .....	v
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	vi
<b>ÍNDICE</b> .....	vii
<b>INDICE DE TABLAS</b> .....	ix
<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....	x
<b>RESUMEN</b> .....	xi
<b>ABSTRACT</b> .....	xii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>13</b>
1.1. <i>Realidad problemática</i> .....	13
1.2 <i>Trabajos previos</i> .....	17
1.3 <i>Teorías relacionadas al tema</i> .....	31
1.4 <i>Formulación del problema</i> .....	51
1.5 <i>Justificación del estudio</i> .....	52
1.6 <i>Hipótesis</i> .....	53
1.7 <i>Objetivos</i> .....	54
<b>II. METODO</b> .....	<b>55</b>
2.1 <i>Diseño de investigación</i> .....	55
2.2 <i>Variables</i> .....	56
2.3 <i>Población y muestra</i> .....	59
2.4 <i>Técnicas e instrumentos de recolección de datos, Validez y Confiabilidad</i> .....	61
2.5 <i>Métodos de análisis de datos</i> .....	63
2.6 <i>Aspectos éticos</i> .....	64
<b>III RESULTADOS</b> .....	<b>65</b>
<b>IV DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	<b>73</b>
<b>V CONCLUSIONES</b> .....	<b>81</b>
<b>VI RECOMENDACIONES</b> .....	<b>83</b>

<b>VII. REFERENCIAS .....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>93</b>
<i>Anexo 1: Instrumentos .....</i>	<i>94</i>
<i>Anexo 2: Matriz de consistencia .....</i>	<i>102</i>
<i>Anexo 3: Informe Técnico de Fiabilidad para el Cálculo del Alfa de Cronbach y pruebas de normalidad .....</i>	<i>104</i>
<i>Anexo 4: Constancia emitida por la entidad.....</i>	<i>108</i>
<i>Anexo 5: Protocolo de consentimiento informado.....</i>	<i>109</i>
<i>Anexo 5: Validez de los instrumentos .....</i>	<i>110</i>
<i>Anexo 6: Propuesta.....</i>	<i>121</i>



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Relación del alumnado .....	59
Tabla 2 Relación de la muestra de estudio .....	60
Tabla 2 Relación entre la variable Gestión Educativa y Liderazgo Pedagógico	65
Tabla 3 Tabla de correlación entre la Gestión Educativa y Liderazgo Pedagógico .....	66
Tabla 4 Relación entre la dimensión Gestión Directiva y la variable Liderazgo	66
Tabla 5 Tabla de correlación entre la Gestión directiva y Liderazgo pedagógico. ....	67
Tabla 6 Relación entre la dimensión Gestión administrativa y Liderazgo Pedagógico. ....	68
Tabla 7 Correlación entre la gestión administrativa y el liderazgo pedagógico.	69
Tabla 8 Relación entre la dimensión Gestión pedagógica y la variable Liderazgo .....	69
Tabla 9 Correlación entre Gestión Pedagógica y Liderazgo Pedagógico. ....	70
Tabla 10 Relación entre la dimensión gestión comunitaria y la variable Liderazgo .....	71
Tabla 11 Correlación entre la gestión comunitaria y el liderazgo pedagógico..	72

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Relación entre el nivel de gestión educativa y liderazgo .....	65
Figura 2 Relación entre la dimensión gestión directiva y la variable liderazgo. 67	
Figura 3 Relación entre la dimensión gestión administrativa y la variable liderazgo.....	68
Figura 4 Relación entre el nivel de la dimensión pedagógica y la variable liderazgo.....	70
Figura 5 Relación entre el nivel de la dimensión gestión comunitaria y la variable liderazgo .....	71

## RESUMEN

La investigación doctoral La gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la ESMP “José María Valle Riestra” de Piura, 2018; presentó como objetivo general determinar la relación entre la gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música Pública “José María Valle Riestra” de Piura. La investigación planteó la hipótesis, existe relación significativa directa entre la gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música Pública “José María Valle Riestra” de Piura, enmarcada bajo un diseño no experimental y transversal; asimismo presentó un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional. Se consideró una población de 245 alumnos de la E.S.M.P “José María Valle Riestra”; determinándose una muestra de 147 alumnos. La variable Gestión Educativa se dimensionó desde la Gestión directiva o institucional, la Gestión administrativa, la Gestión pedagógica y la Gestión comunitaria en 12 indicadores en total. La variable Liderazgo Pedagógico se dimensionó desde Establecer la dirección, Rediseñar la organización, Desarrollar personas y Gestionar la distribución en 12 indicadores en total. Se aplicó la técnica de la encuesta, con el instrumento cuestionario; el cual presentó una validación de expertos y un grado de confiabilidad de 0.967 para la variable Liderazgo pedagógico y 0.919 para la Gestión Educativa. Dentro de los resultados, se evidencia que existen correlaciones significantes entre las dimensiones de gestión directiva, administrativa, pedagógica y comunitaria; además existe una relación positiva, directa y alta entre la Gestión Educativa y el Liderazgo Pedagógico, presentando un coeficiente de 0,872\*\* y un sig. Bilateral de 0,000. La Gestión Educativa se presenta básicamente en nivel regular y bajo; cuando el Liderazgo Pedagógica es calificado como bajo y regular.

**Palabras clave:** Gestión educativa, Liderazgo pedagógico, Escuela Superior de Música Pública, Educación musical.

## ABSTRACT

Doctoral research Educational management and pedagogical leadership in the ESMP "José María Valle Riestra" of Piura, 2018; presented as a general objective to determine the relationship between educational management and pedagogical leadership in the Higher School of Public Music "José María Valle Riestra" of Piura. The investigation raised the hypothesis, there is a significant direct relationship between educational management and pedagogical leadership in the Higher School of Public Music "José María Valle Riestra" of Piura, framed under a non-experimental and transversal design; He also presented a quantitative, correlational approach. A population of 245 students of the E.S.M.P "José María Valle Riestra" was considered; determining a sample of 147 students. The Educational Management variable was dimensioned from the Management or Institutional Management, Administrative Management, Pedagogical Management and Community Management in 12 indicators in total. The variable Pedagogical Leadership was dimensioned from Establish the direction, Redesign the organization, Develop people and Manage the distribution in 12 indicators in total. The survey technique was applied, with the questionnaire instrument; which presented a validation of experts and a reliability level of 0.967 for the pedagogical Leadership variable and 0.919 for Educational Management. Within the results, it is evident that there are significant correlations between the dimensions of directive, administrative, pedagogical and community management; there is also a positive, direct and high relationship between Educational Management and Pedagogical Leadership, presenting a coefficient of 0.872 \*\* and a sig. Bilateral of 0.000. Educational Management is basically presented at a regular and low level; when the Pedagogical Leadership is qualified as low and regular.

**Key words:** Educational management, Pedagogical leadership, Higher School of Public Music, Music education.

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Las investigaciones que abordan el liderazgo de la dirección educativa demuestra de manera notable una elevada incidencia en los logros de los procesos de aprendizaje y enseñanza, incluso algunos investigadores lo describen como el elemento esencial en las instituciones dedicadas a la educación que están en constante cambio en búsqueda del progreso y desarrollo. (Bolívar, 2015)

Por ende, es necesario como demanda Fullan (2014) “reestablecer la función de la dirección educativa mediante el líder pedagógico que logre maximizar la incidencia en los aprendizajes de la totalidad de docentes y, a su vez de todo el alumnado” (p. 6).

Aproximadamente una década atrás, los temas relacionados al liderazgo educativo se vienen renovando, a través de orientaciones relevantes teóricamente, enriqueciendo el tema de manera global, asimismo se vienen manifestando prácticas de liderazgo educativo de manera exitosa; y de la misma manera los componentes que deben incluirse en sistema de evaluación efectiva. (Bolívar, 2012)

A nivel global, el liderazgo pedagógico docente es un elemento primordial de permuta estructural y parte evolutiva en los pensamientos de la sociedad mundial. Varios países, entre los que destacan España, EEUU, Finlandia y Japón brindan la importancia debida al liderazgo pedagógico en el ámbito educativo, ya que las instituciones de educación son la base para la construcción de la ciencia, del conocimiento y la tecnología. Por ello se les considera a estas naciones consideradas como países desarrollados. (Pont, Nusche, & Moorman, 2008)

Al respecto Townsend (2011), señala en una edición especial de la revista *School Leadership & Management* enfocada en lo concerniente a los nuevos retos vinculados al liderazgo en las instituciones educativas, la exigencia progresiva de cultivar por parte de los directores tipos de liderazgo acorde al contexto global. A manera de ejemplo, Bogotch (2011) recalca que en Estados Unidos; se destaca lo importante que es desarrollar un “liderazgo cuyo enfoque es aprender a aprender” y en el “compartimiento de prácticas de pedagogía”.

A nivel latinoamericano, Núñez, Weinstein y Muñoz (2010) indican que la educación pública en Chile, ha presentado una evolución que va desde un director entendido como un administrador educativo encargado de ejecutar las normas que emanan las direcciones educativas del nivel central, hasta un director con fundamento en el liderazgo transformacional pedagógico y en los procesos cambiantes de las instituciones educativas.

En los últimos diez años a nivel latinoamericano, se han realizado análisis que evidencian con claridad que el liderazgo pedagógico incide de manera directa en el mejoramiento de los logros de aprendizaje y asimismo donde los directores orientan e intervienen en el diseño de la programación académica a impartir. (Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe/UNESCO Santiago, 2014).

Las investigaciones educativas evidencian que el liderazgo pedagógico del director educacional, se considera como el segundo componente de incidencia A nivel nacional, el Ministerio de Educación (2014) señala que la reformatión de las instituciones educativas conlleva la transformación de la gestión desarrollada por los directivos. directa en los resultados de aprendizaje posterior al accionar docente. El ámbito de influencia del directivo es clave para perfeccionar los procesos de aprendizaje, en la búsqueda de calidad del ejercicio docente, el contexto laboral y los procesos de actividades y funciones de las instituciones educativas.

El Ministerio de Educación en su gestión actual, desarrolla una política que prioriza el fortalecimiento de las organizaciones de educación en el marco de la descentralización de la gestión, de participación, con transparencia y que se orienta a resultados. La principal herramienta de este fortalecimiento lo conforma el Marco del Buen Desempeño del Directivo, el cual para su elaboración tomo como referencia, los avances a nivel internacional, así como, los progresos evidentes en Perú en relación al enfoque por resultados con base en el desempeño.

Para cimentar una visión global del significado de líder educativo, es inminentemente necesario definir claramente su rol y responsabilidad dentro del contexto. Dicha descripción tiene que fundamentarse en un rol que logre generar un impacto de calidad mayor en los procesos de enseñanzas y aprendizajes; además de enfocarse en el sostén, el acompañamiento y evaluación de las labores de los maestros en búsqueda de dar garantía a la enseñanza y aprendizaje de calidad en el alumnado. (Ministerio de Educación , 2014)

En el entorno educativo nacional existen algunas instituciones educativas como Innova Schools, que cuentan con docentes en continua capacitación por parte de su propia Universidad corporativa. Dicha institución es acreditada para la formación de líderes, cumple con un estándar internacional y promueve el aprendizaje continuo mediante una metodología y tecnologías de generación actual. La metodología empleada es la llamada *Blended Learning*, la cual trabaja de manera conjunta el trabajo en grupos dentro del aula con aprendizajes individuales empleando laboratorios en digital; bajo la asesoría de especialistas académicos y educativos para cada estudiante buscando la mejora de su rendimiento, y la práctica del liderazgo pedagógico institucional para lograr las metas y objetivos educativos. (Innova Schools, 2017)

En el caso de la educación pública, el Ministerio de Educación (2012) señala que alrededor de 25 colegios estatales llamados emblemáticos del Perú han sido objeto de reconstrucciones para lograr

una optimización en sus ambientes que permita competir con las organizaciones de educación privadas sobresalientes, y respecto a su gestión educativa presentan como objetivo promover el rol y liderazgo pedagógico de directores y docentes, para garantizar los resultados de calidad en el aprendizaje - enseñanza.

A nivel local, a simple vista no se aprecia el liderazgo pedagógico; en el contexto educativo superior en Piura, se puede nombrar a muchas universidades, dentro de las que destaca de manera notoria la Universidad de Piura (UDEP), la cual aúna esfuerzos para desde su enfoque brindar Talleres de Liderazgo Pedagógico, dictada a docentes y tutores de diferentes colegios de Piura, Sullana, Talara, Cajamarca, Trujillo, Tumbes, Chiclayo y Pacasmayo.

Asimismo se encuentra vinculada con el Consorcio de Colegios Parroquiales de la Región, promovida por el arzobispo de Piura y Tumbes; y a quienes brinda charlas sobre Liderazgo Pedagógico, presentado como base la teoría Antropológica de Juan Antonio Pérez López; teniendo como ponente principal a la Mgtr. Juana Huaco (Master en teoría y prácticas educativas de la UDEP). (Belletich, 2015)

También, la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Piura, tiene a cargo un curso de Fortalecimiento de Capacidades de Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico para Equipos Directivos, como parte del Proyecto "Educando hoy para el futuro" que otorga becas a docentes en el marco del proyecto Formación Integral y Alto Rendimiento en las Instituciones Educativas de Sechura, sustentado por el Fondo Social del Proyecto Integral Bayóvar (FOSPIBAY). (El Regional Piura, 2016)

En el resto de instituciones educativas, no se evidencia información documental, la escasez de liderazgo del docente o de un liderazgo pedagógico mal empleado dentro de las instituciones de educación, se



considera como una esencial preocupación en lo concerniente a la calidad y excelencia educacional.

Dentro del ámbito de estudio, la Escuela Superior de Música Pública “José María Valle Riestra”; su finalidad es la formación de estudiantes dedicados profesionalmente a la música, se percibe niveles de liderazgo pedagógico inadecuados y numerosas dificultades en la gestión educativa. Dicha omisión de liderazgo pedagógico por parte del director de la escuela de música se manifiesta en la presencia de un clima institucional desfavorable, debido a la falta de habilidad para llegar a consensos con los docentes, que permitan contar con grupos idóneos para la búsqueda de las metas y objetivos de los documentos educativos, como el Plan Anual de Trabajo o el Plan Estratégico institucional.

En la ESMP “José María Valle Riestra” de Piura, se evidencia la ausencia de metodologías, estrategias, patrones y estímulos para dinamizar la gestión educativa y el liderazgo pedagógico de una manera idónea. Este estudio nace como una acción de conocer la relación entre la gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela de Música 2017 Piura. Los datos reogidos a traves del trabajo de investigación tienen por objeto proporcionar a traves del analisis de las variables elementos utiles y necesarios para generar una educación de calidad que impulse los procesos de enseñanza –aprendizaje para una educación de calidad.

## **1.2 Trabajos previos**

Para desarrollar la investigación, se recolectó estudios previos a nivel internacional, nacional y local que lo fundamentaron; teniendo relación con la variable Liderazgo Pedagógico, que permitan dar mayor relevancia a la investigación.

### **1.2.1 Antecedentes Internacionales**

En el ámbito internacional, se considera a Cabrera (2012) en su investigación "Gestión educativa en el fortalecimiento de la comunicación interna en el centro educativo Novus en la ciudad Guayaquil año 2012. Propuesta: Diseño e implementación de una guía metodológica que medie y oriente la gestión educativa para el personal docente", presentada en el Instituto de Postgrado y Educación Continua de la Universidad de Guayaquil de Ecuador. como finalidad determinar como el fortalecimiento de la comunicación interna es un pilar fundamental para que las gestiones educativas sean eficaces. Este objetivo es posible únicamente a partir de una estrategia global de transparencia informativa que facilite la participación y la implicación de las personas en un clima de confianza mutua y responsabilidad. La investigación fue de tipo descriptiva, ya que se describe el fenómeno de la situación actual. Por el estudio de investigaciones ya existentes: Es una investigación bibliográfica. se orientó a una investigación de campo propositiva, la población se conformó por directivos, docentes y estudiantes, siendo un total de 490 individuos; la muestra quedó conformada por 100, presentando un muestreo por conveniencia de selección directa. Para la recolección se empleó la observación directa, cuestionario y entrevista.

Los resultados determinaron en relación si los directivos y educadores contribuyen en la generación de condiciones idóneas para el avance de la institución educativa, el 47% de los educadores y el 37% de los estudiantes se muestran en desacuerdo. El 69% de los docentes señala que los directivos no crean ambientes agradables y el 33% de los estudiantes señalan lo mismo. Respecto al esfuerzo directivo; para alcanzar la Misión y Visión, El 56% de los docentes señaló estar en desacuerdo. Mientras que el 60% de los estudiantes se mostraron de acuerdo. El 56% de los docentes manifiestan que existen reuniones periódicas respecto a la coordinación de aspectos laborales educativos. En cambio para el 57% de estudiantes ello les es indiferente. La totalidad de los directivos y el 69% de los docentes consideran que las decisiones

y los procesos internos de la organización son apropiados. Mientras que para el 72% de los estudiantes se muestran indiferentes. El 58% de los docentes señaló estar totalmente en desacuerdo, respecto al sentido de pertenencia para con en el Centro Educativo. El 50% de los maestros respondieron estar totalmente en desacuerdo y un 22% respondió estar de acuerdo en cuanto a si las tareas que realiza conciernen a la función designada. La autora concluye que el personal que se desempeña en cargos de administración educativa debe estar capacitado de manera profesional para que ejerza con una gestión acertada y promueva una cultura organizacional que se vincule con el desarrollo.

La investigación resultó relevante debido a su finalidad, ya que considera que la comunicación interna es trascendental para realizar una eficaz gestión educativa, considerando que los esfuerzos de los directivos deben enfocarse en generar una cultura organizacional, para lo cual es necesario un liderazgo palpable y evidente para los docentes.

De la misma forma Flores (2012) presentó su investigación "Gestión, Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa Experimental FAE N° 1, de la Ciudad de Quito, durante el Año Lectivo 2010-2011", presentada en la Universidad Técnica Particular de Loja en la Unidad de Postgrado. Cuyo objetivo fue analizar la Situación Institucional sobre la gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Experimental FAE N°1, mediante la aplicación de técnicas de investigación bibliográficas y de campo. La investigación presentó un método descriptivo, analítico, sintético. La muestra seleccionada fueron 6 directivos, 20 docentes, 25 estudiantes y 15 padres de familia.

La investigadora concluye que la Unidad Educativa FAE N°1 cuenta con instrumentos curriculares, que permiten descubrir y prolongar las interrelaciones docentes pedagógicas, el clima organizacional, los procesos didácticos, las capacitaciones y la participación social. Los directivos evidencian una organización adecuada en las diversas áreas con alineamiento directivo que reflejan asertividad en pro de la cultura de

la organización. Los estudiantes señalan la existencia de un liderazgo directivo aceptable, y de igual manera sus docentes; pero advierten mayor énfasis en lo comunicativo y en la flexibilidad para brindar conocimiento sobre las necesidades e intereses en relación a la formación de profesionales. La Unidad Educativa Experimental FAE N°1 urge del desarrollo de un programa capacitación para docentes y directivos con temas relacionados a valores, ética y liderazgo que permita la orientación de la planificación curricular utilizando métodos innovadores por medio de las nuevas mega tendencias educativas afines.

La investigación se consideró importante debido al contexto de análisis de la gestión y el liderazgo en la Unidad Educativa; donde se evalúa tanto la percepción de los docentes y los alumnos, respecto a la gestión y el alineamiento directivo; así como el liderazgo directivo, determinando la necesidad de una orientación de la planificación curricular utilizando métodos innovadores.

Por su parte, Gómez y González (2014) presentaron su investigación denominada “La incidencia del liderazgo de dirección en la calidad de servicios educativos del Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI)” para la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (CIDFORT) de México. Se presentó como objetivos identificar las buenas prácticas de liderazgo directivo que influyen en la calidad educativa. Asimismo, los indicadores de gestión, académicos y de programas que mejoran sus resultados, a partir del liderazgo del director. Metodológicamente se fundamenta en un enfoque cuantitativo, considerándose una investigación descriptiva-correlacional. Presentó como unidad de análisis el director del CECATI; la población fueron los directores de los estados de Baja California Sur y Chihuahua. La muestra se conformó por 12 directores de manera proporcional, considerándose un muestreo intencional, siendo el instrumento un cuestionario aplicado en escala de Lickert.

Dentro de los resultados se evidencia que las prácticas del líder directivo en CECATI, se enfocan más en el desarrollo de las personas en un 33,4%; seguido de la dimensión rediseñar la organización con un 31,2%; también en un 30,1% la dimensión gestión de la instrucción. La dimensión de la práctica de liderazgo directivo en cuanto a establecimiento y expectativas de metas grupales se califica en un nivel débil entre los directores. Se concluye que ciertas prácticas de liderazgo direccional inciden positivamente en las condiciones y trabajo de los instructores y, por consecuencia, en la calidad del servicio educacional. Por tanto, se evidencia la necesidad de encaminarse en un liderazgo educativo, donde el objetivo primordial se enfoque en mejorar las prácticas y desempeños de los instructores; donde las competencias fundamentales se relacionen con un conocimiento pedagógico amplio dando énfasis a los procesos de aprendizaje-enseñanza y en la resolución de problemas.

La investigación resultó importante ya que caracteriza las prácticas del líder directivo, considerando las mismas dimensiones de la variable liderazgo pedagógico, y asu vez su conclusión principal es que el liderazgo directivo debe enfocarse en desarrollar practicas y desempeños que incidan en la calidad del servicio educacional.

Horn (2013) en su investigación titulada “Liderazgo en la escuela Chilena y su incidencia en los resultados de aprendizaje”, tesis doctoral presentada en la Universidad Autónoma de Madrid en España. Presentó como objetivo determinar los efectos del liderazgo directivo en las variables mediadoras del desempeño docente y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, en el marco del contexto escolar chileno. La investigación fue de tipo no experimental, de carácter cuantitativo; para establecer los efectos del liderazgo, se realizaron pruebas de correlación de Pearson. La investigación estuvo basada en información de la encuesta aplicada durante el año 2009 por la Fundación Chile a escuela a nivel de todo el territorio chileno. El universo fueron 3015

establecimientos, la muestra se conformó por 694 establecimientos y quedando con una muestra real de 645 escuelas.

Dentro de las conclusiones se determina que el liderazgo explica en porcentajes bajos (7% y 8%) los rendimientos de los estudiantes en relación al área de lenguaje y matemática respectivamente. Resultados en demasía bajos que los que demuestran los modelos intermedios en cuanto a las variables mediadoras (VM1: docentes unificados y con compromiso para el mejoramiento del aprendizaje y la enseñanza; y VM2: maestros tienen apoyo pedagógico para la enseñanza), las cuales determinan un efecto mayor del liderazgo en el desempeño docente, en cuanto a la incidencia por parte de los directivos en el resultado de los estudiantes. Por lo tanto, se verifica la incidencia indirecta de las prácticas de liderazgo sobre los logros de aprendizaje del alumnado. Por otro lado, la práctica de liderazgo (uso de evaluaciones externas) presenta una incidencia significativa directa en los aprendizajes. Se concluye que las variables mediadoras (nivel de compromiso y unificación de los maestros para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje) resultan más relevantes que la habilidad docentes en cuanto a la influencia en los aprendizajes. Se concluye que no solamente se debe enfocarse en el saber hacer por parte de los docentes, sino que debe evidenciarse una actitud positiva en la enseñanza, tener apoyo pedagógico y sentirse comprometidos manteniendo la unidad con su equipo.

La investigación se considera importante ya que relaciona el liderazgo con los rendimientos de los estudiantes, verificando incidencia directa significativa con los aprendizajes, asimismo determina que las habilidades docentes son mas relevantes para una influencia en los aprendizajes.

### **1.2.2 Antecedentes nacionales**

Como antecedentes nacionales se destaca a Ramos (2015) quien presentó la investigación titulada “Influencia del liderazgo directivo en la gestión educativa de las instituciones educativas públicas de nivel

educativo primario del distrito de Paucarpata Arequipa, 2015”, presentada en la escuela de postgrado de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez”. Tuvo como objetivo determinar en qué nivel influye el liderazgo directivo en la gestión educacional de las instituciones educativas públicas del nivel de educación primaria del distrito de Paucarpata-Arequipa. La investigación presentó un método inductivo, deductivo, analítico; además fue de tipo explicativa, con un diseño no experimental explicativo causal. El universo poblacional se conformó por 682 docentes, y 102 directores; la muestra empleó un muestreo de tipo sistemático, considerando a 155 docentes y 15 directores; se empleó la encuesta y la entrevista.

Los resultados evidenciaron en relación a la capacitación docente el 86% afirman que es deficiente, de la práctica de decisiones tomadas el 80% afirman que es deficiente; en cuanto a la motivación para los maestros logrando una buena gestión educacional, el 84% afirman que es deficiente; en relación a la existencia de organización y planificación estratégica educativa el 86% afirman que es deficiente. Respecto al registro de diario de control de asistencia y permanencia del personal administrativo y docente, el 46% afirman que es regular; del monitoreo periódico y la evaluación del desempeño del personal, el 40% afirman que es regular; respecto de la administración del recursos humano en la institución educativa, el 46% afirman que es regular; respecto a la asignación de recursos económicos con coherencia a los objetivos y proyectos educativos considerados en el PEI, el PAT y otros; el 49% afirman que es deficiente. Sobre si la institución educativa cuenta de manera anual con un significativo monto del presupuesto operativo para lograr el cumplimiento de las funciones básicas, el 49% afirman que es deficiente. Se concluye que los directivos de la DRE, UGEL tienen que enfocarse en la mejora del nivel de capacitación profesional, la comunicación entre directores, docentes, auxiliares educativos y alumnado de las instituciones de educación, para que la comunicación cuente con asertividad y pueda mejorar la calidad de gestión educacional

por medio de la realización de eventos académicos; paneles, congresos, talleres, seminarios, foros, etc.

En esta investigación lo relevante por que su objetivo fue determinar la influencia del liderazgo directivo en la gestión educativa, determinandose la necesidad planificar capacitaciones para la plana docente y administrativos; asimismo fortalecer la comunicación asertiva con la finalidad de mejorar la calidad de gestión educativa.

Redolfo (2015) quien presentó su investigación “Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas a nivel secundaria de la UGEL Jauja- Departamento de Junín- 2015”, presentada en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle de Lima. Presentó como objetivo determinar la relación que existe entre las variables de liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la Ugel Jauja, departamento de Junín, 2015. La investigación empleó un enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue correlacional, y el diseño fue no experimental de tipo transeccional. La población se constituyó por 142 Directivos y docentes de las instituciones educativas públicas a nivel secundario en la jurisdicción de la UGEL Jauja, la muestra se conformó por 102 directivos. Se empleó como técnica la encuesta, y como instrumento el cuestionario mediante escala de actitudes de Likert.

Dentro de los resultados se determinó que las frecuencias respecto al Liderazgo pedagógico; en cuanto a la dimensión capacidad técnica presentó un nivel regular; la cual se relaciona con el manejo jerárquico pedagógico para determinar metas y objetivos de aprendizaje, la planificación y monitoreo de procesos educativos y pedagógicos del docente, el acompañamiento y asesoría para generar desempeño docente adecuado; así como la participación del docente en la gestión institucional educativa. En relación a la dimensión manejo emocional y situacional se evidencio un nivel bueno, relacionado con capacidades



para rediseñar una institución eficiente, la construcción de una visión compartida, el fomento del conocimiento y la aceptación de metas y objetivos, promover expectativas altas del alumnado, y la búsqueda de una cultura colaborativa, contar con el compromiso del docente con equipos de trabajo, y la consigna de mejorar las condiciones de trabajo. Finalmente la dimensión manejo organizacional se percibe en un nivel alto o bueno, debido básicamente a las buenas relaciones con el equipo docente, a través de un clima de trabajo adecuado y motivación adecuada, propiciando una comunicación asertiva. La conclusión general determina la existencia de una correlación directa y significativa entre las variables.

La investigación anterior es relevante ya que describe el liderazgo pedagógico, variable de nuestra investigación abarcando dimensiones como la capacidad técnica, la planificación y monitoreo de procesos educativos y pedagógicos del docente, y hace incapie en la participación del docente en la gestión institucional educativa.

Yábar (2013) en su investigación denominada “La gestión educacional y su relación con la práctica docente en la I.E.P Santa Isabel de Hungría en el Cercado de Lima”, presentada en la unidad de Postgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. La investigación presentó un diseño descriptivo relacional con enfoque cuantitativo, no causal transversal. La población se constituyó por 44 docentes, considerando la muestra igual a la población, y en el recojo de información se aplicó un cuestionario estructurado.

La investigación concluye que la Gestión educacional y la práctica docente en la IEP Santa Isabel de Hungría, se relacionan directamente, ya que el Sigma bilateral fue de ,000. Se señala que el 56.40% de la variable Práctica Docente se explica por la Gestión educacional. Asimismo la Evaluación y la Práctica Docente se relacionan de manera directa, debido a que el P valor (Sig) es de ,000. Infiriendo que el 31.14% de la práctica docente se explica por la Gestión educacional evaluada. De igual manera, el Planeamiento y la Práctica Docente se relacionan

directamente, ya que se evidencia que el Sigma bilateral es de ,000. Lo que indica que el 42.1% de la práctica docente se explica por el planeamiento de la gestión educacional. Se concluye que la Dirección de la gestión educacional se relaciona de manera directa respecto al progreso de la práctica docente, por lo que se describen factores positivos fundamentados en cumplimiento cabal de la calendarización, el control y la relación profesor/estudiante con un sigma bilateral menor a 0,05.

Esta investigación se consideró por su diseño correlacional, donde se evalúa la relación entre la gestión educacional y el desempeño en la práctica docente, concluyendo con una relación directa basados en un control adecuado, una calendarización cabal y adecuadas relaciones entre el estudiante y los docentes.

También se considera a Zárate (2011) con su trabajo investigativo “Liderazgo direccional y el desempeño docente en las instituciones de educación primaria del distrito de Independencia, Lima”, presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tuvo como objetivo Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia - Lima. La investigación empleó un método descriptivo, con enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, descriptivo transaccional. La población se conformó por el alumnado, plana docente y directora, de 23 instituciones educativas de nivel primario de menores del distrito de Independencia de Lima, la muestra fue constituida por 05 directores, 201 docentes, 729 alumnos. Se elaboraron dos cuestionarios: dirigido a los directores y docentes, y otro dirigido al alumnado; se empleó la escala valorativa del 1 al 5 de Likert.

En sus conclusiones se determina que existe una relación alta; debido a que el 95% de los profesores se muestran en relación al liderazgo directivo evidente en las dimensiones Gestión pedagógica, administrativo e institucional. Los docentes y alumnado concuerdan con los variados estilos de liderazgo para el cumplimiento de las funciones de

director de las Instituciones Educativas. Se considera necesario que el liderazgo del director debe reforzarse mediante capacitaciones especializadas periódicamente en temas con relación a pedagogía y gestión. Se sugiere que el nivel secundario desarrolle algo similar en cuanto a módulos de aprendizaje, de tal forma que los docentes empleen un tiempo adecuado en el desarrollo de la pedagogía para con su alumnado, debido a la correlación entre el desempeño docente y el líder director. Los estilos de liderazgo contribuyen de manera directa al desempeño docente cordialmente y de forma efectiva, consecuentemente.

En esta investigación lo relevante es la descripción del liderazgo directivo y el desempeño docente, determinando una relación alta, y la evidencia de diferentes tipos de liderazgo en la institución lo que contribuye en un efectivo desempeño y una relación cordial entre los directivos y docentes.

### **1.2.3 Antecedentes locales**

Dentro de los antecedentes locales o regionales se cita a Tamariz (2014) quien presentó en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo Filial Piura, la investigación denominada “Gestión de la calidad y liderazgo pedagógico de los Institutos de Educación Superior Pedagógico Públicos, Región Piura, 2014”. Presento como objetivo establecer la relación entre la gestión de calidad y el liderazgo pedagógico en Instituciones de Educacuón Superior Pedagógicos Públicos, Región Piura. El estudio fue de tipo correlacional descriptivo, con diseño explicativo; la población se conformó por 4 directores y 30 docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógico Público de la región Piura, la muestra se consideró igual a la población, se seleccionó la muestra mediante la técnica de muestreo intencional no aleatorio, finalmente la técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta.

En sus resultados se describe que el nivel de liderazgo pedagógico de los institutos de educación superior públicos de Piura, con respecto a la dimensión capacidad técnica, el 50,0% de los directores y docentes evidencian un nivel de liderazgo pedagógico eficiente y rasgos de muy eficiente y el otro 50,0% considera un nivel regular y rasgos de deficiente. En lo que respecta a la dimensión manejo emocional y situacional, el 61,7% manifiestan un nivel eficiente con trazos de muy eficiente y el 38,3% opinan que el nivel de liderazgo pedagógico es regular. Para la dimensión manejo organizacional, el 53,0% de los encuestados manifiestan que el liderazgo pedagógico está en el nivel eficiente y señales de muy eficiente, mientras que 47,0% la considera en el nivel regular y muestras de deficiente. Se concluyó que los directivos y docentes señalan que el liderazgo pedagógico no alcanza el nivel significativo de aceptación.

Esta investigación, se consideró importante por que describe el nivel de liderazgo pedagógico, en dimensiones como la capacidad técnica, manejo emocional y situacional, manejo organizacional; concluyendo que el nivel del liderazgo presentó un nivel significativo no aceptable.

Castro (2014) en su investigación “Los factores del liderazgo transformacional en la dirección de instituciones educativas particulares de la ciudad de Piura”, presentada en la Universidad de Piura (UDEP). Presentó como objetivo conocer los factores del liderazgo transformacional que se manifiestan en los miembros del consejo educativo del Colegio Particular Stella Maris. La investigación se enmarca en un paradigma interpretativo. El método investigativo fue descriptivo – interpretativo. Se desarrolló la técnica de la encuesta, haciendo uso del instrumento estructurado cuestionario, compuesto de 124 ítems. La población se constituyó por el consejo directivo y profesores del Colegio Particular “Stella Maris”, se recogió información de 04 miembros del consejo educativo y 28 docentes, contando con el apoyo de 3 directivos y 24 docentes.

En los resultados se determinó que los factores que predominan con valoración alta son: Carisma, evidenciando la capacidad directiva para la trasmisión de entusiasmo, confiabilidad y respeto en las relaciones interpersonales, el directivo a través del ejemplo y adecuado comportamiento comunica los objetivos y metas institucionales, lo que influye en la motivación y capacidades del profesorado, además en el clima escolar, de esta manera el docente se identifica con sus propuestas. El factor Inspiración prevalece cuando el personal directivo hacen participes a los docentes en la elaboración de proyectos educativos, lo que genera un mayor sentido de pertenencia, ya que sus ideas son consideradas como principios orientadores en el establecimiento de objetivos del colegio con visión futurista. El factor Estimulación Intelectual se evidencia en el consejo educativo del colegio con menor valoración, ya que no permite que los profesores cuenten con mayor responsabilidad y no pongan en práctica sus potencialidades frente a situaciones nuevas que se desarrollen en el aula o en la institución. El factor de Participación es activo ya que se construye un "liderazgo compartido", generando la condición y los espacios para que los directivos y docentes logren colaborar en el cumplimiento de metas educativas, ya que existe un consenso en cuanto a los objetivos y propuestas de trabajo en equipo que permita alcanzar un mejor resultado en la organización escolar.

La investigación se considero importante debido a la relación del liderazgo trasformacional con el liderazgo pedagógico en instituciones educativas, considerándose que la inspiración de los directivos es relevante para lograr un desempeño en los docentes y personal administrativo.

Gonzaga (2015) presentó su investigación titulada "El perfil del liderazgo del director en la organización escolar de la Institución Educativa N°15513 "Nuestra Señora de Guadalupe" Talara, presentada en la Universidad de Piura. Presentó como identificar el perfil de liderazgo del director en la organización escolar de la Institución Educativa N° 15513 de

Talara. La investigación se realizó con fines exploratorios, empleando el método descriptivo interpretativo. La población se constituyó por 75 personas, considerándose la muestra igual a la población. El recojo de información fue mediante la técnica de la encuesta.

Dentro de los resultados, las dimensiones que benefician en mayor medida son: Inspiración prevaleciendo la participación docente en la elaboración de planes educativos, la existencia de una visión compartida y aumento del sentido de pertenencia, en búsqueda de mejores desempeños del docente, considerándose como el colaborador eficaz de la organización. También la dimensión Carisma, ya que el director brinda un ejemplo activo, para el logro de objetivos y metas institucionales, logrando identificar a los docentes con las propuestas educativas institucionales, generando un ambiente escolar óptimo para el desarrollo educativo. Además se determina que se debe mejorar la dimensión Estimulación Intelectual, ya que se evidencia que no se considera en su totalidad los nuevos enfoques educativos, con énfasis en la calidad educativa considerando los procesos de enseñanza y aprendizaje; no se pone en práctica un liderazgo pedagógico, debido a la ausencia de espacios, donde los profesores asuman mayores responsabilidades, empleando ideas innovadoras en sus actividades diarias. Finalmente en la dimensión de Participación, se evidencia muy poca capacidad para la construcción de un "liderazgo compartido", ya que existe una perturbación por parte de los directivos, debido a la carencia de un equilibrio y dominio en las reuniones alteradas con el equipo docente, por lo que no existe un consenso en objetivos y propuestas, por lo que se opta por evitar la confrontación de ideas con diversas opiniones y se genera una situación de separación entre los directivos y sus colaboradores.

Esta investigación se considero por que caracteriza el perfil del liderazgo del director, determinando la inspiración como una dimensión que prevalece en la participación docente, en una cultura organizacional aceptable, y la busqueda de mejores desempeños.

### **1.3 Teorías relacionadas al tema**

En lo que respecta al marco teórico relativo a la variable, se construye en base al estado del arte del liderazgo pedagógico. Considerando que la agenda de la reforma en la educación, en evolución permanente, da indicios de haber entendido que el rol del liderazgo, es una meta para dicha reforma educacional y, a su vez una herramienta para otros cambios. En dicho escenario, es vital la búsqueda de un cuerpo teórico de confianza y fundamentado adecuadamente en la búsqueda de información y orientación sobre dicho fenómeno. (Leithwood y Riehl, 2005)

A partir de la mitad segunda del siglo XX, la gestión se entiende como un campo disciplinario estructurado, y donde se distingue diversas corrientes, que nacen desde la perspectiva de Bernard Sloan y de los pensamientos teóricos ligados a los modelos de gestión. (Solera, 2011)

La opinión enfocada en la Movilización de recursos, se conceptualiza como las capacidades de articulación de los recursos disponibles para lograr lo que se propone; la perspectiva de priorizar procesos se define como la mantención y generación de procesos y recursos en una empresa, para que se de lo que se espera que ocurra; desde la perspectiva de los integrantes se conceptualiza como la capacidad de organizar ideas mentales de los componentes organizacionales; desde el enfoque comunicativo se entiende como la capacidad de mantener y generar una conversación para la acción; y desde la perspectiva que vinculan la gestión y el aprendizaje, se define como un proceso de aprendizaje considerando una relación adecuada entre las estructuras, estrategias, sistemas, estilos, capacidades, miembros y metas superiores, tanto en el entorno de la empresa como en su intorno. (Representación de la UNESCO en Perú, 2011)

El aporte de Casassus (2006) describe de manera sistemática los principales modelos de gestión, de acuerdo a periodos, describiendo: El modelo normativo, es una perspectiva lineal desde la planificación en un hecho actual, hacia un futuro alcanzable, predecible, cierto y único, como consecuencia de la

planificación enfocada al crecimiento cuantitativo de los sistemas. Las reformas educativas de este momento se enfocaron hacia el desarrollo expansivo de la cobertura de los sistemas educativos principalmente.

El modelo prospectivo, empezó a comienzos del 70. Se caracteriza por los cambios y reformas masivas y profundas acontecidas en toda América latina (Cuba, Chile, Colombia, Nicaragua y Perú) las que de manera notable, presentan futuros de carácter alternativo y revolucionario.

El modelo estratégico, que se evidenció a inicios de los 80. Las estrategias presentan un carácter estratégico (normativo) y táctico (instrumentos para lograr sus deseos). Recién, a comienzos de los años 90 se consideró este enfoque en las planificaciones prácticas y gestión en el entorno educativo. Se plantearon diagnósticos a partir del análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas que evidencian en relieve la misión y visión de la institución educacional.

El modelo estratégico situacional, en la mitad de la década de los 80. Se implementa la dimensión situacional a la dimensión estratégica. El abordaje y el análisis de la problemática hacia los objetivos, es situacional. En el entorno de la educación se rompe los procesos integradores de las planificaciones y se multiplican las entidades y lugares planificadores, generando el inicio de la descentralización educativa.

El modelo de la calidad total, se evidencia a principios de los 90. La referencia se dirige a la mejora continua, control y planificación, permitiendo la introducción "estratégica" del aseguramiento de la calidad en la institución. Los elementos clave de calidad son: identificar los usuarios y sus reales necesidades, diseñar e implementar estándares de calidad, mejoramiento de procesos, implementar mejora continua para reducir los márgenes.



El modelo de reingeniería de mediados de la década de 1990 se enfoca en identificar contextos que están cambiando en la competencia global. Las mejoras no son suficientes, un cambio cualitativo es crucial. Fue una gran reconstrucción y una reforma radical de los procesos. Hammer y Champy son los indicadores clave. En el entorno de aprendizaje, hay más fuerza y demanda para el tipo y la calidad educativa esperada. En el fenómeno de la educación y el aprendizaje, se necesitan cambios radicales, cuya mejora es necesaria.

En la actualidad, el modelo existente es el comunicacional, iniciado en la segunda mitad de los 90. Es necesaria la comprensión a la institución como una entidad y el lenguaje para formación de redes de comunicación. El lenguaje es el componente de acciones de coordinación, lo que presume el empleo de habilidades de comunicación, debido a que los procesos comunicacionales permitirán la ocurrencia de las acciones esperadas. En el ámbito educativo, se empieza una gestión de delegación de decisiones a grupos organizados encargados de la decisión de común acuerdo. Compartimiento de la responsabilidad, compromisos y acuerdos que se asumen de manera corporativa en un trabajo de cooperación de equipos.

Casassus (2006) señala que los diversos modelos son respuesta a las limitaciones que evidencian a modelos anteriores o a una situación restrictiva del entorno. Los nuevos marcos conceptuales no invalidan el anterior, pero si evidencian avances respecto a los otros. La secuencia de los siete modelos evidencia un trayecto que se genera de una situación determinada, estable y rígida, para posteriormente pasar a otras con mayores cambios, indeterminada y flexibles, las cuales requieren ajustes innovadores de manera constante.

La gestión educativa es considerada como una disciplina de desarrollo reciente. Donde se pretende amplificar los principios generales de la gestión a campos específicos educacionales. Pero no se considera como disciplina teórica, sino que, se concibe una disciplina aplicada en la práctica cotidiana. Actualmente, esta práctica es influida por el discurso de las políticas educativas. Por consiguiente, la gestión educativa es una disciplina donde intervienen planos teóricos, políticos y prácticos. (Casassus, 2006)

Por otro lado, el liderazgo en el ámbito educativo, se vincula al movimiento teórico práctico de Mejora Escolar, en la década del '70, en búsqueda de un cambio y de una cultura institucional en las instituciones educativas. De acuerdo a Murillo y Krichesky (2014) la Mejora Escolar se define como un esfuerzo continuo y sistemático orientado al fortalecimiento de las capacidades de las instituciones educativas para el incremento simultáneamente del aprendizaje del alumnado y la búsqueda del desarrollo de la comunidad escolar.

Dicho movimiento tal como señala Hopkins; Harris; Stoll y Mackay (2011) presenta cinco fases principales, la primera fase se basa en comprender la cultura organizacional de una institución educativa,; la fase dos se sitúa a finales de 1970 e inicios de 1980, donde la mejora escolar se orienta a la práctica, empleada por los que trabajan en el ámbito educativo. En Australia y en los Estados Unidos aparece una preocupación por la satisfacción de las necesidades del alumnado en desventaja. Se comienzan el esbozo de las estrategias y los valores distintivos que son características referentes al campo de la mejora educativa.

La fase tres, se ubica a inicios de 1990, cuando ciertos países como EEUU, Nueva Zelanda y Inglaterra, entre otros, abastecen a las instituciones guías y estrategias para implementar en la mejora a nivel educacional. En esta etapa se logra ampliar los diálogos y las colaboraciones entre los enfoques de Eficacia y Mejora Educativa, y se presta una atención mayor a modelos en escala de reforma educativa integral orientadas tanto a la mejora de la institución educativa como el mejoramiento de la clase. Durante esta etapa, también se le da una importancia particular al rol del liderazgo vinculándose al aprendizaje de los alumnos. La fase 4, se centra en los cambios nivel sistémico por medio de la colaboración y el trabajo en red entre escuelas y gobiernos locales. En esta fase el objetivo principal es determinar la relación entre la mejora escolar y el alcance de aprendizaje del alumnado. Esto lleva a la investigación a la preocupación de alcanzar una efectiva enseñanza. La quinta fase, está en constante evolución, la preocupación central radica en alcanzar la mejora educativa en una escala mayor, es decir, a nivel sistémico. El lanzamiento de PISA de la OCDE en el año

2000 promovió la investigación acerca al rendimiento de los alumnos a nivel del sistema educativo y los cambios de los sistemas en pos de la mejora de los aprendizajes.

A manera de resumen, Fullan señala que el proceso de Mejora Educativa se categoriza en tres etapas. La primera fase es la etapa de iniciación en la que las instituciones educativas deciden por adquirir o acceder al cambio. La segunda fase es la etapa de implementación incluyendo las experiencias previas de intentos de implementar de manera práctica una idea o reforma. Esta etapa podría tener una duración de tres años. La tercera fase podría llamarse incorporación, continuación, rutinización o institucionalización refiriéndose o bien a los procesos de incorporación de la mejora como una fase en progreso del sistema. (Blanco y Dagostino, 2015)

La etapa inicial de las investigaciones relaciona al liderazgo educativo coincide con períodos cuando la mejora educativa se enmarcaba en sistemas educativos centralizados y descentralizados. En este tipo de modelos con planificación externa y estandarización fuerte, la dirección de las instituciones educativas asumía responsabilidades que se limitaban a “gerenciar” la institución, en búsqueda de garantizar el cumplimiento normativo, el manejo de recursos eficientes y ordenamientos institucionales. Este enfoque de dirección que las instituciones educativas debían asumir; en respuesta al modelo de la sociedad industrial, en base a una fuerte estandarización y uniformidad con sistemas externos y rigurosos de control. (Pont, Nusche, Moorman, 2008).

Hargreaves y Shirley (2009) llaman a este proceso de cambio educativo “La Segunda Vía”. Los autores argumentan que si bien estos sistemas lograron avances basados en la construcción de un sentido de urgencia de mejora educativa en la sociedad y mejoras académicas generales en las áreas de lengua y matemática, los mismos ocurrieron a expensas de la innovación y creatividad de los alumnos en las aulas o de la motivación interna para perseguir propósitos de mejora integral en las escuelas mismas.

La publicación de la OCDE, *Improving School Leadership* considera que “las escuelas exitosas necesitan liderazgo efectivo, gestión y administración. Aún si el reporte se enfoca en liderazgo, del modo que utilizan el término abarca funciones de gestión y administrativas también. Los autores de esta publicación consideran que los tres elementos están tan fuertemente vinculados que es poco probable que uno de ellos pueda suceder de manera efectiva sin los otros” (Pont et al., 2008).

El ámbito del liderazgo educativo empieza a tomar verdadera relevancia a inicios de la década del 1990, debido a que comienzan a desarrollarse investigaciones sistemáticas sobre la relación entre los logros de aprendizajes educativos y el liderazgo. Hopkins; Harris; Stoll y Mackay (2011) en las cinco fases que los académicos distinguen en la evolución del proceso de mejora escolar. La fase 3, se refiere al “manejo de cambio y énfasis en el liderazgo”, y sostiene la idea de que las corrientes educativas ya no dudaban que el cambio debía basarse en procesos de mayor autonomía escolar, otorgando más poder de decisión a las escuelas, además de hacerlas más responsables por los resultados obtenidos.

Al avanzar los estudios sobre liderazgo escolar, acercándose al inicio del siglo veintiuno, los autores concluyeron que quedó en evidencia que el enfoque mencionado no era suficiente para lograr un proceso genuino de mejora escolar, y que requería complementarse con una orientación específica para el liderazgo pedagógico. El concepto de liderazgo pedagógico se centra principalmente en el proceso de enseñanza aprendizaje, referido al “liderazgo focalizado en la mejora de prácticas del docente en aula como dirección de la escuela”. (Leithwood, 2009)

En la actualidad, aun encontrándose la investigación y la implementación de modelos de cambios educativos en pleno desarrollo, hay un consenso amplio en investigaciones respecto a cuáles son las dos variables que guardan mayor influencia en el aprendizaje del alumnado. Las mismas son los docentes efectivos y el liderazgo. Los docentes efectivos se consideran el factor de una mayor relevancia ya que inciden directamente en el logro del aprendizaje del

alumnado. Entre los investigadores que coinciden en que el segundo factor ejerce mayor influencia en los aprendizajes es el liderazgo educativo se citan a Leithwood y sus colegas. (Blanco & Dagostino, 2015)

Es necesario conceptualizar la definición de las variables de estudio por lo cual se comienza a desagregar la gestión educativa, en mención al término de gestión para luego definirla adecuadamente.

### **1.3.1 Gestión Educativa**

El término Gestión deriva del latín "gestio" y despierta la acción consecuente de la ejecución de procedimientos con eficiencia y rapidez, lo que permite realizar una operación, un tema, un proyecto, cualquier deseo, etc. Con respecto a los procesos, la sociedad de la globalización para hacer cambios profundos en sus componentes básicos, como en la educación. (Pozner, 2000)

Es la acción y efectos de realizar movimientos y/o trámites estratégicos con fin de maximizar los resultados y en guía al éxito, el mismo que conducirán a las instituciones alcanzar los objetivos y metas. (Rementeria, 2008).

Para Martí (2005, pp. 14), la gestión educativa es “la agrupación de diversas situaciones administrativas, políticas, económicas que se realizan cuando se espera alcanzar las metas y planes educativos planteados”.

Según el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA) (2011, pp. 11), la gestión educativa se refiere “a las capacidades que tienen las instituciones para organizar y direccionar sus recursos, procesos, y decisiones tomadas, buscando la mejora definitiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje y lograr la formación global de la totalidad de alumnado que brindan el servicio educativo”.

En cuanto a los objetivos de la gestión educativa, Alarcón (2013) señala los siguientes:

a) Implementar una cultura democrática organizacional y efectiva con una clara rendición de cuentas dentro de las instituciones, con autoridades que potencien y promuevan sistemas participativos responsables y una transparente comunicación entre los múltiples agentes sociales.

b) Llevar a cabo las diversas medidas de capacitación educativa para alcanzar las metas y objetivos que recreen las condiciones necesarias para un adecuado cumplimiento.

c) Asegurar que cada miembro de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para lograr sus objetivos

d) Brindar evaluación para los procesos y los resultados de los servicios educativos para una identificación de los resultados, errores y soluciones innovadoras que lo optimicen.

García (2007) presenta un listado de dimensiones o niveles de la gestión:

- Construir escenarios que estimulen, faciliten e instalen un adecuado proceso organizacional.
- Brindar condiciones necesarias para desarrollar flujos comunicativos enriquecedores y productivos.
- Edificar un futuro
- Entrelazar vínculos
- Implementar una cultura del líder.
- Encauzar, estimular, identificar, potenciar y reconocer, la energía organizacional.
- Identificar las condiciones de crear, desacomodar la educación, búsqueda de alternativas, sendas inexploradas, caminos por diseñar y construir.

- Dar equilibrio entre los anhelos conquistadores y protección que describen a las organizaciones.
- Involucra un trabajo subjetivo fuerte del responsable de las actividades.

Ponce (2005) señala el reconocimiento y aplicación de las teorías conceptuales de la gestión y calidad educativa; además de su relación intrínseca, para la finalidad de potenciar la optimización de los servicios educacionales. Respecto a los principios de la gestión educacional se describe:

- Estructuras de participación, en base a un flujo horizontal de comunicación, que privilegien el compromiso y creatividad conjunta.
- Organización que represente un sistema de aprendizaje abierto.
- Gestión enfocada a los que esperan un beneficio.
- Mejoramiento progresivo como estrategia permanente de cambio, con objetivo de prestación de un servicio de calidad, correspondiente a los requerimientos de las cambiantes demandas de los usuarios.
- Progreso del personal mediante de una creciente calificación, encajada a las necesidades organizacionales.
- Negociación cooperativa como estrategia potenciadora de efectividad y beneficios comunes.
- Enfoque hacia a la sociedad.
- Orientaciones respecto a la gestión planificada

En cuanto a las dimensiones de la gestión educativa, las instituciones educacionales vienen evolucionando; su gestión como organizaciones aisladas y cerradas; a pasado a tener una función más autónoma, abierta y compleja. Esto advierte que se requiere de innovadoras maneras de gestionarlas; para el cumplimiento de sus propósitos, el desarrollo de todas las

capacidades que logren la articulación de los procesos internos y fortalecer su Plan Estratégico Institucional. (Pérez, 2013)

a) Gestión directiva o institucional:

Dicha dimensión contribuye a la identificación de diversas maneras de organizar a los integrantes de una sociedad educativa para el funcionamiento adecuado de la organización. Brinda un modelo de sistematización y análisis del accionar referido a aspectos estructurales respecto al estilo de ejecución de actividades que realizan las instituciones educativas. Entre los factores considerados se encuentra la estructura formal, como el organigrama, la división del trabajo, distribución de funciones o tareas, el empleo del tiempo y espacios; asimismo comprende la estructura informal, como las relaciones, vínculos y maneras de realizar las prácticas diarias, ceremonias y ritos evidenciables en la institución.

En la dimensión institucional, es importante mejorar y promover la optimización de habilidades y capacidades colectivas e individuales para que la institución educativa se desarrolle autónomamente, competentemente y de forma flexible, de tal manera que las adaptaciones y transformaciones satisfagan las demandas y modificaciones del contexto social. Por lo cual se necesita tener conocimientos sobre las políticas institucionales, principios y visiones que rigen la institución, lo que redundará en formas de hacer negocios. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si hay asesoramiento, quién los hace y qué tareas llevan a cabo, y así sucesivamente. (Vexler, 2011)



#### b) Gestión pedagógica:

La dimensión se refiere a las actividades diarias de la institución educacional y sus integrantes de manera global; respecto a su proceso central: Enseñanza-aprendizaje. La concepción comprende el enfoque de los procesos aprendizaje - enseñanza, la diversificación curricular, la programación sistemática del proyecto curricular (PCI), estrategias didácticas y metodológicas, evaluación del aprendizaje, empleo de recursos y materiales didácticos.

Además también comprende el desempeño docente, la práctica pedagógica, utilización perspicaz de programas y planes, manejo de un enfoque pedagógico y empleo de estrategias didácticas, modelos de enseñanza, interrelaciones con el alumnado, actualización y formación docente para el fortalecimiento de sus competencias, entre otras. (Vexler, 2011)

#### b) Gestión administrativa:

Esta dimensión pretende establecer un concilio entre los intereses institucionales e individuales, en todo momento, de tal forma que la toma de decisiones se vea facilitada en conducir a una acción concreta para alcanzar los objetivos de la institución. La dimensión abarca estrategias y acciones de dirección de los recursos humanos, económicos, materiales, procesos técnicos, de seguridad e higiene, de tiempo y control informativo relacionado a la totalidad de integrantes de una institución educacional; asimismo, cumplir con la normatividad y la supervisión funcional, con la única finalidad de beneficiar los procesos de aprendizaje-enseñanza.

Algunas medidas concretas serán la gestión de recursos humanos en términos del mercado laboral, la asignación de funciones y la evaluación de su desempeño; preservación y conservación de bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentales de la institución; preparación del presupuesto y gestión financiera contable global. (Vexler, 2011)

b) Gestión comunitaria:

Esta dimensión se refiere a cómo la institución se relaciona con la sociedad a la que pertenece, al conocimiento y comprensión de sus relaciones, necesidades y requisitos. También; cómo es su integración y participación en la cultura de la comunidad

Asimismo, sobre la relación entre la institución educativa y el entorno social e interinstitucional es evidente a la luz de los padres de familia y organizaciones sociales, municipales, estatales, civiles, eclesiásticas y otras organizaciones. La misma participación debe cumplir un objetivo que facilite el establecimiento de vínculos estratégicos para mejorar la calidad de la educación (Vexler, 2011)

### **1.3.2 Liderazgo Pedagógico**

Según Dubrin (2005), el líder se conceptualiza como el individuo que influye en los demás para lograr resultados, un buen líder es diferente en la forma en que decide y especialmente la autoridad. Esto significa que la persona puede satisfacer las necesidades del entorno de trabajo y el entorno personal.

Jiménez (2009) señala que el líder es sustancial para inculcar a otras personas, como principal función tiene a la

motivación para así lograr los objetivos que se planteen como equipo a través de la conducta en las labores asignadas, porque de esta forma no solo implantará respeto y valores al frente del grupo, incluso logrará tener las conductas adecuadas para que pueda ser aceptado por el resto de la organización.

Chiavenato (2006) define que liderazgo es intervenir sobre las personas para que estén realicen lo que deben hacer, dirigiendo con aptitud; es así que el liderazgo abarca dos aspectos, el primero es la capacidad que se tiene para guiar a los individuos para que desarrollen lo que deben cumplir y el segundo aspecto queda concretado por los seguidores, ya que estos imitan aquello que observan y la utilizan como herramienta para alcanzar sus metas y satisfacer las necesidades.

Chiavenato (2009) destacó que el liderazgo es una influencia entre personas que se lleva a cabo en una situación controlada por el proceso de comunicación humana para lograr uno o más objetivos específicos. (pp. 259)

Por su parte, Bolívar (2015) expresa que el liderazgo “pedagógico” se sitúa como una guía en el accionar, de la búsqueda del mejoramiento del aprendizaje del alumnado.

Cabe señalar respecto a las definiciones anteriores, que la definición de liderazgo pedagógico como constructo propiamente tal, aún es un concepto en constante evolución que requiere un considerable desarrollo teórico, especialmente en países donde la noción de pedagogía es un reflejo de la reciente introducción. (Heikka y Waniganayake, 2011).

La literatura precisa la existencia de dos tipologías respecto a la conceptualización de liderazgo pedagógico, ambas en su concepción, obedecen a tradiciones con objetivos distintos. En

primer lugar, las teorías de liderazgo instruccional, implementada en los Estados Unidos, según Bush y Glover (2014), dicha teoría asume de manera típica que el enfoque crítico de los líderes es el comportamiento de enseñanza y su relación con actividades que afectan directamente la educación de los estudiantes. Por otro lado, el término "orientado a la educación" ha sido reemplazado en los países europeos y nórdicos.

El liderazgo pedagógico es un tipo de liderazgo que se enfoca en la mejora del aprendizaje, es allí donde radica su importancia; ya que se trata de vincular a los docentes para alcanzar la metas educativas.

De manera genérica, tal como lo señala Ord, y otros (2013) el liderazgo pedagógico es importante porque hace énfasis en una forma de liderazgo que tiene metas educativas tales como el establecimiento de metas educativas, la planificación del currículo, la evaluación del maestro y la enseñanza y promoción de la formación profesional. Por tanto, el liderazgo para el aprendizaje, es prácticamente igual al liderazgo pedagógico.

Bolívar (2012) a partir de sus investigaciones, señala la importancia del liderazgo pedagógico, por el fomento en el desarrollo profesional del profesor en su escenario de trabajo. También Hargreaves y Fullan (2014) señalan que lo positivo del liderazgo pedagógico, se basa en el desarrollo de tiempos y estructuras que posibiliten el desarrollo del capital profesional de los docentes: como equipos, individuos y como profesión”.

Según su importancia, y con la aplicación de este tipo de liderazgo se evidencian efectos del liderazgo pedagógico sobre el rendimiento y logros académicos en los estudiantes.

El análisis de estudios relacionados con el liderazgo en contextos anglosajones con roles y funciones que difieren de los equipos directivos o equipos de gestión líderes en España y otros países iberoamericanos. Leithwood (2009), es posible influir en el rendimiento académico de los estudiantes de dos maneras. Una de ellas son las medidas que afectan directamente la enseñanza y el aprendizaje, como la selección, el apoyo y el desarrollo profesional de los docentes. Otras son actividades que afectan indirectamente las prácticas de aprendizaje al crear relaciones organizacionales en las que la escuela puede mejorar.

De acuerdo a Leithwood, Mascal y Strauss (2009), entre las actividades que afectan directamente los resultados logrados académicamente incluyen: Proporcionar recursos y desarrollo profesional para mejorar el aprendizaje; trabajar directamente con un maestro (evaluación, orientación, y asesoría) coordina y evalúa el currículo, las pautas y la evaluación; monitoreo regular del aprendizaje y progreso del estudiante; desarrollo y mantenimiento de estándares y expectativas comunes con todos los educadores (familia, maestros, estudiantes).

Entre los estudios que relacionan la práctica de liderazgo con los logros estudiantiles de los estudiantes, Wahlstrom (2008) destaca cuatro temas: (i) el contexto tiene un orden superior de liderazgo para ganar influencia o no; (ii) las relaciones son multidimensionales, no lineales, en el escenario práctico no contribuyen a la orientación jerárquica de los líderes y seguidores; (iii) un sistema de creencias, como la confianza o el sentido de la eficiencia, es un mediador clave en el impacto del liderazgo en la enseñanza y el aprendizaje; (iv) La influencia de los líderes en la enseñanza y el aprendizaje es indirecta porque no participan directamente en las prácticas docentes cotidianas. (Wahlstrom, 2008)

Con las diferentes aplicaciones del liderazgo pedagógico, en diversos contextos, se generaron principios que lo vinculan de forma directa con el aprendizaje, constituyendo un marco de referencia para los líderes educativos.

MacBeath, Swaffield y Frost (2009), a través de la sistematización de experiencias, propusieron cinco principios que relacionan el liderazgo y el aprendizaje. Dichos principios se visualizan como parámetros referenciados, a partir de los cuales los líderes pueden medir la distancia entre lo que se hace y lo que realizan aspirar.

A continuación se describen los más relevantes, donde se detalla en primer lugar; el enfoque en el aprendizaje como actividad, que implica a que todos son considerados aprendices dentro de la institución educativa; seguido de la promoción del aprendizaje comunitario, se debe considerar la creación de condiciones para el aprendizaje; con un pensamiento en la naturaleza, las habilidades y los procesos de aprendizaje; la promoción de la conversación en liderazgo y aprendizaje, la división de líderes, que incluye la creación de estructuras que requieren la participación en el desarrollo de una escuela como comunidad de aprendizaje; simboliza la gestión común en el flujo diario de la institución; finalmente la identificación de la responsabilidad común por los resultados, incluyendo: tomar en cuenta la realidad política y la toma de decisiones basadas en la conciencia de la historia de una institución educativa; enfocarse en preservar la luz y enfocarse en los valores centrales de la institución; incluir un enfoque sistemático para la autoevaluación en una institución educativa y en sus aulas.

A partir de los principios, diversos actores al focalizarse en identificar el liderazgo eficaz en el ámbito educativo, describen 14 prácticas de liderazgo. Tanto, Leithwood (2006) como Sammons,

Harris, Hoppkins, Day; distribuyeron en 4 categorías el liderazgo pedagógico.

a) Establecer dirección:

Se trata de definir el propósito de un personaje moral que lo motiva y lo lleva a alcanzar sus propios objetivos. Los procedimientos asociados son: la construcción de una visión común que respalde la adopción de los objetivos del Grupo y demuestre altas expectativas de cumplimiento de los objetivos propuestos. (Leithwood y otros, 2006)

Por su parte, Day, Sammons, Leithwood, Hopkins, Gu, Brown y Ahtaridou (2011) en cuanto al establecimiento de dirección señalan que consiste en establecer una visión o meta, que ayude a las personas a desarrollar una comprensión común de la organización, las actividades y los objetivos de una misión conjunta centrada en el progreso del alumno.

Respecto a los indicadores de la dimensión Establecer dirección, se cita a Villacrés (2004) quien señala que la visión compartida, resulta de la libre convicción de que la visión personal se alinee con la visión del grupo. Los individuos de un grupo con una visión compartida se perciben identificados con el objetivo común de todos.

En relación a la aceptación de objetivos, esta deriva del proceso de empoderamiento en el nivel comunitario, el individuo demuestra su identificación y sentido de pertenencia, centrando su foco en los objetivos y procesos del grupo. (Giraldo, 2012)

Finalmente en cuanto a las expectativas de alto desempeño, se refiere a que los miembros de una organización realizan un intercambio de energía, en búsqueda de la obtención de resultados donde se encuentra inmerso el capital humano. (García y Marín, 2014)

b) Rediseñar la organización:

Está vinculado a las condiciones de trabajo que permiten a los empleados desarrollar sus habilidades. La práctica asociada es: construir una cultura de cooperación, estructurar una organización que facilite el trabajo, produzca una relación productiva con la familia y la sociedad y conecte la escuela con su entorno. (Leithwood, Day, Sammons, Harris, & Hopkins, 2006)

Según Day y otros (2011) el rediseño de la organización se debe realizar a través de procesos que crean una cultura de colaboración, la estructura de una organización para facilitar el trabajo, cambiar la cultura de la educación o gestionar el medioambiente.

En relación al indicador estimulación intelectual, Bass y Avolio (2006) señalan que consiste en alentar activamente la creatividad entre sus seguidores, los alienta a explorar nuevas formas de hacer algo y nuevas oportunidades para la organización.

Asimismo el indicador entregar un modelo adecuado, consiste en entregar herramientas a los líderes y un plan de seguimiento para acompañar su desarrollo. El accionar del líder se refleja en sus actitudes que son ejemplo e inspiración a sus seguidores. (Kirby, 2005)



El Ministerio de Educación (2014) en relación al indicador atención y apoyo individual, destaca que es una estrategia para la formación continua de docentes en el servicio enfocado a instituciones educativas, que se implementan mediante de tres tipos de intervenciones: visitas de clase, microtalleres de seguidores educativos y coordinación docente en el rol de acompañantes y talleres de actualización conducidos por docentes entrenadores, proporcionando apoyo pedagógico.

c) Desarrollar personas:

Day y otros (2011) señalan que dicho proceso se brinda a través del desarrollo profesional, incentivos o apoyo se amplía las capacidades de los miembros para brindar mejores alternativas de solución frente a diversas situaciones.

Respecto a los indicadores de la dimensión se cita el aporte de Lloria (2016) quien conceptualiza la cultura colaborativa, como el logro que el equipo trabaje como una agrupación eficaz, preocupándose por los demás, con alto espíritu de colaborativo, pedir opiniones a los miembros de mayor experiencia, resolver incidentes o tomar las decisiones más oportunas.

En relación a Reestructurar la organización, en nuevas formas de organización y gestión del trabajo, se evidencia: adaptabilidad a cambios, cooperación, flexibilidad, competitividad, descentralización y autonomía en las unidades organizacionales, aprendizaje común y continuo, resolución de problemas, innovación interna, varios niveles de jerarquía formal, Esta conversión afecta los elementos centrales del sistema, tales como la enseñanza y

el aprendizaje, los roles y las responsabilidades, y especialmente las relaciones con los padres y las comunidades que están unidos en el proceso del movimiento de Reestructuración o conversión del sistema educativo. (Bolívar, 2012)

d) Gestionar la instrucción:

Se entiende como el conjunto de tareas para monitorear y evaluar la enseñanza, coordinar programas, proporcionar los recursos necesarios y monitorear el progreso del estudiante. Los métodos asociados son: proporcionar el personal adecuado, proporcionar apoyo técnico a los docentes, seguir las prácticas de enseñanza y aprendizaje y evitar la propagación del equipo. (Leithwood y otros, 2006)

Day y otros (2011) caracteriza el indicador Gestión de programas de enseñanza y aprendizaje; con una variedad de tareas tales como supervisión y evaluación pedagógica, coordinación curricular y control del progreso del alumno, protección del plan de estudios, y adecuado uso del aula.

En cuanto al indicador: Dotación del personal, se entiende como dotación de recursos humanos, a aquellos empleados que realizan una contribución valiosa para el logro de los objetivos de la organización. (Barrios, 2013)

El otro indicador Apoyo para la instrucción, los directores deben buscar la manera de interpretar y ejecutar de una manera estratégica, influencia en las acciones de los docentes en función del plan de mejoramiento educativo. Al mismo tiempo, intentan coordinar los diferentes procesos y prácticas de la gestión docente para que los docentes lo

vean como un esfuerzo coherente y no los perciban como procesos desvinculados o independientes del proyecto. (Anderson, 2010)

El monitoreo de las prácticas de enseñanza y el aprendizaje se destaca entre las prácticas en esta categoría. Con respecto a los maestros, no se limita a la implementación formal de revisiones anuales de directores para cumplir y cumplir con los términos del contrato. Más bien, se trata de desarrollar procesos de monitoreo continuo para comprender mejor el progreso de los docentes y las barreras para lograr los objetivos de aprendizaje. (Anderson, 2010)

Para evitar la dispersión de los trabajadores, se trata de un asesoramiento que busca proteger el tiempo y los procesos de los esfuerzos colectivos para mejorar la educación para que los docentes no se aparten de las prioridades acordadas. (Anderson, 2010)

## **1.4 Formulación del problema**

### **1.4.1 Pregunta General:**

¿En que medida se relaciona la gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música Pública “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018?

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- a. ¿Cuál es la relación entre la dimensión gestión directiva o institucional y el liderazgo pedagógico de la ESMP “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018?

- b. ¿Cuál es la relación entre la dimensión gestión administrativa y el liderazgo pedagógico de la ESMP “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018?
- c. ¿Cuál es la relación entre la dimensión gestión pedagógica y el liderazgo pedagógico de la ESMP “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018?
- d. ¿Cuál es la relación entre la dimensión gestión comunitaria y el liderazgo pedagógico de la ESMP “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018?

### **1.5 Justificación del estudio**

En el desarrollo de la tesis de investigación se pretende en primer lugar determinar la relación entre la gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música “José María Valle Riestra” de Piura, enfocados en las dimensiones gestión directiva o institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria y su relación con la variable liderazgo pedagógico. Se considera de suma importancia desarrollar la investigación sobre el tema propuesto, porque su realización determinará la influencia en los procesos de enseñanza – aprendizaje de la música, y en otros aspectos como el desarrollo de estrategias, técnicas y metodologías que beneficien la gestión educativa de la escuela de música y el liderazgo del director para una mayor comunicación con la plana docente

La investigación metodológicamente, pretende establecer la percepción de los docentes y alumnos, a partir de un cuestionario focalizado para identificar las prácticas de la gestión educativa y el liderazgo pedagógico con impacto directo en el aprendizaje de los estudiantes, partiendo de los aportes teóricos de diferentes autores, para la gestión educativa se señala los estudios e investigaciones de la UNESCO la cual determina 04 dimensiones para la gestión educativa y en relación al liderazgo pedagógico; el investigador educacional y docente del Instituto Ontario de Canadá, Kenneth Leithwood. Asimismo como

soporte académico, se han considerado diferentes investigaciones a nivel internacional, nacional y local, donde se considera la variable gestión educativa y el liderazgo pedagógico.

La investigación pretende contribuir, partiendo de la premisa que señala: "...el mejor liderazgo pedagógico consiste en posibilitar estructuras y tiempos que hagan posible desarrollar el capital profesional de los docentes: como individuos, como equipos y como profesión" (Hargreaves & Fullan, 2014). Por lo tanto, la investigación servirá para la ESMP en términos de Gestión educativa, enfocados en los procesos administrativos, para alcanzar una eficacia en el logro de las metas y planes educativos; asimismo, mediante estrategias de liderazgo pedagógico para el desarrollo profesional del docente, enfocados en la mejora del aprendizaje, y a los alumnos para recibir una educación de calidad.

## **1.6 Hipótesis**

### **1.6.1 Hipótesis General:**

Existe relación significativa directa entre la gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música Pública "José María Valle Riestra" de Piura, año 2018

### **1.6.2 Hipótesis específicas:**

- a. Existe relación altamente significativa entre la dimensión gestión directiva o institucional y el liderazgo pedagógico de la ESMP "José María Valle Riestra" de Piura, año 2018
- b. Existe una relación positiva directa entre la dimensión gestión administrativa y el liderazgo pedagógico de la ESMP "José María Valle Riestra" de Piura, año 2018
- c. Existe relación significativa entre la dimensión gestión pedagógica y el liderazgo pedagógico de la ESMP "José María Valle Riestra" de Piura, año 2018

- d. Existe relación altamente significativa entre la dimensión gestión comunitaria y el liderazgo pedagógico de la ESMP “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo General**

Determinar la relación entre la gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música Pública “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018

### **1.7.2 Objetivos Específicos**

- e. Determinar la relación entre la dimensión gestión directiva o institucional y el liderazgo pedagógico de la ESMP “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018
- f. Establecer la relación entre la dimensión gestión administrativa y el liderazgo pedagógico de la ESMP “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018.
- g. Identificar la relación entre la dimensión gestión pedagógica y el liderazgo pedagógico de la ESMP “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018.
- h. Determinar la relación entre la dimensión gestión comunitaria y el liderazgo pedagógico de la ESMP “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018.

## II. METODO

### 2.1 Diseño de investigación

En la investigación se empleó el método Inductivo; acorde a los que señala Hernández, Fernández y Baptista (2010) es un procedimiento de inferencia que se basa en la lógica para emitir su razonamiento, la característica de este método es que utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares, aceptados como válidos para llegar a conclusiones cuya aplicación es de carácter general. El método se inicia con la observación individual de los hechos, se analiza la conducta y características del fenómeno, se hacen comparaciones, experimentos, etc., y se llega a conclusiones universales.

De acuerdo a los objetivos planteados y de las características de la investigación, esta se enmarca dentro de los diseños no experimentales, tal como lo señala Hernández, Fernández y Baptista (2010), el estudio se realizó sin manipulación de las variables, lo que significa que estos fenómenos se observaron cómo se encontraron en su entorno natural para ser analizados posteriormente. Los resultados obtenidos no han sido modificados.

También fue transversal porque la recopilación de datos y el uso de las herramientas utilizadas para recopilar información se realizaron en un solo momento específico, para describir las variables en el contexto. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

La investigación presentó un enfoque cuantitativo, según Hernández, Fernández, y Baptista (2010) los datos se revisan científicamente en forma digital utilizando datos estadísticos. Los datos se recopilan y analizan en variables, y se estudian objetivamente las propiedades y la ocurrencia de una situación problemática, para que los resultados se puedan generalizar.

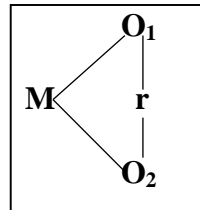
El diseño de investigación corresponde al tipo correlacional, ya que busca establecer la relación, influencia o incidencia entre las variables de estudio.

**M:** Muestra. (Alumnado de la ESMP “José María Valle Riestra”).

**O<sub>1</sub>:** Gestión Educativa

**O<sub>2</sub>:** Liderazgo Pedagógico

**r:** Relación entre las dos Variables



## 2.2 Variables.

### Variable Gestión Educativa:

Gestión Educativa, se define como el proceso de enfocar de manera amplia las posibilidades de una institución, en el sentido de resolver situaciones a nivel directivo, administrativo, pedagógico y comunitario, con la finalidad de alcanzar los propósitos institucionales. (Mendoza, 2013; Casassus, 2006).

### Variable Liderazgo Pedagógico:

El liderazgo pedagógico se entiende como la acción de movilización e influencia en otras personas para su articulación y cumplir con la intención y meta compartidas de la institución educativa. (Leithwood, 2009)



## 2.2.1 Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<b>GESTIÓN EDUCATIVA</b>	Gestión Educativa, se define como el proceso de enfocar de manera amplia las posibilidades de una institución, en el sentido de resolver situaciones a nivel directivo, administrativo, pedagógico y comunitario, con la finalidad de alcanzar los propósitos institucionales. (Mendoza, 2013) (Casassus, 2006)	Se mide operacionalmente en base a cuatro dimensiones, propuestas por Cassasus (2006): Gestión directiva, administrativa, pedagógica y comunitaria; las cuales serán evaluadas por medio de un cuestionario aplicado a los docentes y alumnos de la ESMP "José Valle Riestra" de Piura, para establecer la relación entre las variables.	Gestión directiva o institucional	Direccionamiento estratégico Instrumentos directivos de gestión Procesos organizacionales	Ordinal
			Gestión administrativa	Soporte administrativo Manejo del Talento humano	Ordinal
			Gestión pedagógica	Diseño curricular Práctica pedagógica Gestión del aula Seguimiento y monitoreo	Ordinal
			Gestión comunitaria	Convivencia Inclusión Satisfacción de usuarios	Ordinal

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<b>LIDERAZGO PEDAGÓGICO</b>	El liderazgo pedagógico se entiende como la acción de movilización e influencia en otras personas para su articulación y cumplir con la intención y meta compartidas de la institución educativa. (Leithwood, 2009)	Según Leitwood, el liderazgo pedagógico eficaz se mide operacionalmente en base a cuatro dimensiones: Establecer dirección, rediseñar la organización, desarrollar personas y gestionar la instrucción; las cuales serán evaluadas por medio de un cuestionario aplicado a los docentes y alumnos de la ESMP "José Valle Riestra" de Piura, para determinar la relación entre las variables.	Establecer la dirección	Visión compartida Aceptación de objetivos Expectativas de alto desempeño	Ordinal
			Rediseñar la organización	Estimulación intelectual Entregar un modelo adecuado Atención y apoyo individual	Ordinal
			Desarrollar personas	Cultura colaborativa Reestructurar la organización Conectar la institución con su entorno	Ordinal
			Gestionar la instrucción	Dotación del personal Apoyo para la instrucción Monitoreo Evitar la distracción del personal	Ordinal

## 2.3 Población y muestra

### 2.3.1 Población

Una población, es un conjunto de individuos, objetos, elementos o fenómenos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible de ser estudiada. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

La población de la investigación se conformó por el alumnado de la Escuela Superior de Música “José María Valle Riestra” de Piura; a continuación se detalla la población:

**Tabla 1 Relación del alumnado**

<b>Especialidades</b>	<b>CANTIDAD</b>
Música	<b>121</b>
Educación musical	<b>124</b>
<b>Total</b>	<b>245</b>

**Fuente:** Nominas del alumnado ESMP. JMVP. Elaborado por el Autor.

### 2.3.2 Muestra

La muestra es un conjunto de elementos extraídos de la población que conforman cualquier subconjunto del universo. Desde la estadística pueden ser probabilísticas o no probabilísticas. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

Al considerarse una población finita, para la determinación de la muestra se aplicó una fórmula estadística para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

N: 245

Z<sup>2</sup>: 1.962 (Nivel de Confianza: 95%)

P: Probabilidad de concurrencia: 50%  
 q: 1 – p probabilidad de no concurrencia: 50%  
 e: Error muestral de 5%

Entonces la muestra será determinada de la siguiente manera:

$$n = \frac{245 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (245 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

**n** : 147 encuestas

Para la muestra del alumnado se considera una muestra finita, acorde a una población de 245 alumnos, empleando un grado de confianza ( $Z^2= 1.96$ ) y un margen de error de 5%. Se considera un nivel de ocurrencia de 50%. Determinandose una muestra de 147 alumnos de la escuela superior de música.

**Tabla 2 Relación de la muestra de estudio**

<b>Especialidades</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>Coeficiente</b>	<b>Cantidad de muestra</b>
Música	<b>121</b>	<b>0.6</b>	<b>73</b>
Educación musical	<b>124</b>	<b>0.6</b>	<b>74</b>
<b>Total</b>	<b>245</b>		<b>147</b>

**Fuente:** Nominas del alumnado ESMP. JMVP. Elaborado por el Autor

### **Criterio de Inclusión y exclusión**

Se incluyen a la totalidad de alumnos pertenecientes a las dos especialidades Música y Educación musical, de los diferentes ciclos.

Se excluye a los alumnos que en el momento de la aplicación de la encuesta no se encontraban en las sesiones de clase, o alumnos que no desearon participar en la encuesta por disponibilidad de tiempo.

### 2.3.2 Muestreo

Se realizó un muestreo Probabilístico aleatorio simple, porque cualquier alumno tuvo la posibilidad de ser elegido para la aplicación de la encuesta. Además se aplicó una prueba piloto al 10% de la población para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados, mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach.

## 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, Validez y Confiabilidad

### 2.4.1 Técnicas

La encuesta es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los individuos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

**Encuesta:** La encuesta fue estructurada de acuerdo a las dimensiones de la variable gestión educativa y el liderazgo pedagógico; y sus respectivos indicadores; cuya finalidad fue adquirir información que sirva para la resolución de un problema de investigación.

### 2.4.2 Instrumentos:

El cuestionario es un formulario con un listado de preguntas estandarizadas y estructuradas que se han de formular de idéntica manera a todos los encuestados. El arte de construir un buen cuestionario descansa fundamentalmente en una buena experiencia, que se va adquiriendo sobre todo con las malas experiencias de utilizar un mal cuestionario. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

**Cuestionario:** El cuestionario fue aplicado a 147 alumnos de la Escuela Superior de Música “José María Valle Riestra” de

Piura; para cumplir los objetivos de investigación se aplicó un cuestionario estructurado en escalas de Likert, con valoraciones que van de 1 a 5. Los resultados reflejan los promedios obtenidos a partir de una serie de preguntas de acuerdo con las escalas determinadas para cada dimensión.

### **2.4.3 Validación y confiabilidad del instrumento**

#### **2.4.3.1 Validez de contenido:**

La validez de contenido se determinó a través del juicio de expertos, quienes determinaron la consistencia interna entre los objetivos, dimensiones, indicadores suficientes, los items y opciones de respuesta; para verificar la redacción y pertinencia.

En cuanto a la validez de criterio, se supuso que cada dimensión de las variables en estudio, contiene suficientes indicadores, debido a que la variable Gestión Educativa en sus cuatro dimensiones presentó 12 indicadores y las cuatro dimensiones de la variable Liderazgo Pedagógico tuvo 13 indicadores.

La validez de constructo, se sustenta en la investigación de fuentes para los conceptos centrales (Gestión educativa y Liderazgo pedagógico) mediante diferentes puntos de enfoque; así como conceptos supraordinarios (Gestión Organizacional; Administración para el liderazgo), así como también conceptos subordinados (Apreciaciones de gestión educativa, objetivos institucionales, calidad educativa, niveles de gestión; ypreciaciones de liderazgo, tipos, caracterización y estrategias de liderazgo).

#### **2.4.3.2 Confiabilidad del instrumento:**

Siendo el instrumento el cuestionario requiere del análisis de confiabilidad. Para la variable Gestión Educativa el valor del alfa de conbrach fue de 0,919 y para la variable Liderazgo pedagógico se obtuvo un Alfa de conbrach de 0,967 representando una confiabilidad muy alta. Para lo cual se obtuvo mediante el paquete estadístico SPSS V.22

#### **2.5 Métodos de análisis de datos**

En los métodos de procesamiento y análisis de datos se realizó:

- Determinar la relación entre la Gestión Educativa y el Liderazgo Pedagógico de la Escuela Superior de Música “José María Valle Riestra” de Piura, además de los niveles de las dimensiones categóricas propuestas, para luego ser representadas a través de tablas, cuadros y gráficos.
- El procesamiento de las encuestas se realizó a través del programa estadístico SPSS V. 22
- Se realizó las pruebas de normalidad, para determinar que estadístico de correlación emplear, por lo cual debido a una muestra mayor de 30 o 50 individuos, se considero las pruebas de Kolmogorov – Smirnov<sup>a</sup> y se tuvo en cuenta el valor de la significancia, obteniendo valores menores a 0,05 por lo cual se considera tomar el Rho de Spearman
- Análisis e interpretación correlacional mediante la correlación de Rho de Spearman, de los resultados obtenidos, considerando los antecedentes y bases teóricas para generar discusión de los resultados obtenidos.
- La presentación de los resultados se realizó mediante el programa Excel 2010 para Windows.

## 2.6 Aspectos éticos

En relación a las consideraciones éticas:

- Se han respetado las directrices de la American Psychological Association (APA) Style
- Por otro lado se ha reconocido la autoría intelectual de las teorías y cada una de las fuentes de información, citadas parcial o totalmente en el marco teórico de la investigación.
- La información de los estudiantes se mantuvo bajo reserva ya que la aplicación de instrumentos fue confidencial.



### III RESULTADOS

**Objetivo General:** Determinar la relación entre la gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música Pública “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018.

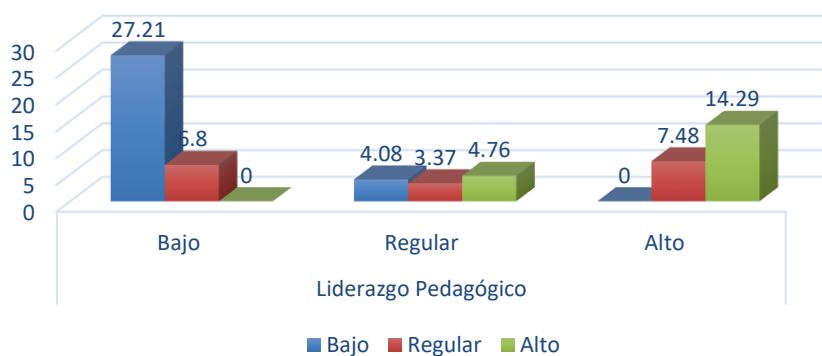
**Tabla 3 Relación entre la variable Gestión Educativa y Liderazgo Pedagógico**

Gestión educativa	Liderazgo Pedagógico							
	Bajo		Regular		Alto		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Bajo	40	27,21	6	4,08	0	,00	46	31,29
Regular	10	6,80	52	35,37	11	7,48	73	49,66
Alto	0	,00	7	4,76	21	14,29	28	19,05
Total	50	34,01	65	44,22	32	21,77	147	100,00

**Fuente:** Encuesta aplicada al alumnado de la Escuela Superior de Música Pública

**Interpretación:** En la tabla 2, se aprecia que la variable gestión educativa se encuentra en un nivel regular correspondiente en un 49,66%; de los cuales el 35,37%, califica en un nivel regular la variable liderazgo; asimismo se evidencia que un 31,29% considera a la gestión educativa en un nivel bajo, donde el 27,21% distingue a la variable liderazgo en un nivel bajo, por lo que supone que debe existir correlación las variables.

#### Relación Gestión educativa y Liderazgo Pedagógico



**Figura 1** Relación entre el nivel de gestión educativa y liderazgo

**Tabla 4 Tabla de correlación entre la Gestión Educativa y Liderazgo Pedagógico**

Rho de Spearman		Liderazgo
Gestión educativa	Coeficiente de correlación	0,872**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	147

\*\*p<0.01 (altamente significativa)

**Fuente:** Encuesta aplicada al alumnado de la Escuela Superior de Música Pública

Los resultados de la investigación aportan evidencias de que la variable Gestión Educativa mantiene una relación altamente significativamente (Sig. < 0.01) con la variable liderazgo. La Gestión Educativa se presenta básicamente en nivel regular y bajo; cuando el liderazgo es calificado como bajo y regular. Por lo que se **Acepta**, la hipótesis general: Existe relación significativa directa entre la gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música Pública “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018.

**Objetivo Específico 1: Determinar la relación entre la dimensión gestión directiva o institucional y el liderazgo pedagógico de la ESMP “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018.**

**Tabla 5** Relación entre la dimensión Gestión Directiva y la variable Liderazgo Pedagógico

Gestión Directiva	Liderazgo Pedagógico							
	Bajo		Regular		Alto		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Bajo	43	29,25	25	17,01	3	2,04	71	48,30
Regular	5	3,40	35	23,81	15	10,20	55	37,41
Alto	2	1,36	5	3,40	14	9,52	21	14,29
Total	50	34,01	65	44,22	32	21,77	147	100,00

**Fuente:** Encuesta aplicada al alumnado de la Escuela Superior de Música Pública

**Interpretación:** En la tabla 4, se aprecia que la dimensión gestión directiva se encuentra en un nivel bajo correspondiente en un 48,30%; de los cuales el 29,25%, califica en un nivel bajo la variable Liderazgo; asimismo se evidencia que un 37,41% considera la dimensión gestión directiva en un nivel regular, donde el

23,81% distingue a la variable liderazgo en un nivel regular, por lo que supone que debe existir correlación entre la primera dimensión y la variable.



**Figura 2** Relación entre la dimensión gestión directiva y la variable liderazgo

**Tabla 6** Tabla de correlación entre la Gestión directiva y Liderazgo pedagógico.

Rho de Spearman		Liderazgo
Gestión Directiva	Coefficiente de correlación	,692**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	147

\*\*p<0.01 (altamente significativa)

**Fuente:** Encuesta aplicada al alumnado de la Escuela Superior de Música Pública

Los resultados de la investigación aportan evidencias de que la dimensión gestión directiva guarda relación altamente significativamente (Sig. < 0.01) con la variable liderazgo. El nivel de la dimensión gestión directiva se presenta básicamente en sus niveles regular y bajo cuando la variable liderazgo es calificada como regular y baja. Por lo cual se **ACEPTA** la hipótesis específica 1: Existe relación altamente significativa entre la dimensión gestión directiva o institucional y el liderazgo pedagógico de la ESMP “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018.

**Objetivo Específico 2: Establecer la relación entre la dimensión gestión administrativa y el liderazgo pedagógico de la ESMP “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018.**

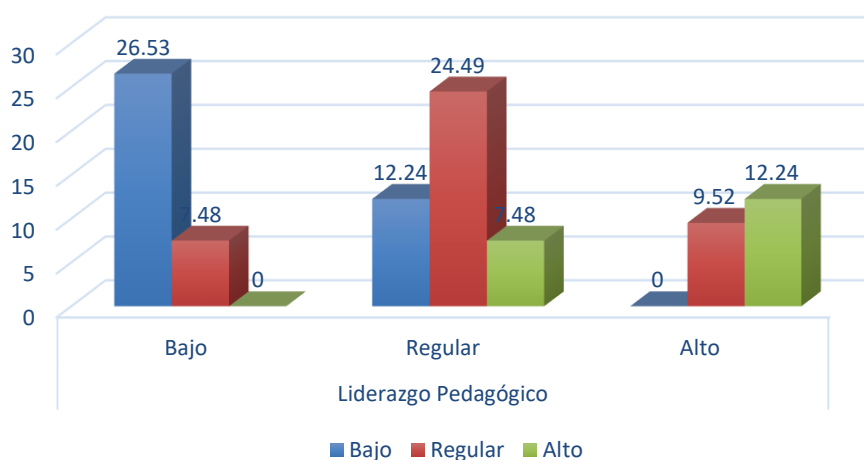
**Tabla 7** Relación entre la dimensión Gestión administrativa y Liderazgo Pedagógico.

Gestión Administrativa	Liderazgo Pedagógico							
	Bajo		Regular		Alto		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Bajo	39	26,53	18	12,24	0	,00	57	38,78
Regular	11	7,48	36	24,49	14	9,52	61	41,50
Alto	0	,00	11	7,48	18	12,24	29	19,73
Total	50	34,01	65	44,22	32	21,77	147	100,00

**Fuente:** Encuesta aplicada al alumnado de la Escuela Superior de Música Pública

**Interpretación:** En la tabla 6; se aprecia que la dimensión gestión administrativa se encuentra en un nivel regular correspondiente en un 41,50%; de los cuales el 24,49%, califica en un nivel regular en la variable liderazgo; asimismo se evidencia que un 38,78% considera la dimensión gestión administrativa en un nivel bajo, donde el 26,53% distingue a la variable liderazgo en un nivel bajo, por lo que supone que debe existir correlación entre la segunda dimensión y la variable.

**Relación entre la Gestión administrativa y Liderazgo pedagógico**



**Figura 3** Relación entre la dimensión gestión administrativa y la variable liderazgo

**Tabla 8** Correlación entre la gestión administrativa y el liderazgo pedagógico.

Rho de		Liderazgo
Gestión Administrativa	Coefficiente de correlación	0,806**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	147

\*\*p<0.01 (altamente significativa)

**Fuente:** Encuesta aplicada al alumnado de la Escuela Superior de Música Pública

Los resultados de la investigación aportan evidencias de que la dimensión gestión administrativa mantiene una relación altamente significativamente (Sig. < 0.01) con la variable liderazgo. La dimensión gestión administrativa se presenta básicamente en sus niveles regulares y bajos cuando la variable liderazgo es calificada como regular y baja. Por lo cual se **ACEPTA**, la hipótesis específica 2: Existe una relación positiva directa entre la dimensión gestión administrativa y el liderazgo pedagógico de la ESMP “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018.

**Objetivo Específico 3: Identificar la relación entre la dimensión gestión pedagógica y el liderazgo pedagógico de la ESMP “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018**

En la siguiente tabla se evidencia la relación entre la dimensión pedagógica de y la variable liderazgo; se determinó los niveles de las variables; considerando los niveles bajo, regular y alto.

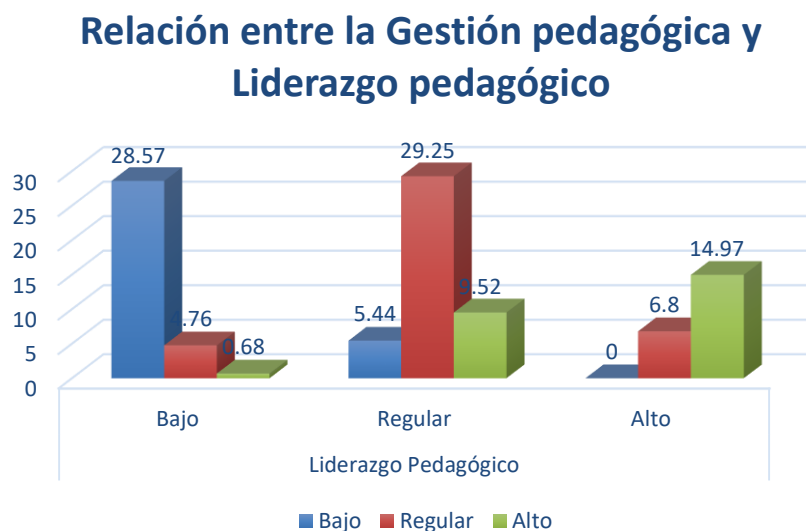
**Tabla 9** Relación entre la dimensión Gestión pedagógica y la variable Liderazgo

Gestión pedagógica	Liderazgo							
	Bajo		Regular		Alto		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Bajo	42	28,57	8	5,44	0	,00	50	34,01
Regular	7	4,76	43	29,25	10	6,80	60	40,82
Alto	1	,68	14	9,52	22	14,97	37	25,17
Total	50	34,01	65	44,22	32	21,77	147	100,00

**Fuente:** Encuesta aplicada al alumnado de la Escuela Superior de Música Pública

**Interpretación:** En la tabla 8; se aprecia que la dimensión pedagógica se

encuentra en un nivel regular correspondiente en un 40,82%; de los cuales el 29,25%, califica en un nivel regular a la variable liderazgo; asimismo se evidencia que un 34,01% considera la dimensión pedagógica en un nivel bajo, donde el 25,57% distingue a la variable liderazgo en un nivel bajo, por lo que supone que debe existir correlación entre la primera dimensión y la variable.



**Figura 4** Relación entre el nivel de la dimensión pedagógica y la variable liderazgo

**Tabla 10** Correlación entre Gestión Pedagógica y Liderazgo Pedagógico.

		Liderazgo Pedagógico
Rho de Spearman		o
Gestión Académica	Coefficiente de correlación	0,822**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	147

\*\*p<0.01 (altamente significativa)

**Fuente:** Encuesta aplicada al alumnado de la Escuela Superior de Música Pública

Los resultados de la investigación aportan evidencias de que la dimensión pedagógica guarda relación altamente significativamente (Sig. < 0.01) con la variable liderazgo. La dimensión pedagógica se presenta básicamente en sus niveles regulares y bajos cuando la variable liderazgo es calificada como baja y regular. Por lo cual se **ACEPTA**, la hipótesis específica 3: Existe relación significativa entre la dimensión gestión pedagógica y el liderazgo pedagógico de la ESMP “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018.

**Objetivo Específico 4: Determinar la relación entre la dimensión gestión comunitaria y el liderazgo pedagógico de la ESMP “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018**

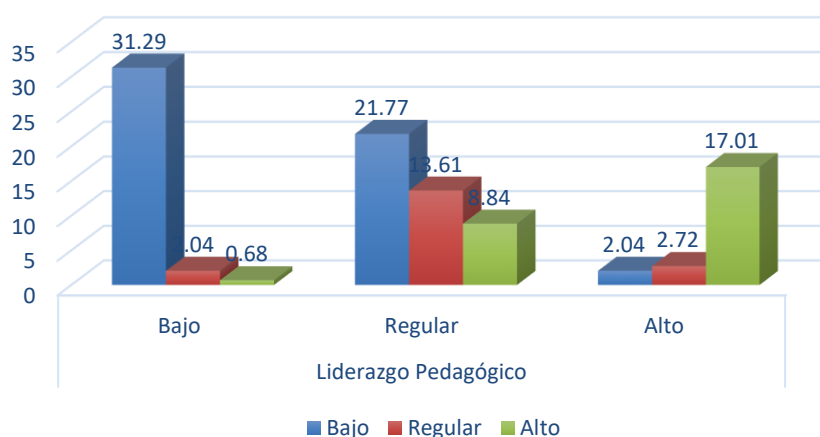
**Tabla 11** Relación entre la dimensión gestión comunitaria y la variable Liderazgo

Gestión Comunitaria	Liderazgo							
	Bajo		Regular		Alto		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Bajo	46	31,29	32	21,77	3	2,04	81	55,10
Regular	3	2,04	20	13,61	4	2,72	27	18,37
Alto	1	,68	13	8,84	25	17,01	39	26,53
Total	50	34,01	65	44,22	32	21,77	147	100,00

**Fuente:** Encuesta aplicada al alumnado de la Escuela Superior de Música Pública

**Interpretación:** En la tabla 10; se aprecia que la dimensión gestión comunitaria se encuentra en un nivel bajo correspondiente en un 55,10%; de los cuales el 31,29%, califica en un nivel bajo a la variable liderazgo; asimismo se evidencia que un 26,53% considera la dimensión gestión comunitaria en un nivel alto, donde el 17,01% distingue a la variable liderazgo en un nivel alto, por lo que supone que debe existir correlación entre la cuarta dimensión y la variable.

**Relación entre Gestión Comunitaria y Liderazgo Pedagógico**



**Figura 5** Relación entre el nivel de la dimensión gestión comunitaria y la variable liderazgo

**Tabla 12** Correlación entre la gestión comunitaria y el liderazgo pedagógico.

Rho de Spearman		Liderazgo	
Gestión	Coeficiente de correlación	0,808**	
Comunitaria	Sig. (bilateral)	,000	
	N	147	

\*\* $p < 0.01$  (altamente significativa)

**Fuente:** Encuesta aplicada al alumnado de la Escuela Superior de Música Pública

Los resultados de la investigación aportan evidencias de que la dimensión gestión comunitaria presenta una relación altamente significativamente (Sig. < 0.01) con la variable Liderazgo. El nivel de dimensión gestión comunitaria se presenta básicamente en sus niveles bajos y altos cuando la variable Liderazgo es calificada como baja y alta. Por lo cual se ACEPTA, la hipótesis específica 4: Existe relación altamente significativa entre la dimensión gestión comunitaria y el liderazgo pedagógico de la ESMP “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018.



## IV DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Respecto al objetivo general, el cual pretende determinar la relación entre la variable Gestión Educativa y la variable Liderazgo; los resultados de la investigación determinaron que la variable gestión educativa se encuentra en un nivel regular correspondiente en un 49,66%; de los cuales el 35,37%, califica en un nivel regular la variable liderazgo. Asimismo, determino la existencia de una relación positiva, directa y alta entre ambas variables, debido al valor del coeficiente de correlación de 0,872\*\* y un Sig. Bilateral de 0,000 menor al 1%. La Gestión Educativa se presenta básicamente en nivel regular y bajo; cuando el liderazgo es calificado como bajo y regular.

Los resultados se comparan con los obtenidos por Zárate (2011) quien en sus conclusiones se determina la existencia de una relación alta; debido a que el 95% de los docentes se muestran en relación al liderazgo directivo evidente en las dimensiones Gestión pedagógica, administrativo e institucional. Por su parte Cabrera (2012) concluye que el personal que se desempeña en cargos de administración educativa debe estar capacitado de manera profesional para que ejerza con una gestión acertada y promueva una cultura organizacional que se vincule con el desarrollo. Finalmente Yábar (2013) concluye que la Gestión Educativa y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, se relacionan de manera directa, ya que el Sigma bilateral fue de ,000. Se señala que el 56.40% de la variable Práctica Docente se explicada por la Gestión educativa.

Al respecto ha teorizado, el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA) (2011, pp. 11), quien conceptualiza la gestión educativa como “la capacidad que tiene la institución para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende”. Asimismo, según Casassus (2006), la gestión educativa busca amplificar los principios generales de la gestión al campo específico educacional. Pero no se considera como disciplina teórica, por el contrario, se concibe una disciplina aplicada en la práctica cotidiana. Actualmente, esta práctica se ve influenciada por el discurso de las políticas

educativas. Por consiguiente, la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan planos teóricos, políticos y prácticos.

Por otro lado, el aporte de Leithwood (2009) establece que el liderazgo pedagógico se define como la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la institución educativa. Complementándose con la apreciación de Bolívar (2015) quien expresa que el liderazgo “pedagógico” es el que sitúa como brújula de su acción la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

En relación al primer objetivo específico, los resultados de la investigación determinaron que la Gestión Directiva se encuentra en un nivel bajo de acuerdo a la percepción de un 48,3% de los alumnos; cuando la variable Liderazgo Pedagógico se encuentra en un nivel bajo en un 29,25%. Además se determinó que existe una relación altamente significativa, presentando un coeficiente de correlación de 0,692\*\* y un Sig. bilateral menor a 1%. El nivel de la dimensión gestión directiva se presenta básicamente en sus niveles regular y bajo cuando la variable liderazgo es calificada como regular y baja.

Los resultados se comparan con la investigación de Redolfo (2015) quien determinó un nivel regular de la dimensión capacidad técnica; la cual se relaciona con el manejo pedagógico jerárquico para establecer objetivos y metas de aprendizaje, la planificación y monitoreo de procesos educativos y pedagógicos del docente. Asimismo Cabrera (2012) determinó que la totalidad de los directivos y el 69% de los docentes consideran que las decisiones y los procesos internos de la organización son apropiados. Mientras que para el 72% de los estudiantes se muestran indiferentes. También Zárate (2011) considera necesario que el liderazgo del director debe reforzarse mediante capacitaciones especializadas periódicamente en temas con relación a pedagogía y gestión. Flores (2012) concluyó que los directivos evidencian una organización adecuada en las diversas áreas con lineamientos directivos que reflejan asertividad en pro de la cultura de la organización. Mientras que Castro (2014) en sus resultados determinó que los factores con valoración alta es la capacidad directiva para la trasmisión a través del ejemplo y adecuado comportamiento comunica los objetivos y metas

institucionales.

Al respecto ha teorizado, Vexler (2011) en representación de la UNESCO en el Perú, señala que la dimensión gestión directiva o institucional, contribuye a la identificación de la unidad organizativa para el funcionamiento adecuado de la totalidad de los miembros, asimismo define el estilo de funcionamiento; incorporando la promoción y valoración del desarrollo personal, en búsqueda de autonomía, competencias y flexibilidad frente al contexto social.

Por su parte Miranda (2016) señala que el Área de la gestión directiva se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno educativo, además de las relaciones con el entorno. De esta forma, es posible que el rector o director y su equipo directivo organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.

Sustentándose en la dimensión del liderazgo pedagógico rediseñar la organización; la cual se vincula con las condiciones de trabajo que permitan al personal desarrollar sus capacidades. Las prácticas asociadas son: construir una cultura colaborativa, estructurar una organización que facilite el trabajo, crear una relación productiva con la familia y la comunidad y conectar a la escuela con su entorno. (Leithwood, Day, Sammons, Harris, & Hopkins, 2006)

Respecto al segundo objetivo específico, en relación a la gestión administrativa, los resultados de investigación respecto a la gestión administrativa, se determinó que se encuentra en un nivel regular de acuerdo a la percepción del 41,5% del alumnado; cuando la variable Liderazgo Pedagógico se encuentra en un nivel regular. Por otro lado, se determinó la existencia de una correlación alta y positiva entre la gestión administrativa y la variable Liderazgo, debido a que presenta un coeficiente de correlación de 0,806\*\* y un Sig. (Bilateral) menor al 1%. La dimensión gestión administrativa se presenta básicamente en sus niveles regulares y bajos cuando la variable liderazgo es calificado como regular y baja.

Dichos resultados se pueden comparar con los obtenidos por Ramos (2015) quien determino que sobre la existencia en la institución educativa de una planeación y organización estratégica el 86% afirman que es deficiente. También que el 40% afirman que es regular; respecto de la administración del personal en la institución educativa. Por su parte Cabrera (2012) en sus resultados determino en relación si los directivos y educadores contribuyen en la generación de condiciones idóneas para el avance de la institución educativa, el 47% de los educadores y el 37% de los estudiantes están en desacuerdo. El 69% de los docentes señala que los directivos no crean ambientes agradables y el 33% de los estudiantes señalan lo mismo. Por otro lado, Flores (2012) concluye que la Unidad Educativa FAE N°1 cuenta con instrumentos curriculares, que permiten descubrir y prolongar las interrelaciones docentes pedagógicas, el clima organizacional, los procesos didácticos, las capacitaciones y la participación social. Gómez y González (2014) por su parte determinaron que la dimensión rediseñar la organización se representa en un 31,2%; y en un 30,1% la dimensión gestión de la instrucción. La dimensión de la práctica de liderazgo directivo en cuanto a establecimiento y expectativas de metas grupales se califica en un nivel débil entre los directores.

Adicionalmente Horn (2013) determinó resultados en demasía bajos que los que demuestran los modelos intermedios en cuanto a las variables mediadoras (VM1: docentes comprometidos y unidos en el mejoramiento del aprendizaje y la enseñanza; y VM2: docentes cuentan con apoyo pedagógico para la enseñanza), las cuales determinan un efecto mayor del liderazgo en el desempeño docente, en cuanto a la incidencia por parte de los directivos en el resultado de los estudiantes. Yábar (2013) concluye que la Dirección de la gestión educativa se relaciona de manera directa en relación al desarrollo de la práctica docente, por lo que se describen aspectos positivos basados en el control, cumplimiento de la calendarización y relación profesor/alumno con un sigma bilateral menor a 0,05.

Al respecto ha teorizado Martínez (2012) quien señala que la gestión administrativa permite entender un sistema o proceso con el cual se organiza, dirige, estructura y da vida la implementación de un servicio educativo a un medio social que lo requiere, con la finalidad de impartir un servicio de enseñanza-

aprendizaje que permita a los alumnos aprender de acuerdo con sus necesidades cognitivas, de aplicación, personales y sociales.

Por su parte, Vexler (2011) señala que la dimensión presenta como finalidad la articulación de los intereses institucionales con los individuales, intentando facilitar la toma de decisiones y conlleve a realizar acciones concretas para los objetivos institucionales. Incluye acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa. Además contempla el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión engloba acciones como la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

Lo anterior se sustenta en cuanto a fundar bases para el liderazgo pedagógico, considerando la dimensión establecer dirección; la cual se entiende como la definición de un propósito de carácter moral, que motive al equipo y los lleve a perseguir sus propias metas. Las prácticas asociadas son: construir una visión compartida, fomentar la aceptación de objetivos grupales y demostrar altas expectativas del cumplimiento de las metas propuestas. (Leithwood y otros, 2006)

La dimensión Gestión pedagógica, correspondiente al tercer objetivo específico de investigación, los resultados obtenidos reflejan que la dimensión pedagógica se encuentra en un nivel regular correspondiente en un 40,82%; de los cuales el 29,25%, califica en un nivel regular a la variable liderazgo. También se determinó que existe una relación positiva directa entre la dimensión y la variable, sustentado por el coeficiente de correlación de 0,822\*\* y un Sig. (bilateral) menor a 1%. La dimensión pedagógica se presenta básicamente en sus niveles regulares y bajos cuando la variable liderazgo es calificada como baja y regular.

Los resultados anteriores se pueden comparar con los obtenidos por Flores (2012) quien concluye que los estudiantes señalan la existencia de un liderazgo directivo aceptable, y de igual manera sus docentes; pero advierten mayor énfasis en lo comunicativo y en la flexibilidad para brindar conocimiento sobre las necesidades e intereses en relación a la formación profesional. Asimismo, Gómez y González (2014) dentro de los resultados se evidencia que las prácticas de liderazgo directivo en CECATI, se enfocan más en el desarrollo de las personas en un 33,4%. Por su parte Tamariz (2014), en sus resultados se describe que el nivel de liderazgo pedagógico de los institutos de educación superior públicos de Piura, con respecto a la dimensión capacidad técnica, el 50,0% de los directores y docentes evidencian un nivel de liderazgo pedagógico eficiente y rasgos de muy eficiente y el otro 50,0% considera un nivel regular y rasgos de deficiente.

Al respecto ha teorizado Miranda (2016) como una gestión que se encamina en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional, retomando los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

Por su parte, Vexler (2011) como el proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y todos sus miembros. Dentro de su conceptualización se incluye los procesos de enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Además en lo concerniente a los docentes abarca las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

Se fundamenta con la dimensión desarrollar personas de la variable liderazgo, la cual implica potenciar las capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función de las metas propuestas. Las prácticas relevantes son: atención y apoyo individual a los

docentes, apoyo intelectual a los docentes, modelamiento a través de la interacción permanente y visibilidad. (Leithwood y otros, 2006)

En cuanto al cuarto objetivo específico, en relación a la dimensión comunitaria;

Los resultados de la investigación, se determinó que la dimensión gestión comunitaria se encuentra en un nivel bajo correspondiente en un 55,10%; de los cuales el 31,29%, califica en un nivel bajo a la variable liderazgo. También se determinó que existe relación directa y positiva entre la dimensión y la variable, fundamentada por el coeficiente de correlación de 0,808\*\* y un Sig. Bilateral menor a 1%. El nivel de dimensión gestión comunitaria se presenta básicamente en sus niveles bajos y altos cuando la variable Liderazgo es calificada como baja y alta.

Estos resultados se comparan con la investigación de Cabrera (2012) quien señaló que el 58% de los docentes manifestó estar totalmente en desacuerdo, respecto al sentido de pertenencia para con en el Centro Educativo. El 50% de los docentes respondió totalmente en desacuerdo y un 22% respondió estar de acuerdo en cuanto a si las tareas que realiza conciernen a la función designada.

Al respecto ha teorizado, Vexler (2011) esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

Por su parte, Espinel (2011) define la gestión comunitaria como el modo en el que la escuela, el gerente, y los docentes, conocen y comprenden las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad de la que es parte; así

como a la forma en la que se integra y participa de la cultura. También alude a las relaciones de la escuela con el entorno social e institucional, considerando tanto a la familia de los educandos, los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio o vereda, así como otras instituciones municipales, departamentales y regionales relacionadas con la educación. Se promueve la participación y convivencia, prevención, permanencia e inclusión y proyección a la comunidad dentro de la institución educativa.



## V CONCLUSIONES

Existe una relación altamente significativa, presentando un coeficiente de correlación de 0,692\*\* y un Sig. bilateral menor a 1%. El nivel de la dimensión gestión directiva se presenta básicamente en sus niveles regular y bajo cuando la variable liderazgo es calificada como regular y baja. Por lo que se infiere que si en la ESMP José María Valle Riestra existe una adecuada organización, con fomento de una cultura organizacional y valoración para el desarrollo del personal se apreciará un liderazgo pedagógico con práctica de cultura colaborativa y condiciones adecuadas para desempeñarse adecuadamente en el trabajo.

Existe una correlación alta, positiva y significativa entre la gestión administrativa y la variable Liderazgo, debido a que presenta un coeficiente de correlación de 0,806\*\* y un Sig. (Bilateral) menor al 1%. La dimensión gestión administrativa se presenta básicamente en sus niveles regulares y bajos cuando la variable liderazgo es calificada como regular y baja. Se deduce que si en la ESMP logra articular los intereses institucionales con los individuales, incluyéndose acciones y estrategias de conducción de todos sus recursos, se incidirá favorablemente con el liderazgo pedagógico a través de formación de equipos de trabajo adecuados y cumplimiento de metas.

Existe una relación positiva directa y altamente significativa entre la dimensión pedagógica y la variable liderazgo, sustentado por el coeficiente de correlación de 0,822\*\* y un Sig. (bilateral) menor a 1%. La dimensión pedagógica se presenta básicamente en sus niveles regulares y bajos cuando la variable liderazgo es calificada como baja y regular. Se infiere que si la ESMP logra una adecuada diversificación curricular, implementar estrategias metodológicas y didácticas, para fortalecer las competencias y los procesos de enseñanza aprendizaje, se reflejará de manera directa con el liderazgo pedagógico, en la gestión de las clases y el seguimiento académico para los estudiantes.

Existe relación directa, positiva y altamente significativa entre la dimensión comunitaria y la variable liderazgo, fundamentada por el coeficiente de correlación de 0,808\*\* y un Sig. Bilateral menor a 1%. El nivel de dimensión gestión

comunitaria se presenta básicamente en sus niveles bajos y altos cuando la variable Liderazgo es calificada como baja y alta. Se deduce que si la ESMP logra la integración y participación de la comunidad; y alcance alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa, permitira que se evidencie a nivel social el liderazgo pedagógico a través de programas comunitarios de la institución.

Existe una relación positiva, directa y alta entre ambas variables (Gestión educativa y Liderazgo, debido al valor del coeficiente de correlación de 0,872\*\* y un Sig. Bilateral de 0,000 menor al 1%. La Gestión Educativa se presenta básicamente en nivel regular y bajo; cuando el liderazgo es calificado como bajo y regular. Se infiere que la ESMP si logra alcanzar la adecuada dirección de sus procesos de enseñanza aprendizaje, la totalidad de sus recursos en un sentido integral y una formación integral de calidad, permitira influenciar a sus estudiantes las metas compartidas en la institución.

## VI RECOMENDACIONES

Se recomienda al director y secretaria académica de la escuela superior de música pública “José María Valle Riestra” de Piura; organizar adecuadamente la distribución de tareas y dividir equitativamente el trabajo sobretodo en la plana docente. Fomentar una adecuada cultura organizacional; valorar y promover las habilidades y capacidades de los miembros, afianzando la adaptación ante exigencias y cambios en el ámbito educativo y social (Vexler, 2011). Se debe poner énfasis en las prácticas asociadas son: construir una visión compartida, fomentar la aceptación de objetivos grupales y demostrar altas expectativas del cumplimiento de las metas propuestas. (Leithwood y otros, 2006)

Se recomienda al jefe administrativo de la escuela superior de música pública “José María Valle Riestra” de Piura; elaborar estrategias, donde se definen claramente las actividades relacionadas en relación a la administración del personal, asignación de funciones y evaluación de desempeño. Asimismo, ejecutar mantenimientos graduales y periódicos de los recursos tangibles que posee la institución. (Vexler, 2011). Se sugiere enfocarse en prácticas que construyan una cultura colaborativa, estructuran la organización para facilitar el trabajo, cambio en la cultura educativa o gestionar el entorno. (Day y otros, 2011)

Se recomienda a la secretaria académica y al jefe de educación musical de la de la escuela superior de música pública “José María Valle Riestra” de Piura; implementar estrategias metodológicas y didácticas, enfocadas al proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular y las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular. Fomentar innovación en los estilos de enseñanza, así como motivar la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias (Vexler, 2011). Se sugiere poner énfasis en prácticas relevantes relacionadas a la atención y apoyo individual a los docentes, apoyo intelectual a los docentes, modelamiento a través de la interacción permanente y visibilidad. (Leithwood y otros, 2006).

Se recomienda al director de la escuela superior de música pública “José María Valle Riestra” de Piura; fomentar y desarrollar las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. (Vexler, 2011). Se debe integrar a los miembros de una organización para realizar un intercambio de energía, en búsqueda de la obtención de resultados donde se encuentra inmerso el capital humano. (García y Marín, 2014)

Se recomienda a la dirección de la escuela superior de música pública “José María Valle Riestra” de Piura; desarrollar capacidades en cuanto a la dirección de procesos, gestión de recursos y toma de decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todo el alumnado. (Vexler, 2011). Además el director de la institución debe estimular sus capacidades de líder para movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la institución educativa. (Leithwood, 2009).

## VII. REFERENCIAS

- Anderson, S. (2010). Liderazgo educativo: Claves para una mejora escolar. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, Vol. 9, No. 2, 50-62.
- Barraza, A. (2010). *Elaboración de propuestas de intervención educativa*. México: Universidad Pedagógica de Durango.
- Barrios, A. (2013). *Dotación de personal a la organización*. Obtenido de Administración de recursos humanos: <http://admonrh-y-mas.blogspot.pe/2013/11/dotacion-de-personal-la-organizacion.html>
- Bass, B., & Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. . Palo Alto, California: Consulting Psychologist Press. .
- Belletich, E. (2015). *El liderazgo es fundamental en las instituciones educativas*. Obtenido de UDEP Hoy.: <http://udep.edu.pe/hoy/2015/el-liderazgo-es-fundamental-en-las-instituciones-educativas/>
- Betancur, D. (2014). *Un estado del arte del liderazgo en el siglo XX*. Obtenido de Universidad EAFIT. Medellín.: [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/2915/Daniel\\_BetancurCalderon\\_2014.pdf?sequence=1](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/2915/Daniel_BetancurCalderon_2014.pdf?sequence=1)
- Blanco, A., & Dagostino, V. (2015). *El liderazgo Educativo. Estado del arte*. Obtenido de Ministerio de educación, ciencia y tecnología de la provincia de Salta. Argentina: <http://scie.edusalta.gov.ar/recursossem/Liderazgo%20Ed%20Versio%C%81n%20Final.pdf>
- Bogotch, I. (2011). The state of the art: leadership training and development: US perspectives: above and beyond recorded history. *School Leadership & Management*, 123-138.
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 79-106.
- Bolívar, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Archidona: Ediciones Aljibe.

- Bolívar, A. (2015). Evaluar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar. Revisión de enfoques e instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 15-39.
- Bolívar, A. (2015). *Liderazgo pedagógico una comunidad que aprende*. Obtenido de Universidad de Granada: [http://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones\\_files/Reciente6\\_1.pdf](http://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones_files/Reciente6_1.pdf)
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know ? *School Leadership & Management*, 553-571.
- Cabrera, M. (2012). *Gestión educativa en el fortalecimiento de la comunicación interna en el centro educativo Novus en la ciudad Guayaquil año 2012. Propuesta: Diseño e implementación de una guía metodológica de orientación y mediación de gestiones educativas para docentes*. Obtenido de Instituto de Postgrado y Educación Continua de la Universidad de Guayaquil. Ecuador: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/3690/1/Gesti%C3%B3n%20educativa%20en%20el%20fortalecimiento%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20integral%20en%20el%20centro%20educativo%20Novus%20de%20Guayaquil%202012.pdf>
- Casassus, J. (2006). *La educación del ser emocional*. Monterrey: Ediciones Castillo.
- Castañeda, L. (2007). *Naciste para ser Líder: Un plan de formación en liderazgo para jóvenes*. Panorama Editorial.
- Castaño, R. (2013). *Un nuevo modelo de liderazgo por valores*. Obtenido de Universidad de Alcalá. Departamento de Economía y Dirección de Empresas: <http://dspace.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/20002/Capitulo%202.pdf?sequence=2>
- Castro, C. (2014). *Los factores del liderazgo transformacional en la dirección de instituciones educativas particulares de la ciudad de Piura*. Obtenido de Universidad de Piura. UDEP: <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/1982?locale-attribute=en>
- Cepeda Haro, S., Palacio Fuenzalida, N., & Salinas Torres, J. (2009). *La influencia del liderazgo, la estrategia y el entorno sobre el éxito competitivo de la pequeña empresa*. Chile: Universidad de Chile.

- Chiavenato, I. (2006). *Administración*. Colombia: MC Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Hopkins, D., Gu, Q., & Ahtariduo, E. (2011). *Successful School Leadership: Linking with Learning and Achievement*. UK: McGraw-Hill Education .
- Dubrin, A. (2005). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Barcelona: Mc GrawHill.
- El Regional Piura. (2016). *Docente de Sechura estudiarán en la Universidad de Piura*. Obtenido de Educación: <https://elregionalpiura.com.pe/~elreg896/index.php/regionales/152-otras-provincias/16015-docentes-de-sechura-estudiaran-en-la-universidad-de-piura>
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, 343-348.
- Flores García, E. (2014). *El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura*. Piura: Universidad de Piura.
- Flores, D. (2012). *Gestión, Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa Experimental FAE N° 1, de la Ciudad de Quito, durante el Año Lectivo 2010-2011*. Obtenido de Universidad Técnica Particular de Loja: <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/3052>
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. San Francisco: Jossey-Bass.
- García, J., & Marín, C. (2014). *Mejora Estratégica del desempeño. Como conseguir el equilibrio entre la motivación y los resultados*. México: APDE. Obtenido de <http://apde.com.mx/webapde/wp-content/uploads/2014/07/LIBRO-MEJORA-ESTRATEGICA-DEL-DESEMPE%C3%91O.pdf>
- Giraldo, S. (2012). *El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales*. Obtenido de Universidad

- Nacional de Colombia:  
<http://www.bdigital.unal.edu.co/6917/1/7709506.2012.pdf>
- Goleman, D., McKee, A., & Richard, B. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. EEUU: Harvard Business School Press.
- Gómez, V., & Gonzáles, F. (2014). *La influencia del liderazgo directivo en la Calidad del Servicio Educativo del CECATI*. Obtenido de Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo. CIDFORT. México: [www.investigaciondgcft.cidfort.edu.mx/pdfs/Investigacion%202014.pdf](http://www.investigaciondgcft.cidfort.edu.mx/pdfs/Investigacion%202014.pdf)
- Gonzaga, G. (2015). *El perfil del liderazgo del director en la organización escolar de la Institución Educativa N°15513 "Nuestra Señora de Guadalupe" Talara*. Obtenido de Universidad de Piura: [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2295/MAE\\_EDUC\\_155.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2295/MAE_EDUC_155.pdf?sequence=1)
- Gonzalo, N. (2014). *Huellas de gigantes. El liderazgo a través de la historia*. Málaga: INFOVA.
- Guerra, M. (2015). *¿Qué es gestión administrativa, origen, evolución, precursores y principios?* Obtenido de <http://gadministrativamarce.blogspot.pe/2015/03/que-es-gestion-administrativa-origen.html>
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2014). *Capital profesional. Transformar la enseñanza en cada escuela*. Madrid: Morata.
- Hargreaves, A., & Shirley, D. (2009). *The Fourth Way: The Inspiring Future for Educational Change*. California: Corwin.
- Heikka, J., & Waniganayake, M. (2011). Pedagogical leadership from a distributed perspective within the context of early childhood education. *International Journal of Leadership in Education* , 499-512.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Obtenido de Editorial Prentice Hall. Tercera Edición.
- Hopkins, D., Harris, A., Stoll, L., & Mackay, T. (2011). *School and System Improvement. International Congress of School Effectiveness and School Improvement*. Cyprus: Limasol.
- Horn, A. (2013). *Liderazgo Escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje*. Obtenido de Universidad Autónoma de Madrid. España:



- [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/660235/horn\\_kupfer\\_andrea.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/660235/horn_kupfer_andrea.pdf?sequence=1)
- Horth, D., & Dan, B. (2009). Liderazgo en Materia de Innovación. *Center for Creative Leadership*, 4.
- Hughes, R., Ginnett, R., & Gordon, C. (2007). ¿Qué es liderazgo? En *Liderazgo, cómo aprovechar las lecciones de la experiencia* (pág. 6). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Idone Cochachi, M. (2012). *Estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una Institución de Ventanilla*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Innova Schools. (2017). *Quiénes somos*. Obtenido de <https://www.innovaschools.edu.pe/>
- Kirby, J. (2005). *Hacia una teoría de alto desempeño*. México: Harvard Business Review.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2011). *Liderazgo Función Directiva*. Piramide.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas?. Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Editorial Salesiana.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). *What do we already know about educational leadership?* New York: Teacher College Press.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: what it is and how it influences pupil learning*. Obtenido de London: Department for Education and Skills: <http://www.dcsf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR800.pdf>.
- Leithwood, K., Mascal, B., & Strauss, T. (2009). *Distributed Leadership According to the Evidence*. New York: Taylor & Francis.
- Lloria, R. (2016). *La creación de una cultura de colaboración dentro de la organización*. Obtenido de Liderazgo - RRHH - Talento: <https://ricardlloria.wordpress.com/2016/04/04/la-creacion-de-una-cultura-de-colaboracion-dentro-de-la-organizacion/>
- Medina, A., & Gómez, R. (2014). *El liderazgo pedagógico: Competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica de Valparaíso:

- <http://www.perspectivaeducacional.cl/index.php/peducacional/article/view/127>
- Ministerio de Educación . (2014). *Marco de buen desempeño del directivo. Directivos constuyendo escuela*. Obtenido de Resolución de Secretaria General. MINEDU: [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Ministerio de Educación. (2012). *Memoria Institucional Anual 2012 - 2013*. Obtenido de MINEDU: [http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/minedu\\_memoria\\_institucional\\_2012-2013.pdf](http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/minedu_memoria_institucional_2012-2013.pdf)
- Ministerio de Educación. (2014). *Protocolo de Acompañamiento Pedagógico - Minedu*. Obtenido de Programa de Educación “Logros de Aprendizaje”: <http://www.minedu.gob.pe/opyc/files/Protocolodelacompanantepedagogico.pdf>
- Murillo, J., & Krichesky, G. (2014). Mejora de la Escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 69-102.
- Núñez, I., Weinstein, J., & Muñoz, G. (2010). ¿Posición olvidada? Una mirada desde la Normativa a la Historia de la Dirección Escolar en Chile. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 53-81.
- Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe/UNESCO Santiago. (2014). *El liderazgo directivo escolar: un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de América Latina y El Caribe*. Obtenido de Organización de las Naciones unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002327/232799s.pdf>
- Ord, K., Mane, J., Smorti, S., Carroll-Lind, J., Robinson, L., Armstrong-Read, A., . . . Jalal, J. (2013). *Developing Pedagogical Leadership in Early Childhood Education*. Obtenido de Te Tari Puna Ora o Aotearoa/NZ Childcare Association: <https://www.ecnz.ac.nz/sites/default/files/uploaded-content/website-content/Publications/developing-pedagogical-leadership.pdf>
- Pérez, O. (2013). *La gestión educativa. Conceptos fundamentales*. Obtenido de Centro Integral de Educación Continua. Colombia: <http://www.ciec.edu.co/wp-content/uploads/2016/08/84.-LA->

GESTION EDUCATIVA.-CONCEPTOS-  
FUNDAMENTALES.pdf


- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1: política y práctica*. Obtenido de Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE): <https://www.oecd.org/edu/school/44374937.pdf>
- Pozner, P. (2000). *Gestión Educativa Estratégica. Módulo 2: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires: Edit. IIPE.
- Ramos, J. (2015). *Influencia del liderazgo directivo en la gestión educativa de las instituciones educativas públicas del nivel de educación públicas del nivel de educación primaria del distrito de Paucarpata Arequipa, 2015*. Obtenido de Universidad Andina Néstor Cáceres: <http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/790/TESIS%20DNI%20N%C2%BA%2029700637.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Redolfo, L. (2015). *Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la UGEL Jauja- Departamento de Junín- 2015*. Obtenido de Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle: [repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/365](http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/365)
- Ricardo, H., Medina, A., Nogueira, D., & Nuñez, Q. (2015). *Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales*. Obtenido de Enfoque UTE.
- Tamariz, H. (2014). *Gestión de la calidad y liderazgo pedagógico de los Institutos de Educación Superior Pedagógico Públicos, Región Piura, 2014*. Obtenido de Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo .
- Torres, Z. (2014). *Teoría General de la Administración*. Obtenido de Instituto Politécnico Nacional. México: <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074386196.pdf>
- Touriñan, J. (2011). Intervención educativa, intervención pedagógica y educación: La mirada Pedagógica. *Revista Portuguesa de pedagogía*, 283-307.
- Towsend, T. (2011). School leadership in the twenty-first century: different approaches to common problems? *School Leadership & Management*, 93-103.

- Vexler, I. (2011). *Manua de gestión para directores de Instituciones Educativos*. Lima: Lance Gráfico S.A.C.
- Villacrés, G. (2004). *Guía de estudio de la Quinta Disciplina*. La Sabana: Facultad de Psicología. Universidad de la Sabana.
- Wahlstrom, K. (2008). Leadership and learning: what these articles tell us. *Educational Administration Quarterly.*, 593-597.
- Yabar, I. (2013). *La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado*. Obtenido de Universidad Nacional Mayor de San Marcos: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1680/1/Yabar\\_si.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1680/1/Yabar_si.pdf)

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Instrumentos

### ANEXO N° 1 CUESTIONARIO N° 01: GESTIÓN EDUCATIVA Y LIDERAZGO PEDAGÓGICO

 <b>PROGRAMA DE DOCTORADO</b>					
<p>Buenos días y/o tardes; las siguientes preguntas son de carácter confidencial y tienen fines académicos, destinadas a recabar información necesaria que servirá de soporte a la investigación La gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música Pública “José María Valle Riestra” de Piura, 2017. Agradeciendo su colaboración, lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una X según corresponda.</p>					
<b>Sexo:</b> M __ F __					
<b>Edad:</b> 18 -25 __ 26 -35 __ 36 - 45 __ 45 a más					
<b>Grado Académico:</b> Licenciado __ Magister __ Doctor __					
<b>Tiempo de servicio:</b> Menos de 1 año __ Entre 1 a 3 años __ Entre 3 a 5 años __ Más de 5 años __					
Variable Gestión Educativa					
Dimensión: Gestión Directiva o Institucional	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	Fuertemente de acuerdo
<b>Indicador: Direccionamiento estratégico</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. El director promueve una cultura institucional en la ESMP “José María Valle Riestra”					
2. El director evidencia esfuerzos para cumplir alcanzar la misión y visión de la ESMP “José María Valle Riestra”					
<b>Indicador: Instrumentos Normativos de gestión</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3. El director hace uso adecuado del manual de funciones y procedimientos en la ESMP “José María Valle Riestra”					
4. El director insta a su personal el cumplimiento del reglamento interno de la ESMP “José María Valle Riestra”					
<b>Indicador: Gestión Organizacional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5. El director utiliza canales de comunicación formal para con los docentes y alumnos					

6. El director fomenta la participación de la comunidad educativa mediante comisiones de trabajo					
<b>Dimensión: Gestión Administrativa y Financiera</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Moderadamente en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>Moderadamente de acuerdo</b>	<b>Fuertemente de acuerdo</b>
<b>Indicador: Soporte administrativo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7. El director de la ESMP “José María Valle Riestra” evidencia una adecuada gestión de recursos materiales e infraestructura en pro de la institución					
8. El director de la ESMP “José María Valle Riestra” se preocupa por dotar de recursos didácticos a la comunidad educativa					
9. El director se preocupa por la capacitación en cursos/seminarios relacionados con las TICs en el último año.					
10. El director coordina la operación de los procesos relacionados con el ejercicio del presupuesto de la institución conforme a las normas y lineamientos establecidos.					
<b>Indicador: Manejo del talento humano</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11. El director de la ESMP “José María Valle Riestra” distribuye adecuadamente la distribución de tiempos, jornada de trabajo de los docentes					
12. El director distribuye adecuadamente la distribución de tiempos, jornada de trabajo del personal administrativo de la ESMP “José María Valle Riestra”					
<b>Dimensión: Gestión Pedagógica y Académica</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Moderadamente en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>Moderadamente de acuerdo</b>	<b>Fuertemente de acuerdo</b>
<b>Indicador: Diseño curricular</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13. El director de la ESMP “José María Valle Riestra” realiza diversificación curricular acorde con el perfil que incluye el desarrollo de competencias					

genéricas dirigidas al ámbito académico y ocupacional.					
14. El director de la ESMP “José María Valle Riestra” presenta de manera clara de los objetivos del tema y estructura de la disertación.					
<b>Indicador: Práctica pedagógica institucional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15. El director de la ESMP “José María Valle Riestra” verifica el empleo de métodos de enseñanza adecuados al nivel de los alumnos.					
16. El director de la ESMP “José María Valle Riestra” motiva a los docentes a presentar las ideas con profundidad, detalles, ejemplos y su aplicación a la vida diaria.					
<b>Indicador: Gestión del aula</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
17. El director de la ESMP “José María Valle Riestra” estimula a los docentes a mantener un clima en el aula idóneo para la enseñanza					
18. El director de la ESMP “José María Valle Riestra” se preocupa por mejorar las instalaciones de las aulas para evitar distracciones (ruidos) que distraigan el aprendizaje					
<b>Indicador: Seguimiento monitoreo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19. El director de la ESMP “José María Valle Riestra” realiza visitas a las aulas para verificar la enseñanza de los docentes					
20. El director de la ESMP “José María Valle Riestra” planifica reuniones individuales con la plana docente para retroalimentar las acciones de enseñanza aprendizaje					
<b>Dimensión: Gestión Comunitaria</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Moderadamente en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>Moderadamente de acuerdo</b>	<b>Fuertemente de acuerdo</b>
<b>Indicador: Convivencia</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21. El director de la ESMP “José María Valle Riestra” establece relaciones de cooperación con otras instituciones a través de convenios.					



22. El director de la ESMP “José María Valle Riestra” motiva a participar de jornadas desensibilización en relación a temas que se relacionen con la institución educativa.					
<b>Indicador: Inclusión</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
23. El director de la ESMP “José María Valle Riestra” se preocupa para que toda la población que ingresa a la institución educativa reciba una atención que garantiza el aprendizaje, la participación, y la convivencia.					
24. En la institución, los integrantes de la comunidad educativa colaboran entre sí para facilitar el aprendizaje, la participación y la convivencia de todos.					
<b>Indicador: Satisfacción de los usuarios</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
25. El director de la ESMP “José María Valle Riestra” evalúa la satisfacción de los usuarios respecto a la calidad de la educación, mediante encuestas sobre trámites, calidad profesional de los docentes y otros servicios.					
26. El director de la ESMP “José María Valle Riestra” registra y evalúa los reclamos y quejas de los docentes, y de alumnos					
<b>Variable Liderazgo Pedagógico</b>					
<b>Dimensión: Dirección Educativa</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Moderadamente en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>Moderadamente de acuerdo</b>	<b>Fuertemente de acuerdo</b>
<b>Indicador: Visión compartida</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
27. El director transmite a la comunidad educativa el propósito y el sentido de la institución					
28. El director ha logrado entusiasmar a los docentes con los valores y objetivos del proyecto educativo institucional					
<b>Indicador: Aceptación de Objetivos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

29. El director explica las razones por las cuales introduce iniciativas de mejora educativa					
30. El director trabaja con los docentes definiendo metas concretas a lograr para hacer realidad el proyecto educativo institucional					
31. El director ha incorporado los intereses e ideas de los docentes en el proyecto educativo de la institución					
32. El director se preocupa de que cada docente de la institución trabaje para lograr metas concretas respecto del aprendizaje de los alumnos					
<b>Indicador: Expectativas de alto desempeño</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
33. El director demuestra altas expectativas en relación con el trabajo que los docentes realizan con sus alumnos					
<b>Dimensión: Desarrollo de personas</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Moderadamente en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>Moderadamente de acuerdo</b>	<b>Fuertemente de acuerdo</b>
<b>Indicador: Estimulación intelectual</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
34. El director siempre nos entusiasma a dar lo mejor de nosotros					
35. El director se ha involucrado en la adaptación de los profesores nuevos a la institución					
36. El director nos ayuda a aprender de nuestros errores					
37. El director frecuentemente le estimula a considerar nuevas ideas en su enseñanza					
38. Durante el último año, el director le entregó apoyo individual para mejorar sus prácticas de enseñanza					
39. Durante el último año, el director le ha ayudado a planificar su trabajo de enseñanza considerando las necesidades individuales de sus alumnos					
<b>Indicador: Entregar un modelo adecuado</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

40. El director se comporta como un modelo de profesionalismo para los docentes					
<b>Indicador: Atención y apoyo individual a los docentes</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
41. Cuando lo ha necesitado, el director lo ha escuchado y se ha preocupado de usted					
42. El director promueve un ambiente de confianza mutua y cuidado entre los integrantes de la comunidad educativa					
43. Cuando ha avanzado profesionalmente el director ha reconocido su trabajo					
44. El director está pendiente de apoyar a todos los profesores, en especial a los que enfrentan más problemas en su docencia					
45. El director promueve el desarrollo de liderazgos entre los docentes					
<b>Dimensión: Rediseñar la organización</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Moderadamente en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>Moderadamente de acuerdo</b>	<b>Fuertemente de acuerdo</b>
<b>Indicador: Cultura colaborativa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
46. El director fomenta el trabajo colaborativo, en equipo, entre los docentes					
<b>Indicador: Reestructurar la organización</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
47. El director define con claridad las atribuciones y responsabilidades que tienen los miembros de la institución					
48. El director asegura la participación de los docentes en las decisiones de mejoramiento educativo					
49. El director se preocupa de que todos los docentes tengan tiempos comunes para la organización de su trabajo					
50. Durante el último año, el director se ha preocupado de coordinar el trabajo entre docentes de diferentes cursos y/o niveles de enseñanza					
<b>Indicador: Conectar la institución con su entorno</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

51. El director es proactivo para plantear las demandas de la institución a la Dirección Regional de Educación o al Ministerio de Educación					
52. El director consigue los apoyos externos que necesita este establecimiento para mejorar la enseñanza aprendizaje					
53. El director estimula que los docentes participen en redes de intercambio con otras instituciones para mejorar la enseñanza aprendizaje					
<b>Dimensión: Gestionar la instrucción</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Moderadamente en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>Moderadamente de acuerdo</b>	<b>Fuertemente de acuerdo</b>
<b>Indicador: Dotación del personal</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
54. El director está atento a buscar profesores capaces de apoyar los esfuerzos que está realizando la institución					
55. El director asigna profesores a los cursos considerando sus habilidades y competencias específicas					
56. El director desarrolla acciones para mantener a los buenos profesores en la institución					
57. El director invita a los docentes más adecuados a formar parte del equipo directivo					
<b>Indicador: Evitar distracción del personal</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
58. El director libera a los docentes de actividades que los distraen de su trabajo de enseñanza					
<b>Indicador: Monitoreo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
59. El director analiza los resultados de pruebas estandarizadas internas con los docentes					
60. El director lo estimula a usar información sobre los resultados de aprendizaje de los alumnos para orientar el trabajo docente					
<b>Indicador: Apoyo a la instrucción</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
61. El director organiza los recursos de la institución pensando					

siempre en el mejoramiento de los aprendizajes					
62. El director promueve el uso de TICs para el mejoramiento de los aprendizajes					
63. El director frecuentemente discute temas educacionales con usted					
64. El director, después de observar aula, retroalimenta su trabajo y le entrega sugerencias para mejorar					

## Anexo 2: Matriz de consistencia

PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	METODOLOGÍA
¿Cuál es la relación entre la gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música Pública “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018?	Determinar la relación entre la gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música Pública “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018	Existe relación significativa directa entre la gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música Pública “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018	<p><b>VI:</b> GESTIÓN EDUCATIVA</p> <p><b>VD:</b> LIDERAZGO PEDAGÓGICO</p>	<p><b>Tipo y nivel</b> CORRELACIONAL CUANTITATIVA</p> <p><b>Diseño de la Investigación</b> NO EXPERIMENTAL TRANSVERSAL</p> <p><b>Población</b> 245 alumnos de la ESMP José María Valle Riestra</p> <p><b>Muestra</b> 147 alumnos</p> <p><b>Técnica</b> ENCUESTA</p> <p><b>Instrumento</b> CUESTIONARIO</p>
PREGUNTAS ESPECÍFICAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICA		
¿Cuál es la relación entre la dimensión gestión directiva o institucional y el liderazgo pedagógico de la escuela superior de música pública “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018?	Determinar la relación entre la dimensión gestión directiva o institucional y el liderazgo pedagógico de la escuela superior de música pública “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018	Existe relación altamente significativa entre la dimensión gestión directiva o institucional y el liderazgo pedagógico de la escuela superior de música pública “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018		
¿Cuál es la relación entre la dimensión gestión administrativa y el liderazgo pedagógico de la escuela superior de música pública “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018?	Establecer la relación entre la dimensión gestión administrativa y el liderazgo pedagógico de la escuela superior de música pública “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018	Existe una relación positiva directa entre la dimensión gestión administrativa y el liderazgo pedagógico de la escuela superior de música pública “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018		

<p>superior de música pública “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018?</p>	<p>superior de música pública “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018</p>	<p>liderazgo pedagógico de la escuela superior de música pública “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018</p>		
<p>¿Cuál es la relación entre la dimensión gestión pedagógica y el liderazgo pedagógico de la escuela superior de música pública “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018?</p>	<p>Identificar la relación entre la dimensión gestión pedagógica y el liderazgo pedagógico de la escuela superior de música pública “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018</p>	<p>Existe relación significativa entre la dimensión gestión pedagógica y el liderazgo pedagógico de la escuela superior de música pública “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018</p>		
<p>¿Cuál es la relación entre la dimensión gestión comunitaria y el liderazgo pedagógico de la escuela superior de música pública “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018?</p>	<p>Determinar la relación entre la dimensión gestión comunitaria y el liderazgo pedagógico de la escuela superior de música pública “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018</p>	<p>Existe relación altamente significativa entre la dimensión gestión comunitaria y el liderazgo pedagógico de la escuela superior de música pública “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018</p>		

### Anexo 3: Informe Técnico de Fiabilidad para el Cálculo del Alfa de Cronbach y pruebas de normalidad

Piura, Octubre 2018

DIRECCION DE ESCUELA DE POSTGRADO  
Universidad "Cesar Vallejo" - Piura

De mi consideración

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. Para darle a conocer sobre la confiabilidad estadística de los instrumentos que se van a utilizar para el proyecto de investigación titulado "**LA GESTION EDUCATIVA Y EL LIDERAZGO PEDAGOGICO EN LA ESCUELA SUPERIOR DE MUSICA PUBLICA JOSE MARIA VALLE Riestra de Piura - 2018**" que presentan el doctorando **ABAD REYES Segundo Francisco** de la escuela que Ud. Preside.

Con respecto a la confiabilidad estadística de los ítems se tiene:

Instrumento	Alfa de Cronbach	Nº ítems
Gestión educativa	0,916	26
Liderazgo pedagógico	0,939	38

Se observa que los instrumentos son altamente confiables.

Es todo lo que debo informarle, esperando que los estudiantes con el recojo y el procesamiento de la información obtenida de dicho instrumento.

Agradeciendo su confianza y atención al presente reiterando mis sentimientos de consideración y estima personal.



Lic. Fiestas Zevallos José Carlos  
Docente estadístico - U.N.P.



## CONFIABILIDAD

### GESTIÓN EDUCATIVA

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,916	26

#### 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
X1	57,3000	279,695	,481	,913
X2	57,3500	283,818	,403	,915
X3	57,5500	261,734	,811	,907
X4	57,6000	267,095	,703	,909
X5	57,5500	275,208	,593	,912
X6	57,3500	269,713	,623	,911
X7	57,6000	280,884	,413	,915
X8	57,9500	282,997	,349	,916
X9	58,0000	287,684	,211	,918
X10	58,3000	287,063	,307	,916
X11	57,5500	264,787	,669	,910
X12	57,2000	261,747	,790	,907
X13	58,2000	276,484	,492	,913
X14	58,2500	274,829	,666	,911
X15	58,3000	280,747	,476	,913
X16	58,0000	268,632	,717	,909
X17	57,4000	277,516	,466	,914
X18	57,3500	272,345	,522	,913
X19	58,3500	276,871	,661	,911
X20	57,6000	283,726	,273	,918
X21	58,4000	285,411	,329	,916
X22	57,9000	270,726	,666	,910
X23	57,6000	265,937	,824	,907
X24	57,4500	287,418	,306	,916
X25	58,3000	278,116	,458	,914
X26	56,8500	287,608	,277	,916

## LIDERAZGO PEDAGÓGICO

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,939	38

### 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
Y1	82,4000	470,884	,529	,937
Y2	82,5500	457,839	,724	,935
Y3	82,7000	465,379	,546	,937
Y4	82,2500	443,987	,823	,934
Y5	82,6000	458,674	,752	,935
Y6	82,6000	446,463	,875	,933
Y7	82,4000	460,779	,698	,935
Y8	82,0500	467,103	,582	,936
Y9	82,3000	463,168	,748	,935
Y10	82,4500	456,682	,840	,934
Y11	82,4000	454,253	,773	,935
Y12	83,0000	470,947	,603	,936
Y13	83,2500	482,092	,390	,938
Y14	82,3000	476,853	,433	,938
Y15	82,2000	470,484	,559	,937
Y16	81,6500	467,187	,606	,936
Y17	82,1000	456,832	,741	,935
Y18	82,3500	487,082	,168	,940
Y19	82,8000	467,853	,610	,936
Y20	81,4000	462,147	,742	,935
Y21	81,5000	484,474	,177	,940
Y22	81,8000	483,011	,177	,941
Y23	82,3500	454,239	,712	,935
Y24	82,3000	465,484	,463	,938
Y25	82,9500	466,892	,789	,935
Y26	82,9000	474,305	,493	,937
Y27	83,2000	486,589	,193	,939
Y28	82,9000	475,674	,458	,938
Y29	82,1500	471,713	,428	,938
Y30	82,8000	476,274	,328	,939
Y31	82,6000	469,726	,395	,939
Y32	82,6000	458,147	,698	,935
Y33	83,4000	485,095	,354	,938
Y34	83,1000	475,358	,414	,938
Y35	82,0000	478,526	,294	,939
Y36	81,5000	479,526	,244	,940
Y37	82,9500	473,103	,411	,938
Y38	83,1500	493,503	,007	,940


## BAREMACIONES

<b>Estadísticos</b>							
		Gestión directiva o institucional	Administrati va y Financiera	Pedagóg ica y Académi ca	Comunit aria	Gestión pedagógic a	Liderazgo
	Bajo	6-12	6-10	8-13	6-11	26-47	38-67
	Medio	13-20	11-17	14-20	12-15	47-73	68-104
	Alto	21-30	18-30	21-48	16-30	74-138	105-190

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión educativa	,077	147	,032
Liderazgo	,089	147	,006

Debido a que el p-valor es menor del 5% podemos afirmar que los datos no se distribuyen de manera normal.



## Anexo 4: Constancia emitida por la entidad



**ESCUELA DE POSTGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CUIDADANO”

Piura 10 de septiembre de 2017

### Carta de presentación

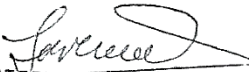
Sirva la presente Para hacerle llegar el saludo institucional de la escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo y a la vez presentarle al participante en el Doctorado de Educación.

**Mg. Segundo Francisco Abad Reyes**

Quien está desarrollando acciones de recolección de datos, en el campo de la educación, con tesis titulada “ La Gestión educativa Y el Liderazgo pedagógico en la Escuela superior de Música Pública “José María Valle Riestra” Piura.

Seguros de contar con su apoyo, me despido de Ud., por el momento haciendo propicia la oportunidad para desearle éxito de gestión

Atentamente,

  
Lic. Esperanza León More  
DRA. EN EDUCACIÓN



  
  
Mg. Carlos Alberto Panta Madrid  
DIRECTOR GENERAL (E)  
ESCUELA SUPERIOR DE MÚSICA PÚBLICA - PIURA

## Anexo 5: Protocolo de consentimiento informado



### PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El investigador MG. SEGUNDO FRANCISCO ABAD REYES con mención en Doctor en Educación de la Universidad César Vallejo, Sede Piura, promoción 2015, está desarrollando una investigación denominada "LA GESTIÓN EDUCATIVA Y EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LA ESCUELA SUPERIOR DE MÚSICA PÚBLICA "JOSÉ MARÍA VALLE RIESTRA" DE PIURA, AÑO 2017 con el objetivo de optar el grado de DOCTOR EN EDUCACIÓN

En este sentido solicito a EL Director de la ESCUELA SUPERIOR DE MÚSICA PÚBLICA "JOSÉ MARÍA RIESTRA" PIURA, MG. CARLOS ALBERTO PANTA MADRID su consentimiento para aplicar los instrumentos de la mencionada investigación.

#### DATOS DEL DIRECTOR

- Nombres y apellidos: CARLOS ALBERTO PANTA MADRID
- Documento de identidad : 03576310
- Dirección domiciliaria: Calle Santa Clara Mz. A Lote 62 – Urb. 4 de Noviembre - Sullana
- Teléfono : 969811926

Sin otro particular, se firma el presente protocolo de consentimiento informado.

Piura, 15 diciembre de 2016

Mg. Carlos Alberto Panta Madrid  
DIRECTOR GENERAL DE  
ESCUELA SUPERIOR DE MÚSICA PÚBLICA - PIURA

**Anexo 5: Validez de los instrumentos**



---

Observación final: mejorar la redacción o adecuar las proposiciones de los ítems al conocimiento promedio de los alumnos.

Conclusión: existe buen porcentaje de pertinencia entre las dimensiones con los indicadores y los ítems en relación con la variable independiente gestión educativa y la variable dependiente liderazgo pedagógico; por lo cual la matriz de validación del instrumento se sitúa en el nivel cualitativo BUENO.



---

DR. REYNALDO EFRAIM BURGOS PÉREZ

**FORMATO DE CURRÍCULUM VITAE PARA EL EQUIPO  
INSTITUCIONAL**

**I. DATOS PERSONALES.-**

**REYNALDO EPIFANIO BURGOS PÉREZ**  
 Nombres Apellido Paterno Apellido Materno



**LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:**  
**STA. CRUZ 06 01 1955**  
 Lugar día mes año

**PERUANA**

**NACIONALIDAD:**

**DNI N° 33562412**

**DOCUMENTO DE IDENTIDAD:**

**II. FORMACIÓN ACADÉMICA**

Nivel	Centro de Estudios	Especialidad	Año Inicio	Año Fin	Fecha de Extensión del Título (Mes/Año)	Ciudad/ País
DOCTORADO	Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle	Doctor en Ciencias de la Educación	2008	2009	24 de Julio de 2014	Perú
MAESTRÍA	Universidad Nacional de Piura	Maestría en Docencia Universitaria	2005	2004	15 de Junio de 2011	Perú
POSTGRADO	Pontificia Universidad Católica del Perú	Diploma como Segunda Especialidad en Formación Magisterial	1996	1997		Perú
LICENCIATURA	Universidad Nacional "José Faustino Sánchez Carrión" Huacho	Título de Licenciado en Educación. Especialidad Lengua y Literatura	1983	1987	04 de Mayo de 1990	Perú







Observación final.- adecuar las proposiciones de los ítems a un lenguaje más asequible en función de los estudiantes. Así mismo la redacción debe ser en un estilo coloquial en algunos ítems

En conclusión existe pertinencia en gran porcentaje entre las dimensiones con los indicadores y los ítems en relación con la variable independiente gestión educativa y la variable dependiente liderazgo pedagógico por lo tanto la matriz de validación del instrumento se sitúa en el nivel cualitativo de BUENO



---

DR. MANUEL ANTONIO RUALBA PALACIOS

**HOJA DE VIDA**  
**MANUEL ANTONIO RIJALBA PALACIOS**



**BRVE SNTESIS TRAYECTORIA PROFESIONAL**

Manuel Antonio Rijalba Palacios Licenciado en Educación y Magister en Docencia Universitaria. He participado en diversos eventos de la especialidad, que me han permitido un mejor perfil en el campo de la Educación y Humanidades. Además he estado en calidad de colaborador a eventos de especialización y mejoramiento de propuestas curriculares en las mesas de trabajo concerniente a la Evaluación de la Formación Inicial y Continua del nivel Superior a nivel Nacional. Cuento con experiencia laboral en el sector privado y público relacionada con la enseñanza en el nivel superior universitario. Entre mis habilidades está la elaboración de artículos periodísticos, redacción de la correspondencia, análisis de textos literarios, proyectos de investigación e innovación, composición escrita y enseñanza de la lengua y literatura. Me considero capaz de desarrollar diversas tareas específicamente en las que concierne a mi área Profesional. Según mi filosofía Docente es aportar y coadyunar a que los estudiantes beneficiarios adquieran conocimientos y experiencias en base a la creatividad, reflexión significativa y productividad a través de diseños curriculares básicos e innovadores y a través de la práctica educativa. Actualmente me encuentro cursando estudios de Doctorado en Ciencias de la Educación.

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Nombres y Apellidos : Manuel Antonio Rijalba Palacios.  
1.2. Domicilio : Urb. Bello Horizonte Mza. D3 L1 Edificio Los Jardines Dpto. 301-Plus.  
1.4. Teléfonos : #947699106  
1.5. Email : mrijauro10@hotmail.com

**II. FORMACIÓN ACADÉMICA PROFESIONAL**

- Licenciado en Educación. Especialidad: Lengua y literatura.
- Doctor en Ciencias de la Educación
- Profesor de Educación Artística: Especialidad Música.
- Magister en Docencia Universitaria.
- Diplomado en Educación Musical.

**III- EXPERIENCIA PROFESIONAL**

- Universidad Nacional de Piura.
- Instituto Pedagógico Privado "Amauta" de la Unión.
- Instituto Superior "Alejandro Sánchez Arteaga", Piura
- Instituto Superior Pedagógico No estatal "Vicente Sánchez Valer" Piura.

- Escuela Superior de Música Pública "José María Valle Riestra"-Pura
- Escuela superior de Arte "Ignacio Merino". Pura.
- Escuela Superior "Ernesto López Miró" de Chidayo
- SENATI ZONAL PURA TUMBES.
- UPAO.
- Literato

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long vertical stroke extending downwards.



**ESCUELA DE POSTGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA EN DOCTORADO EN EDUCACIÓN

LA GESTIÓN EDUCATIVA Y EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LA ESCUELA SUPERIOR DE MÚSICA PÚBLICA "JOSÉ MARÍA VALLE RIESTRA" DE PIURA 2017

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**1.- INFORMACIÓN.**

- |  |  |
|--|--|
| 1.1.-Nombres y Apellidos del Evaluador | : Betty Elizabeth Parita Salazar.  |
| 1.2. Grado académico                   | : Doctor en Educación  |
| 1.3. Técnica                           | : Encuesta   |
| 1.2.-Tipo de Instrumento               | : Cuestionario   |
| 1.3.-Lugar                             | : Escuela Superior de Música Pública "José María Valle Riestra" de Piura |
| 1.5.-Autor                             | : Mg. Segundo Francisco Abad Reyes.                                      |
| 1.7.-Medición                          | : La Gestión educativa y el liderazgo pedagógico.                        |
| 1.8.-Aplicación                        | : Estudiantes de las carreras de Música y Educación musical              |

**2.- VALORACIÓN:**

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
-----------	-----------	-------	---------	------------

Se evidencia pertinencia entre las dimensiones con los indicadores y los ítems y las variables por lo tanto la matriz de validación del instrumento se ubica en el nivel cualitativo BUENO



DR.A. BETTY ELIZABETH PANTA SALAZAR

## HOJA DE VIDA

Nombre : Betty Elizabeth  
Apellidos : Panta Salazar  
Teléfono : (F) 979 094 843  
Correo : bettypanta19@hotmail.com  
Dirección : Urb. Hermanos Cárcamo A - 24

### Grados académicos:

- Doctora en Ciencias de la Educación
- Magister en Docencia Universitaria
- Licenciada en Historia y Geografía
- Profesora de Educación Artística – Música

### Experiencia profesional:

- Profesora nombrada del colegio Sagrado Corazón de Jesús
- Directora del CEI "Mozart mi niño genio"
- Profesora contratada de la Universidad Nacional de Piura – Plaza Orgánica
- Profesora del programa PRODEPE y PCPM de la Universidad Nacional de Piura



FIRMA DEL EXPERTO EVALUADOR



## **Anexo 6: Propuesta**

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo educativo, establece una vinculación más directa con el concepto de Liderazgo Pedagógico. Constituye un marco que define los conocimientos, competencias y prácticas para el desarrollo del liderazgo educativo y presenta como objetivo “orientar la acción de los directivos de las instituciones educativas, así como también su proceso de auto desarrollo y formación especializada.

Los resultados obtenidos de acuerdo a la percepción de los docentes de la Escuela Superior de Música Pública “José María Valle Riestra” respecto al liderazgo pedagógico, evidencian un nivel deficiente; por lo cual se considera necesario, el diseño de un plan de mejora basado en el liderazgo pedagógico del director, guardando relación con el diagnóstico realizado por medio de las encuestas aplicadas en función de las dimensiones del liderazgo pedagógico; de esta manera este plan se considera como un instrumento guía para los directivos de la ESMP “José María Valle Riestra”

### **Objetivos de la propuesta**

#### **Objetivo general**

Diseñar una propuesta de liderazgo pedagógico, que permita dinamizar la dirección educativa en la Escuela Superior de Música Pública “José María Valle Riestra” de Piura

#### **Objetivos específicos**

- ❖ Proponer estrategias y actividades en relación a motivar a los docentes respecto de su propio trabajo, estableciendo un propósito moral
- ❖ Proponer estrategias y actividades en relación a establecer condiciones de trabajo que permitan un mayor desarrollo motivacional y de capacidades
- ❖ Proponer estrategias y actividades en relación a construir el conocimiento y las habilidades docentes para generar compromiso y resiliencia.

- ❖ Proponer estrategias y actividades en relación a la gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de los procesos de enseñanza y aprendizaje

La elaboración de la propuesta de Plan de mejora del liderazgo pedagógico, se basa en las dimensiones de acuerdo a los resultados obtenidos; considerando que los resultados de las 04 categorías propuestas se califican como deficientes, se plantea 04 programas.

Cada uno de las cuales cuenta con objetivos determinados; estrategias, las actividades a realizar; el tiempo; responsable y costo aproximado global.

## **ESTABLECER DIRECCIÓN**

### **1. Objetivo**

Proponer estrategias y actividades en relación a motivar a los docentes respecto de su propio trabajo, estableciendo un propósito moral

### **2. Responsable**

Consejo directivo de la ESMP “José María Valle Riestra”

### **3. Estrategias**

- Compartir los aspectos filosóficos de la ESMP “J. M. V. R.”
- Involucrar al personal docente con los objetivos curriculares de la ESMP “J. M. V. R.”
- Promover expectativas de alto desempeño docente

### **4. Actividades**

- Implementar coordinaciones para realizar periódicamente reuniones con el personal docente a fin de reforzar la visión de institución.
- Establecer una calendarización para la concientización acerca de los objetivos del PEI y PAT, además recibir aportes mediante lluvia de ideas para realizar modificaciones de ser pertinentes.

- Formar equipos de trabajo para la consecución de objetivos de corto y mediano plazo plasmados en el PEI y PAT
- Desarrollar un Taller de alto rendimiento para afianzar a la personalidad educadora enfocada en la motivación de los alumnos, capacidad de trabajo en equipo, y crecimiento profesional docente.
- Programación e implementación de sesiones de clase mediante el uso de Tics para diversificar las oportunidades y estrategias de enseñanza y aprendizaje

#### **5. Tiempo de aplicación**

- Taller de alto rendimiento (Marzo 2019)

#### **6. Costo**

- Taller: S/. 1200.00
- Coordinaciones: S/. 200.00

### **REDISEÑAR LA ORGANIZACIÓN**

#### **1. Objetivo**

Proponer estrategias y actividades en relación a establecer condiciones de trabajo que permitan un mayor desarrollo motivacional y de capacidades

#### **2. Responsable**

Consejo directivo de la ESMP “José María Valle Riestra”

#### **3. Estrategias**

- Formación de equipos de trabajo
- Integración de los docentes en actividades educativas y de gestión institucional
- Fomentar vínculos de integración con instituciones afines.

#### **4. Actividades**

- Revisión y actualización de la currícula educativa musical de la institución.
- Designación de coordinadores y responsables para la realización de los conciertos internos y externos programados por la escuela.
- Designación de responsables de actividades institucionales y sociales (aniversario, día del músico, etc.)
- Designación de equipos responsables para participación de eventos regionales y nacionales.
- Evaluación del personal docente en base a su currículo y experiencia profesional.
- Implementación de mesas temáticas de las áreas de música y educación musical que permitan mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje con participación activa de docentes de las áreas mencionadas.
- Gestionar el incremento de presupuesto y plazas docentes en base a las necesidades de la institución.
- Destinar fondos que permitan la participación de docentes en cursos o talleres formativos para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

## **5. Tiempo de aplicación**

- Mesas Temáticas (Febrero - Marzo 2018)

## **6. Costo**

- Ponentes de mesas temáticas: S/. 1000.00
- Presupuesto de participación: S/. 500.00
- Presupuesto de coordinación: S/.300.00

## **DESARROLLO DE PERSONAS**

### **1. Objetivo**

Proponer estrategias y actividades en relación a construir el conocimiento y las habilidades docentes para generar compromiso y resiliencia.

### **2. Responsable**

### **3. Estrategias**

- Promover la mejora de desempeño en el aula.
- Fomentar el desarrollo profesional de los docentes.
- Desarrollar habilidades de liderazgo y gestión educativa.

### **4. Actividades**

- Programas de monitoreo y acompañamiento al docente mediante la revisión compartida de las sesiones de aprendizaje a través de fichas descriptivas del tema y contenidos a desarrollar en aula.
- Resolución de reconocimiento por buen desempeño alcanzado por semestre.
- Desarrollo de programación de capacitación del docente en el área pedagógica musical.
- Establecer convenios con instituciones y/o entidades afines al área pedagógico musical para el desarrollo de capacidades de los docentes.
- Asistencia y participación activa a cursos de liderazgo pedagógico y gestión brindados por MINEDU y SUNEDU.
- Planificación de sesiones de retroalimentación a los docentes por parte de los representantes institucionales a cursos, talleres, capacitaciones.

### **5. Tiempo de aplicación**

- Capacitación Pedagógica Musical (Marzo 2019)

### **6. Costo**

- Ponente: S/. 1500.00
- Presupuesto de viáticos: S/.1000.00

## **GESTIONAR LA INSTRUCCIÓN**

### **1. Objetivo**

Proponer estrategias y actividades en relación a la gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

## **2. Responsable**

Consejo directivo de la ESMP “José María Valle Riestra”

## **3. Estrategias**

- Selección de personal docente calificado.
- Enfoque en los procesos de enseñanza.
- Evaluación y monitoreo de desempeño.
- Gestión de los recursos de la institución.

## **4. Actividades**

- Formación de equipos multidisciplinario para la revisión de expedientes para contrato de personal docente calificado.
- Integrar a los docentes calificados a formar parte del equipo directivo de la ESMP.
- Formación de equipos para realización de eventos extracurriculares.
- Gestionar la infraestructura adecuada para la contaminación sonora en horarios de clase.
- Gestionar asesoría externa para evaluación anual de docentes.
- Realizar retroalimentación sobre los resultados obtenidos de las evaluaciones estandarizadas realizadas a los docentes
- Realizar inventario de los recursos físicos e equipamientos de la ESMP.
- Actualización de la Biblioteca Física y Virtual de la ESMP
- Implementar software interactivo para dinamizar los procesos de enseñanza aprendizaje.
- Realizar la adquisición y renovación de instrumentos musicales de la ESMP.

## **5. Tiempo de aplicación**

- Mejora de infraestructura (Agosto 2019)
- Biblioteca (Junio 2019)
- Software (Agosto – Setiembre 2019)
- Adquisición de instrumentos (Noviembre – Diciembre 2019)

## **6. Costo**

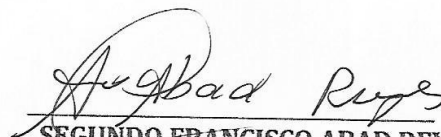
- Infraestructura: De acuerdo a perfil técnico
- Presupuesto: S/.25, 000.00



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS  
EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02  
Versión : 09  
Fecha : 23-03-2018  
Página : 1 de 1

Yo, **Segundo Francisco Abad Reyes**, identificado con DNI N° **02654343** egresado del Programa de **Doctorado en Educación** de la Universidad César Vallejo, autorizo ( **X** ), No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado **La gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música Pública "José María Valle Riestra", Piura 2018**; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

  
**SEGUNDO FRANCISCO ABAD REYES,**  
DNI N° 02654343

FECHA: Martes 22 de enero del 2019



Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------





# ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

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

### LA UNIDAD DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

**ABAD REYES SEGUNDO FRANCISCO**

INFORME TITULADO:

**La gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música Pública “José María Valle Riestra”, Piura 2018**

PARA OBTENER EL GRADO O TÍTULO DE:

**DOCTOR EN EDUCACIÓN**

SUSTENTADO EN FECHA: 18 DE ENERO DE 2019

NOTA O MENCIÓN: **APROBADO POR UNANIMIDAD**



KARL FRIEDERICK TORRES MIREZ  
COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN Y GRADOS UPG

Fecha de entrega: 30-may-2018 12:59a.m. (UTC-0500)  
 Identificador de la entrega: 970200983  
 Nombre del archivo: Tesis\_doctoral\_DE\_Segundo\_Francisco.docx (779.58K)  
 Total de palabras: 23385  
 Total de caracteres: 137720



**La gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la  
 Escuela Superior de Música Pública "José María Valle  
 Riestra" de Piura, 2018**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
 DOCTOR EN EDUCACION

AUTOR:

MG. ABAD REYES, SEGUNDO FRANCISCO

ASESOR:

DR. LEÓN MORE, ESPERANZA IDA

SECCION:

UNICA

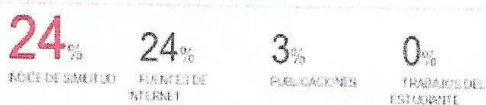
LÍNEA DE INVESTIGACION

GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA

PERÚ - 2018

TESIS\_DOCTORAL\_FRANCISCO\_ABAD\_19\_DE\_JUNIO.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe	8%
2	www.lidereseducativos.cl	2%
3	live.v1.udesa.edu.ar	2%
4	repositorio.uanv.edu.pe	1%
5	repositorio.une.edu.pe	1%
6	www.scribd.com	1%
7	cybertesis.unmsm.edu.pe	1%
8	documents.mx	1%
9	www.rinace.net	1%



**ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD  
DE LOS TRABAJOS ACADÉMICOS DE LA UCV**

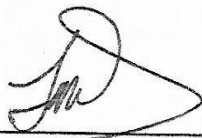
Yo, Dra. Esperanza I. León More, Docente de Investigación de la EPG Piura; y revisor del trabajo académico titulado:

La Gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música "Muelle" Dr. José María Valle Picotini, Piura 2018.

De la estudiante Mg. Segundo Francisco Abad Reyes he constatado por medio del uso de la herramienta Turnitin lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de 24 %, verificable en el reporte de originalidad del Programa Turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Piura, Agosto del 2018



Dra. Esperanza I. León More  
Docente de investigación de la EPG - Piura  
DNI: 02416840

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

Siendo las 9:00AM del día 17 de enero de 2019, se reunió el Jurado evaluador para presenciar la sustentación de la tesis titulada: LA GESTIÓN EDUCATIVA Y EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LA ESCUELA SUPERIOR DE MÚSICA PÚBLICA "JOSÉ MARÍA VALLE RIESTRA" DE PIURA, 2018, presentada/o por el /la bachiller ABAD REYES, SEGUNDO FRANCISCO

Luego de evidenciar el acto de exposición y defensa de la tesis, se dictamina: APROBADA  
por UNANIMIDAD

En consecuencia, el/la/ graduando se encuentran en condición de ser calificado/a/ como APROBADO para recibir el grado de DOCTOR EN EDUCACIÓN

Piura, 17 de enero de 2019



DR. LUGO DENIS DAYRON  
PRESIDENTE

DR. ALARCÓN LLONTOP LUIS ROLANDO  
SECRETARIO

DRA. LEÓN MORE ESPERANZA  
VOCAL

