



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

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

**Liderazgo pedagógico directivo y gestión escolar de la
Institución Educativa Pública 80706 “Santa María” del distrito
de Moche, 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTORA:

Narcizo Infantes, Briceida (ORCID: 0000-0002-7695-7234)

ASESORA:

Mg. Carranza Yuncor, Nelly Roxana (ORCID: 0000-0002-3268-4414)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad Educativa.

TRUJILLO – PERÚ

2020

DEDICATORIA

A Dios y a la vida, porque cada día me regalan la posibilidad de ser mejor persona a nivel espiritual, familiar y profesional.

A mis tres grandes amores: Jorge, Gregorio y Wilma porque son el mejor regalo que tengo y por brindarme su apoyo incondicional, comprensión, cariño y confianza.

AGRADECIMIENTO

A los docentes de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo por su gran contribución en mi formación como Magister en Educación.

A los docentes de la Institución Educativa 80706 “Santa María” por su colaboración en esta investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE TABLAS	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	28
3.1. Tipo y diseño de investigación	28
3.2. Variables y Operacionalización.....	28
3.3. Población, muestra y muestreo.....	29
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	30
3.5. Procedimientos	31
3.6. Método de análisis de datos	31
3.7. Aspectos éticos.....	32
IV. RESULTADOS.....	33
VI. CONCLUSIONES	44
VII. RECOMENDACIONES.....	45
REFERENCIAS	46
ANEXOS.....	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución de los docentes de la IE 80706 “Santa María” del distrito de Moche,2020.....	29
Tabla 2: Relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la gestión escolar de la institución educativa 80706 “Santa María” del distrito de Moche, 2020.....	33
Tabla 3: Liderazgo pedagógico directivo en la IE 80706 “Santa María” del distrito de Moche, 2020.....	34
Tabla 4: Gestión escolar en la institución educativa 80706 “Santa María” del distrito de Moche, 2020.....	35
Tabla 5: Relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la dimensión gestión de las condiciones de la gestión escolar de la IE 80706 “Santa María” del distrito de Moche, 2020.....	36
Tabla 6: Relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la dimensión procesos pedagógicos de la gestión escolar de la IE 80706 “Santa María” del distrito de Moche, 2020.....	37
Tabla 7: Prueba de normalidad para las variables liderazgo pedagógico directivo y gestión escolar.....	38
Tabla 8: Prueba de normalidad para las dimensiones: Gestión de condiciones y procesos pedagógicos de la variable de gestión escolar.....	39

RESUMEN

La investigación se realizó para determinar la relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la gestión escolar de la institución educativa 80706 “Santa María” del distrito de Moche. Metodología cuantitativa, de tipo aplicada con diseño no experimental y nivel descriptivo correlacional de corte transversal. La muestra censal de 30 docentes de primaria y secundaria. Para la obtención de datos se aplicó una encuesta: Cuestionario para identificar el liderazgo pedagógico directivo y la gestión escolar.

Los resultados reflejaron que el 40% de docentes identifican un liderazgo pedagógico directivo eficiente, 30% poco eficiente y 30% no eficiente; mientras que el 40% califican a la gestión escolar como no efectiva, el 30% poco efectiva y el 30% efectiva, observándose variación en estos resultados, demostrándose así que no existe una relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la dimensión gestión de condiciones ($X^2=6.111$, $p=0.191$); se determinó una relación significativa entre el liderazgo pedagógico directivo y la dimensión procesos pedagógicos ($X^2=11.222$, $p=0.0242$) de la gestión, situación que permite afirmar que a mayor eficiencia del liderazgo pedagógico, más efectiva es la gestión de los procesos pedagógicos en la institución educativa.

Se concluye que el liderazgo pedagógico directivo no tiene relación significativa con la gestión escolar en la institución educativa 80706 “Santa María” del distrito de Moche, 2020 ($X^2=8.194$, $p>0.05$).

Palabras claves:

Liderazgo pedagógico, gestión escolar, gestión de condiciones, procesos pedagógicos.

ABSTRACT

This research was carried out to determine the relationship between direct pedagogical leadership and school management of the school "80706 Santa María" in the district of Moche. It was used an applied quantitative methodology with a non-experimental design and a cross-sectional correlational descriptive level. The census sample was of 30 teachers from areas of primary and secondary education. To obtain data, questionnaire was applied to identify direct pedagogical leadership and school management.

The results reflect that 40% of teachers identify that a direct pedagogical leadership is efficient, 30% little efficient and 30% not efficient; while 40% of effectiveness to school management as ineffective, 30% little effective and 30% effective, observing the variation in these results, thus showing that there is no relationship between direct pedagogical leadership and the management dimension of conditions ($X^2 = 6.111$, $p = 0.191$); a significant relationship was determined between direct pedagogical leadership and the dimension of pedagogical processes ($X^2 = 11,222$, $p = 0.0242$) of management, a situation that allows us to affirm that the educational institution is more efficient at pedagogical leadership.

It is concluded that direct pedagogical leadership has no significant relationship with school management in school "80706 Santa María" in the district of Moche during 2020 ($X^2 = 8,194$, $p > 0.05$).

Keywords:

Pedagogical leadership, school management, pedagogical processes, management of conditions.

I. INTRODUCCIÓN

Las escuelas públicas en nuestro país y en otros países, son las que muy poco cambio han implementado en los últimos períodos, generando mínima respuesta a las actuales demandas educacionales de los niños, niñas y adolescentes, que hoy aprenden de manera diferente. Los paradigmas tradicionales de aprendizaje de carácter memorístico han sido desplazados y se requiere la modernización y transformación de las estructuras y formas de trabajo en el sector educativo.

Los resultados académicos, arrojados por la prueba del Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA) que implementa la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) en diferentes países generan insatisfacción de los usuarios y desconfianza en los centros escolares, y revela grandes brechas aun por superar a través de las políticas educativas que se vienen implementando en relación al servicio educativo público y privado.

El servicio educativo de una escuela, se lidera bajo la gestión escolar de un director, siendo el responsable de los cambios que se puedan implementar, pues según Barber y Mourshed en el estudio publicado por PREAL, afirman “que un fuerte liderazgo educativo es particularmente relevante a la hora de lograr mejoras” (2008, p.33), lo cual viene siendo confirmado por las transformaciones dadas en países como Singapur, Boston e Inglaterra quienes corroboran que un liderazgo escolar bueno, es crucial en el momento de implementar cambios medulares y vertiginosos en los sistemas escolares.

En el Marco del Buen Desempeño Directivo (MINEDU) se señala, entre otras cosas, en referencia a las escuelas de nuestro país se ha observado: “una gestión escolar homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes”. (2014, p. 12), por lo cual se plantean cambios urgentes que deben darse para desarrollar una gestión educativa que privilegie los aprendizajes, por lo que se requiere líderes pedagógicos que dirijan las escuelas.

De allí la relevancia de esta investigación, pues a nivel social va en beneficio de la gestión en las escuelas públicas principalmente, en el desarrollo de los

directivos, desde el rol que les toca desempeñar como responsables de dirigir el centro escolar, puesto que la gestión eficaz de las escuelas se encuentra ligada al liderazgo pedagógico del directivo y; no es pertinente permanecer aun en un modelo de gestión administrativa burocrática, imperante a lo largo de la historia, donde un individuo ocupa un puesto formal de autoridad en la institución educativa regida por leyes o normas, cuya gestión está centrada en las tareas administrativas y acatamiento rígido de las leyes, la ejecución de actividades cotidianas que diariamente consumen el tiempo y la toma de decisiones de manera jerárquica; mientras que en contraposición se plantea, el liderazgo pedagógico el cual permite ejercer influencia en los otros, en relación a una visión conjunta, centrada en la mejora de la escuela, aceptada por todo el conjunto, donde se produzca un intercambio de los conocimientos, habilidades, transformación de sus motivaciones, comportamientos y actitudes personales, lográndose de esa manera una dinámica de trabajo colectivo. (Bolívar, 2014).

Las investigaciones referidas al liderazgo de la gestión escolar, demuestran de manera considerable una elevada incidencia en los aprendizajes logrados y sus formas de enseñanza a través de procesos, de allí que incluso algunos investigadores lo describen como uno de los elementos esenciales en las instituciones educativas que se preocupan por la implementación de cambios, búsqueda de mejoras y desarrollo (Bolívar, 2015b); tal es así que Fullan (2004) demanda que se debe “reponer el papel de la dirección escolar como el líder pedagógico que maximiza el impacto en el aprendizaje de todos los profesores y, a la vuelta, de todos los alumnos” (p. 6)

El colegio 80706 “Santa María” ubicado en el distrito Moche, desde su creación en el año 1972, hasta el 2014 ha tenido tres directores, cuya gestión escolar estaba, por costumbre, tradición y política educativa, dedicada a la labor administrativa y apartada de los aprendizajes, donde los instrumentos de gestión son poco funcionales y de cumplimiento normativo, además de la desconfianza, la subordinación y el conflicto en las interacciones de las personas que conforman la comunidad educativa, de allí que en el contexto esta institución era conocida como “las ruinas de Moche”, cuya infraestructura precaria apoyaba

esta designación, todo esto ha venido haciendo mella en los resultados del aprendizaje, lo cual se puede corroborar en los exámenes censales aplicados por el MINEDU en el segundo grado de primaria desde 2007 al 2014 en comprensión de textos y resolución de problemas, resultados que son fluctuantes de un año a otro, no habiéndose logrado una progresión creciente y sostenida de mejora, lo cual se comprueba en los archivos del sistema de consulta de resultados de evaluaciones (SICRECE), en estos últimos años estas evaluaciones se han extendido a 4° de primaria y 2° de secundaria.

Para el año 2015, el Ministerio de Educación, a través de concurso designó nuevos directores a las instituciones educativas públicas del país, los cuales deberían regir su actuar en relación a los desempeños establecidos en el Marco del Buen Desempeño Directivo (MINEDU, 2014) y, asumir un rol de liderazgo pedagógico, cuya labor debería poner especial énfasis en los aprendizajes a través de la mejora en la gestión, situación que también ocurrió en la Institución Educativa, designándose un nuevo director por concurso. Sumado a ello el Ministerio de Educación estableció, que luego de cuatro años de labor como directivo designado, se aplicó una evaluación de desempeño en estos cargos con la finalidad de comprobar la eficacia en el ejercicio y la eficiencia en la gestión escolar para así, determinar la permanencia por un período adicional según el artículo 33 de la Ley 29944, Ley de Reforma Magisterial, todo ello con el objetivo implementar mejoras en la calidad del servicio educativo peruano.

Teniendo en cuenta que las instituciones educativas, principalmente las públicas, presentan muchos problemas, que se evidencian en inadecuados procesos seguidos para la toma de decisiones ya sea por falta de comunicación y organización a la hora de asegurar la priorización de los aprendizajes, o también por la forma de estimular y motivar a los docentes de allí que, muchas veces la lenta resolución de problemas administrativos e institucionales, conlleva a que la gestión se torne insostenible e ineficiente, provocando diversidad de percepciones en los integrantes de la comunidad escolar, las cuales no están alineadas con la de los directivos y mucho menos centradas en el aprendizaje.

Por otro lado, la gestión en las instituciones educativas públicas se desarrollan con el cumplimiento de dispositivos emanados por la superioridad referidos a la administración y la gestión del currículo que se impone en un determinado

contexto y con las personas que vienen laborando por muchos años en el caso de los trabajadores nombrados o trabajadores nuevos contratados que traen consigo costumbres, diferentes formas de pensar y de desarrollar su labor en una realidad determinada, haciendo de la gestión escolar un proceso complejo.

De lo expuesto anteriormente surge la pregunta que expresa el tema de estudio: ¿Qué relación existe entre el liderazgo pedagógico directivo y la gestión escolar de la institución educativa 80706 “Santa María” del distrito de Moche, 2020?

Teniendo en cuenta lo antes expresado, se sostiene que la justificación de la investigación reside en su conveniencia, en la medida que otorga a la institución educativa un panorama general sobre el nivel del liderazgo pedagógico directivo y la gestión escolar, con la finalidad de realizar los ajustes pertinentes y necesarios para alcanzar una mejor enseñanza y aprendizaje a favor de los estudiantes.

De igual manera, el valor teórico del presente estudio radica en que hace posible la revisión bibliográfica de los lineamientos teóricos que explican el liderazgo pedagógico directivo y la gestión escolar, esto contribuye a futuras investigaciones que se interesen en el estudio de estas variables.

La relevancia social de este estudio se presenta en la medida que permite complementar los hallazgos obtenidos a nivel local y regional en el marco del análisis de las variables, de tal forma que las instituciones educativas principalmente las públicas, dirijan su interés en identificar e implementar prácticas de liderazgo desarrolladas en el interno de la escuela para mejorar la gestión escolar en una realidad determinada, ya que el dinamismo de nuestro sector educación, viene generando un nivel de liderazgo en los directivos, el cual muchas veces ya se encuentra desarrollado y otras veces está en proceso o inicio.

Metodológicamente esta investigación se justifica pues utilizó el método científico con sus pasos, desde la enunciación del problema hasta las sugerencias del trabajo de investigación y para alcanzar los objetivos planteados nos ha permitido la construcción y utilización de instrumentos para la valoración de las variables de estudio.

Debido al proceso metodológico seguido para la demostración del tema de investigación el principal objetivo establecido fue: Determinar la relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la gestión escolar de la Institución educativa 80706 “Santa María” del distrito de Moche, 2020.

Mientras que, los objetivos específicos planteados fueron: Identificar el nivel del liderazgo pedagógico del directivo en la institución educativa 80706 “Santa María” del distrito de Moche, 2020. Identificar el nivel de la gestión escolar en la institución educativa 80706 “Santa María” del distrito de Moche, 2020. Determinar la relación entre liderazgo pedagógico directivo y las dimensiones (gestión de las condiciones y gestión de los procesos pedagógicos) de la gestión escolar en la institución educativa 80706 “Santa María” del distrito de Moche, 2020.

En tanto, la hipótesis general de la investigación fue: Existe relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la gestión escolar de la Institución Educativa 80706 “Santa María”, del distrito de Moche, 2020; mientras que la hipótesis nula fue: No existe relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la gestión escolar de la Institución Educativa 80706 “Santa María”, del distrito de Moche, 2020.

II. MARCO TEÓRICO

En el ámbito internacional, referimos antecedentes como: la investigación realizada por Acuña y Bolívar (2019), tesis de maestría nominada “Estilos de liderazgo de los directivos y su relación con el modelo de gestión educativa”, cuyo propósito consistió en realizar un análisis de la relación entre estilos de liderazgo y modelos de gestión en una institución ubicada en Barranquilla, de enfoque cuantitativo, no experimental y correlacional de corte transversal y de campo con la aplicación de cuestionarios para el recojo de datos a una muestra censal de 47 sujetos, entre las conclusiones más resaltantes tenemos que se identificó que los directivos docentes ejercen un liderazgo democrático y siguen un modelo de gestión direccionado a la calidad, estableciéndose además una correlación significativa ($p < 0.05$) que afirmó que se logrará una gestión de calidad, mientras se ejerza un liderazgo democrático propiciando la participación de todos los integrantes de la escuela.

En el estudio titulado “Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente”, realizado por Raxuleu (2014) orientado a describir la vinculación del liderazgo del director con el desempeño pedagógico docente, estudio cuantitativo con diseño descriptivo correlacional, estableció una muestra probabilística aleatoria simple y estratificada de 237 personas (9 directores, 70 docentes y 158 estudiantes). Dentro de las conclusiones cabe resaltar que se determinó una vinculación lineal directa y alta entre ambas variables destacando que las acciones de los directores influyen en el desenvolvimiento pedagógico de los maestros, así mismo reconocen un nivel eficiente en el ejercicio del liderazgo directivo aunque muy por debajo del nivel óptimo, relacionado con el ambiente de respeto y confianza que propicia el directivo.

Del mismo modo, a nivel nacional, en la investigación realizada por Sardon (2016), tesis cuyo nombre es “Liderazgo transformacional y la gestión escolar en instituciones educativas primarias” realizada en Puno, se planteó para demostrar la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión escolar, cuya muestra censal fue de 118 docentes, que abarca la población total de cuatro escuelas primarias de la ciudad de Ilave, metodológicamente uso un diseño no experimental, de corte transeccional y propósito correlacional, usándose como

instrumentos dos cuestionarios. Se reportó entre las dos variables de estudio correlación positiva moderada ($r=0.681$), apreciándose además que el 40% de profesores identifican un buen nivel de liderazgo en el directivo. Dentro de las conclusiones, relacionadas con la presente investigación, resaltamos que este estudio establece relaciones significativas de las prácticas del liderazgo transformacional (dimensiones) con la gestión escolar entendidas como la motivación inspiradora ($r=0.492$) que implementa el directivo a través de la comunicación de la visión común para comprometer en el accionar a los docentes, de igual forma a través de la estimulación intelectual cuando se implementa la creatividad y la innovación, la práctica influencia idealizada ($r=0.59$) cuando el director inspira confianza por su integridad ética y moral, siendo fuente de inspiración, la consideración individualizada ($r=0.62$) cuando se muestra preocupación por la preparación constante de los docentes y la adecuada actuación del director ($r=0.534$) al generar relaciones pertinentes de comunicación ante decisiones de cambio en la escuela; estas acciones impactan en el resultado favorable de metas, validadas a través de los compromisos de gestión.

Abad (2018), en su tesis doctoral titulada “La gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la escuela superior de música pública José María Valle Riestra de Piura, 2018”; cuyo principal objetivo fue determinar la relación entre la gestión educativa y el liderazgo pedagógico, de diseño experimental y transversal, sobresale en ella el enfoque cuantitativo, clasificándola con tipo correlacional, delimitó una población con 245 estudiantes, tomando como muestra 147 de ellos, quienes fueron evaluados mediante cuestionarios para cada variable de estudio. En relación a sus resultados demuestran que el 49,66% califican a la gestión educativa como regular y el 35,37% ubica en el mismo nivel el liderazgo. Finalmente se estableció relación entre las dos variables ($p<0.01$).

En el estudio efectuado por Vizcarra (2018), tesis de maestría titulada “Relación entre gestión escolar y liderazgo pedagógico en la institución educativa emblemática Simón Bolívar de Moquegua – 2018” cuyo objetivo principal fue determinar la relación entre la gestión escolar y el liderazgo pedagógico mediante un estudio correlacional, con la aplicación de cuestionarios a los

docentes usando la estadística en el procesamiento de los datos, en base a un enfoque cuantitativo, se reconoce la relación directa ($r=0.836$) entre las variables, reconociendo a la ética y transparencia como un factor de alta valía, para determinar que la gestión es eficiente, de igual forma la tarea de cimentar el cambio a través de una visión compartida, así como el reconocimiento de las buenas prácticas en la labor docente, hacen que en el directivo sea considerado como un líder pedagógico.

En el entorno local, Luján (2017) en la tesis doctoral titulada “El liderazgo pedagógico directivo y la gestión estratégica escolar en los docentes de educación básica en Santiago de Chuco-2017”, la cual presentó como principal objetivo la determinación de la relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar estratégica en base a una investigación preexperimental, con 70 docentes seleccionadas como muestra, a quienes se les evaluó con un test sobre liderazgo pedagógico directivo y un cuestionario de gestión estratégica escolar. Los resultados obtenidos demuestran que el 32.86% califica al liderazgo pedagógico como deficiente mientras que el 52.86% como regular, así mismo en las actividades (prácticas) establecimiento de metas el 41.43% lo señala como deficiente y el 45,7% como regular, en gestión estratégica de recursos el 38.6% lo determina deficiente y el 45.7% como regular, por su lado en relación a la gestión estratégica escolar sólo el 8.6% lo evalúa como deficiente y el 65.7% indica que es regular, finalmente se encontró entre las variables de una relación positiva fuerte ($R=0,810$).

Como se puede notar todos estos antecedentes apuntan a sustentar que el liderazgo pedagógico directivo se relaciona directamente con la gestión escolar, de allí que, si una institución educativa pública pretende mejorar el servicio que brinda, debe reconocer la implementación de una gestión cuya intención se centre en alcanzar aprendizajes de calidad para todos y todas las estudiantes, en concordancia con lo que indica Bolívar (2010) que para construir la capacidad de mejora escolar desde el interior del mismo centro, requiere de manera notable equipos directivos con liderazgo que trabajen de manera activa, dinamizando el apoyo y desarrollo colectivo, a lo que actualmente se considera una comunidad profesional de aprendizaje.

Para dar solidez al presente trabajo de investigación se ha tenido en cuenta las teorías científico - humanistas de distintos autores. En cuanto a la variable liderazgo pedagógico del directivo, cabe mencionar que el liderazgo en el entorno educativo, se remonta al movimiento teórico práctico de mejora escolar, de los años 70, sustentada en la búsqueda del cambio educativo y la mejora escolar de los centros que imparten enseñanza, de allí que Murillo y Krichesky (2014), presentan un conjunto de experiencias documentadas que demuestran cómo hacer la transformación de las escuelas y el camino para conseguirlo, del mismo modo, definen a la mejora escolar como aquel esfuerzo que se implanta de manera permanente y sistemática dirigido a la consolidación de las capacidades en centros escolares para el mejoramiento simultaneo del aprendizaje y por ende el progreso de la familia educativa.

Según lo señalado por Hopkins; Harris; Stoll y Mackay (2011) este movimiento tiene cinco etapas principales, la inicial caracterizada por reformas donde los programas curriculares elaborados por expertos fueron impuestos, imponiéndose de esa manera el cambio en las escuelas con el intento de mejorar el rendimiento, lo cual fue considerado un fiasco ya que los docentes no fueron incluidos en los procesos, ni consideraron qué para mejorar, éstas personas encargadas de la enseñanza deberían de des-aprender y rea-aprender. Esta fase presenta cierta lógica vinculada a los principios de universalidad, regularidad y progreso, donde se afirmaba que las transformaciones debían ser iguales para todos. (Romero, 2007).

A finales de 1970 e inicios de 1980 se ubica la fase dos, donde la mejora escolar se centra en la práctica docente del centro en su conjunto, de allí que no se dan dos procesos que implementen cambios de manera igual, depende de la característica del colegio, sus expectativas, sus principios axiológicos, y su organización. Se diferencia de las demás, en la urgencia de implementar autoevaluación institucional como iniciativa aislada y no sistemática, con la participación de toda la comunidad y su organización, complementariamente a los cambios curriculares y además beneficiar el progreso de los profesores. No

se puede negar que hubo avances en la autonomía de los centros escolares a la par de los procesos de mejora.

La línea de investigación sobre “escuelas eficaces”, nació en esta época. Surge una gran preocupación por atender las necesidades de estudiantes que presentan desventajas en comparación con los demás, esto en países como Australia y Estados Unidos, surgiendo complementariamente el diseño de las estrategias y los valores distintivos, los cuales se consideraron como características concernientes al terreno de la mejora escolar.

La tercera etapa, se remonta a 1990 y sus inicios, cuando países como EEUU, Nueva Zelanda e Inglaterra y demás, se preocupan por implementar mejoras en la educación a través de guías y estrategias dirigidas a los centros escolares. Se proponen modelos de reforma educativa integral de las instituciones dedicadas a la enseñanza, a través de la ampliación de conversaciones y apoyos producidos entre los enfoques de eficacia y mejora escolar, en este contexto recobra vital importancia el rol del liderazgo relacionado a los estudiantes y sus aprendizajes.

En la cuarta fase destaca la proposición, que son necesarios los cambios a nivel de sistema, con énfasis en el trabajo colaborativo, las redes escolares y la vinculación a los gobiernos locales. En este momento la investigación se preocupa de cómo los educadores deben lograr una enseñanza efectiva, sustentada en determinar la correspondencia que se produce entre la mejora escolar y el logro de los aprendizajes de los estudiantes. La fase que se encuentra en permanente evolución es la quinta, donde como continuidad de la anterior, se pregona que se debe conseguir la mejora educativa a gran escala, es decir a nivel sistema; esto refrendado en el lanzamiento de la prueba PISA por la OCDE en el cambio de milenio (año 2000), lo cual orientó a la investigación a conocer y validar el rendimiento académico de los estudiantes en el sistema educativo y lograr la mejora de los aprendizajes a través de cambios en los sistemas educativos.

Según las investigaciones, en un inicio el liderazgo escolar está relacionado a labores de “gerenciar”, donde se busca el atacamiento de las normas, adecuado manejo de recursos y puesta en orden en los centros escolares enmarcado en sistemas educativos centralizados y descentralizados, respondiendo a los modelos de la sociedad industrial imperante con fuertes características de estandarización y uniformidad. (Pont, Nusche, Moorman, 2008).

La OCDE en su publicación, *Improving School Leadership* indica que los centros escolares exitosos no sólo dependen de un liderazgo, sino que van necesariamente acompañadas de una administración y una gestión eficaz, por lo tanto, estos tres componentes se encuentran estrechamente vinculados, siendo muy poca la probabilidad que uno alcance el éxito sin la intervención de los otros. El Liderazgo educativo toma relevancia a inicios de la década del año 1990, hecho que se corrobora en las investigaciones realizadas sistemáticamente con intenciones de establecer la relación que se produce entre logros de aprendizaje y el liderazgo. En la evolución de los aspectos de mejora escolar, Hopkins; Harris; Stoll y Mackay (2011) distinguen que es en la tercera etapa, referida al “manejo de cambio y énfasis en el liderazgo”, donde ya no se pone en tela de juicio, que el cambio en la educación debería asentarse en procesos de autonomía, a través de los cuales se otorga más poder a los centros escolares, siendo de esta manera responsables de los resultados obtenidos de los cuales deben rendir cuenta.

Cerca al inicio del presente siglo, en el avance de los estudios sobre liderazgo escolar, los entendidos concuerdan que se registra pruebas que, para alcanzar un proceso legítimo de mejora escolar, el enfoque indicado no es suficiente, requiriéndose para ello de manera complementaria el liderazgo pedagógico. Leithwood (2009) considera que el liderazgo pedagógico es aquel que asienta su mirada en la mejora de las prácticas del docente desarrolladas en las aulas, como direccionamiento de la escuela; tal es así que, el directivo aplica liderazgo pedagógico cuando centra su mirada en procesos de enseñanza y aprendizaje. Aun actualmente, los modelos de cambios educativos se encuentran en procesos de investigación e implementación y pleno desarrollo, existiendo amplio consenso en los mismos, en relación a las dos variables que tienen

notable influencia en el aprendizaje de los estudiantes, concordando que son, docentes efectivos y el liderazgo directivo. Siendo el factor con mayor relevancia los docentes efectivos, puesto que inciden en primer orden en el logro del aprendizaje de los estudiantes, mientras que el factor en segundo orden, de mayor impacto es el liderazgo educativo, información citada en Leithwood y sus colegas. (Blanco y Dagostino, 2015). De allí que las investigaciones, así como la experiencia vienen validando que todos los procesos involucrados en el cambio escolar eficaz comparten el mismo carácter distintivo: Un o una líder que impulsa y sostiene una cultura de aprendizaje y mejora continua de su centro. (Murillo, 2014).

En relación a la delimitación conceptual Early y Fullan (2003) señalan que el liderazgo pedagógico es un tipo de ellos, enfocado en la mejora de aprendizajes de los estudiantes, radicando allí su importancia, puesto que, debe vincular a los docentes y a la propia escuela como organización para lograr las metas educativas.

Por su lado, Dubrin (2005), llama líder a la persona o individuo que podría satisfacer las necesidades generadas en el entorno de trabajo y entorno personal a través de la influencia que ejerce en los demás, conduciéndolos a lograr resultados, haciendo hincapié que un buen líder se diferencia en la forma que toma decisiones y ejerce su autoridad.

Para Chiavenato (2006) el liderazgo contiene dos características, siendo la primera la habilidad o capacidad de un individuo para guiar a los demás hacia el cumplimiento de lo que deben hacer y, el segundo es que los seguidores concreten sus acciones, puesto que está comprobado que los individuos imitan lo que observan, usándolo como instrumento para lograr sus metas y satisfacción de sus necesidades, de allí que define el liderazgo como la intervención sobre las personas para que éstas ejecuten lo que deben hacer de manera adecuada.

En sentido general se concibe el liderazgo escolar a “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009), de allí que se coincida, en que las funciones

derivadas de la definición del liderazgo escolar sean, dotar dirección en torno a metas comunes y ejercer influencia para que los integrantes de la comunidad escolar accionen su actuar alrededor a ellas.

Chiavenato (2009) involucra, también al proceso de comunicación entre los seres humanos como interviniente en el liderazgo, el cual es considerado como una influencia en los demás para alcanzar objetivos comunes.

Para Bolívar (2010) el liderazgo instruccional, pedagógico o educativo derivado actualmente a liderazgo para el aprendizaje, es aquel que sitúa el accionar del líder, directivos en nuestro caso, en las condiciones de organización y desarrollo profesional que promueven la mejora de la enseñanza docente y la mejora de los aprendizajes, en sentido amplio se produce una concatenación en todo el conjunto de actividades escolares relacionados con las actividades del centro que promueven aprendizajes. En la misma línea, para el Minedu (2014) liderazgo pedagógico lo considera, a un líder que ejerce influencia, inspiración y moviliza el accionar de los integrantes del centro escolar en función de las acciones pedagógicas, asignando esto, como el rol del directivo.

Del mismo modo, aquel que guía su accionar buscando el progreso en el aprendizaje de los estudiantes, es él que ostenta un liderazgo pedagógico de acuerdo con Bolívar (2015), de esta forma afirma que el “liderazgo es la actividad de movilizar e influir en otros para desarrollar comprensiones compartidas acerca de las metas a alcanzar por la escuela” (p.18)

Es necesario indicar que las definiciones anteriores, de liderazgo pedagógico no son definiciones acabadas, pues este concepto se encuentra en constante evolución que requiere de un amplio desarrollo teórico, algo que debe ser considerado, siendo nuestro país uno de los tantos países donde los conocimientos de pedagogía son una imagen de fresca inyección. (Heikka y Waniganayake, 2011)

La bibliografía revisada nos señala la presencia de dos tipologías en relación a la conceptualización de liderazgo pedagógico, que siguen a tradiciones

implantadas, pero con objetivos diferentes. En primera instancia de acuerdo con Bush y Glover (2014), se tienen las “teorías de liderazgo instruccional” de origen estadounidense donde el centro de interés de los líderes se focaliza en el comportamiento docente, y por otro lado en las actividades implementadas que impactan de manera directa en los aprendizajes; mientras que Inglaterra y otros lugares establecen esta noción como “liderazgo centrado en el aprendizaje”. De allí que la primera conceptualización se ha relacionado con afirmar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje, mientras que la segunda, ha incorporado un vasto conjunto de acciones dentro del liderazgo y con ello darle sostenibilidad al aprendizaje y sus efectos en términos de resultados.

Para Bolívar (2010), los buenos resultados marcados de éxito, de un liderazgo centrado en el aprendizaje de los estudiantes, obedecerán tanto a la implementación de las “prácticas de liderazgo”, así como al ejercicio del “liderazgo distribuido” que identifique con claridad a qué aspectos de la institución educativa debe invertir tiempo, atención y apoyo.

Por otro lado, Brito, Chagoyan y Herrera, consideran que hablar de “liderazgo directivo exitoso” no es sólo referirnos a la preparación profesional y responsabilidad del directivo, sino que abarca procesos oportunos para entrelazar necesidades, recursos, posibilidades, tareas, entre otros, que permitan no sólo obtener buenos resultados, sino que estos procesos educativos sean reconocidos y ayuden a mejorar la sociedad; para identificarlo reconocen características como:

proximidad y empatía con los otros; habilidad para la comunicación; escucha; convicción; firmeza; aceptación; autonomía; autoridad profesional; altas expectativas; visión prospectiva; asunción de riesgos y responsabilidades; fortalezas y dinámicas institucionales; diplomacia; tolerancia; imparcialidad; persuasión; entusiasmo y visión a resultados enfatizando los procesos (2016, p. 58).

Los aportes teóricos sobre liderazgo escolar demuestran que este término a oscilado de “modelos de liderazgo” a “prácticas de liderazgo” , indicando las últimas cómo aquellas que ejercen impacto en la mejora escolar y se reconocen

como aquellos procesos que los directores emplean para realizar comunicación, promover el desarrollo y potenciar las buenas prácticas de los profesores y por último comprometer a través de la motivación intrínseca a todo el personal en el proyecto de mejora que se ejecute en la escuela.

En relación a lo anteriormente expuesto los investigadores como Leithwood, Day et al., (2006) han identificado prácticas para un liderazgo eficaz considerando en ellas el “establecer una dirección que refiere a la visión, las expectativas y metas del grupo, el desarrollar al personal, así como rediseñar la organización y por último gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje”. Mientras que Robinson (citado por Bolívar, 2010) las considera y denomina dimensiones de un liderazgo eficaz detallando en ellas el

establecimiento de metas y expectativas, la obtención y asignación de recursos de manera estratégica, la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículum, la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional y por último el aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo (p. 21-22)

Entre las actividades o prácticas del liderazgo que realiza el directivo y que, para esta investigación son consideradas dimensiones tenemos: inspira a otros a lograr metas de aprendizaje, influencia en el profesorado a través del desarrollo docente y moviliza las acciones en función de lo pedagógico.

Con respecto a las acciones del directivo, que inspiran a los demás, a fin de lograr metas de aprendizaje, proveyendo una visión definida y un sentido a la escuela, se orientan a producir una motivación (Sun, 2016) de preferencia intrínseca, en los actores educativos, para trabajar en función del logro de los objetivos institucionales.

Propiciar la participación, como un elemento indispensable para consensuar las metas de aprendizaje, tal como lo indica Lujan (2017) pues las decisiones deben tomarse en grupo como un acto democrático y de compromiso; la comunicación y el control son elementos que desempeñan un papel crucial para involucrar a la

comunidad educativa en el conocimiento de las metas, así como en el seguimiento e informe de su consecución.

A la vez, el ejercicio de la autoridad del líder en su actuar ético y profesional, permite valorar su conducta y aumentar la confianza e identidad del colectivo, cohesionando la organización para hacer posible el alcance de las metas deseadas. (Weinstein, 2016)

En este sentido, es importante que las metas de aprendizaje planteadas por la escuela sean claras y factibles, respondiendo a una determinada realidad que permite diferenciar la brecha de lo que se tiene con lo que se desea, buscando de esta manera producir en los docentes un inquietante descontento positivo que les impulse o motive a realizar conductas favorables a la consecución de las metas a través de sus capacidades o del desarrollo de las mismas, a su compromiso con ellas y a la precisión de lo que se pretende. (Robinson, 2016)

La dimensión influencia en el profesorado a través del desarrollo profesional docente, requiere que el directivo implemente una cultura colaborativa, direccionada al trabajo colegiado entre él y los docentes y entre éstos últimos, con la finalidad de aprender unos de otros desde la experiencia pedagógica, favoreciendo la determinación de estrategias que ayuden a la reconstrucción de saberes prácticos, la sistematización, documentación e intercambio de las experiencias de enseñanza. (Ministerio de Educación, 2017)

El directivo orienta la labor pedagógica docente mediante el acompañamiento, con la finalidad de propiciar la práctica reflexiva para que los docentes tomen conciencia de sus ideas, teorías y razones que están detrás de sus decisiones y desde allí orientar alternativas que les permita asumir un cambio y transformación de su práctica. (Ministerio de Educación, 2017)

De igual forma, el líder pedagógico promueve el desarrollo de competencias profesionales docentes, al facilitar iniciativas de formación que atiendan situaciones específicas y problemas reales de la enseñanza docente, ubicando las necesidades, deseos y expectativas posibles de atender ya sea a través de

capacitación o procesos de autoformación, puesto que la profesión requiere de aprendizajes permanentes y múltiples.

Por lo tanto, la influencia en el liderazgo según Bush (2016) reemplaza a la autoridad del directivo otorgada mediante normativa, transformándose en un proceso para lograr objetivos, dando especial interés a los valores personales y profesionales, de allí que el directivo puede ejercer influencia para el desarrollo docente como un proceso intencional y estos a su vez influenciarse unos a otros, subrayándose que la influencia del directivo en los aprendizajes sólo se hará a través de los docentes, es decir de manera indirecta. Siendo así recobra vital importancia la permanente preparación y desarrollo profesional de los docentes para lograr aprendizajes, política considerada en el Proyecto Educativo Nacional al 2021 (Ministerio de Educación, 2007), aunque también es necesario reconocer que en la escuela pública de nuestro país, esta política aun se va concretizando muy lentamente.

Por otro lado, la dimensión moviliza las acciones en función de lo pedagógico considera la centralidad de las actividades pedagógicas que favorecen en todo momento el aprendizaje y tienen lugar en la institución educativa, para ello necesita el líder tener un conocimiento pertinente sobre los aspectos fundamentales de la enseñanza, el aprendizaje y del currículum, así mismo saber como resolver los problemas de cada día en la complejidad de la escuela pues este proceso involucra personas reales que muchas veces traen consigo todo un historial de confrontaciones y desazones que no ayudan a reducir los obstáculos que se presentan para alcanzar las metas de aprendizaje y también necesita hacer que los relaciones de los adultos se pongan al servicio de los estudiantes en todo momento. (Robinson, 2016).

Así mismo, en la labor que desempeña el líder pedagógico recae la gestión estratégica de los espacios educativos, no sólo del aula como espacio para el aprendizaje sino todos aquellos lugares de la escuela acondicionados para este propósito, teniendo en cuenta que estos espacios, entre otras cosas, deben ser seguros, funcionales, adaptados a la cultura, ecológicos y saludables (Ministerio de Educación, 2013)

En cuanto, a la variable de gestión escolar, debemos iniciar indicando que la gestión escolar es una construcción teórica que en educación ha inquietado a muchos investigadores, incluso algunos de ellos aun no aceptan precisión en su definición.

En los inicios se le consideraba como sinónimo de administración, modelo donde predomina el valor económico alineado a la gestión empresarial cuya orientación es la competitividad, la eficiencia y la eficacia convirtiendo a la educación en bien esencialmente privado, esto nos ha enseñado que las escuelas no pueden ser tratadas como empresas, pues no trajo buenos resultados. Luego se planteó que la gestión escolar debería estar guiada hacia la solución de problemas internos de las escuelas y, por otro lado, sostenían que ésta debería estar dirigida a cumplir con su función principal que es la mejora de la escuela alcanzado los aprendizajes. Ambos modelos terminaron aceptando que la intervención en las escuelas era necesaria considerando la innovación y el liderazgo como elementos claves (Quintana, 2018). Estos modelos, no corresponden a una reconstrucción histórica horizontal, sino que se van dando de manera intercalada, se fusionan en la realidad, muchas veces dificultando su diferenciación. De allí que Quintana también plantea que la gestión escolar es el elemento que no sólo brinda el derrotero, sino más bien su función es promover el conocimiento del centro escolar, identificar sus capacidades y posibilidades, así como su entorno, para determinar de manera colectiva posturas frente al panorama programado.

Rodríguez (2000) considera que la gestión escolar tiene que ver con la estructura de la organización, las relaciones de coordinación, subordinación y comunicación que se producen entre los directivos, docentes y personal de servicio, su preparación profesional, las formas de planificación actualización, supervisión y evaluación teniendo en cuenta la infraestructura y dotación así como los documentos que contemplan la filosofía y orientación de la escuela. Mientras que Paredes, Sánchez, y Badillo (2016), indican que se refiere a aspectos o elementos internos y externos de la institución educativa ubicados en un determinado contexto cultural, los cuales interaccionan y cuya observación

debe ser global en torno a lo que hacen y cómo lo hacen, otorgándole sentido a su acción.

Otra definición de gestión escolar nos indica que es “el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa” (SEP, 2000, p. 35).

En la investigación conducida por Brito et ál. (2016) enfatizan que la gestión escolar dirigida a generar una cultura de permanente aprendizaje y crecimiento de los seres humanos, va más allá de sólo considerarla como función del directivo, sino que abarca el desempeño responsable y los procesos a través de los cuales éste va a lograr desarrollar el trabajo en equipo a través de la organización y participación conjunta valorando el respeto y la solidaridad.

De acuerdo con Nava, Huerter'O y Carro (2019) las instituciones educativas se han visto obligadas a desarrollar procesos de auto-organización y liderar prácticas que les permitan autoregularse o implementar cambios a fin de responder a la complejidad que supone la gestión escolar, puesto que no sólo son lugares donde se desarrollan aprendizajes sino un cruzamiento de distintas realidades siendo necesario “instituir procesos, figuras y funciones como las de autonomía de gestión, comunidades de aprendizaje, ejercicios de colaboración basados en el diálogo colegiado y los procesos de autonomía curricular” (p. 89). Por su lado, Luna (2020) indica que “la autonomía de gestión escolar, se considera como la capacidad legal de tomar decisiones propias en dominios de gestión y maniobra institucional” (p. 199).

En consecuencia, la gestión escolar corresponde al sin número de acciones concatenadas que realiza el director o el equipo directivo para dinamizar los procesos y la participación de los integrantes de la comunidad escolar propiciando que éstos sean gestores del cambio en la educación y de manera conjunta se alcancen los resultados planteados.

Ser directivo de escuela, significa llevar adelante la gestión, intervenir de manera global, con capacidad, implicando todos los estamentos de la organización, llámese la dimensión pedagógico-curricular que engloba la razón de existencia de la escuela así como sus fines y objetivos, la dimensión comunitaria que alude a las interacciones entre la comunidad local y la escuela, la dimensión administrativa-financiera que tiene que ver con los recursos, su disponibilidad o no y la manera cómo van a ser obtenidos, distribuir, articular y optimizar para lograr la gestión; también se agrega la dimensión organizacional operativa que brinda sostenimiento a las anteriores.

En nuestro país, la Ley General de Educación N° 23384 y su Reglamento aprobado por el Decreto Supremo N° 011-2012, considera que “la gestión educativa fortalece y asegura la calidad, equidad y pertinencia del servicio educativo. Se desarrolla de manera descentralizada en el marco de las competencias compartidas de los niveles de gobierno, preservando la unidad del sistema educativo” (MINEDU, 2012, p. 47), simplificada y flexible adaptándose a la pluralidad, necesidades y exigencias de los escolares, así mismo propicia la participación de la comunidad educativa, se preocupa por favorecer los procesos de aprendizaje, contribuyendo así a la formación integral de los estudiantes, sustentada en procesos de comunicación, transparencia y rendición de cuentas, asimismo al logro de resultados los cuales son evaluados mediante la aplicación de indicadores y; está conformada por la dimensión pedagógica y la dimensión administrativa.

El marco del buen desempeño directivo (MINEDU, 2014) menciona en concordancia a los estudios realizados por la UNICEF (2004), PREAL, (2003) que se ha determinado la “columna vertebral” de la efectividad en la escuela, considerando tres elementos, los cuales fomentan los buenos resultados del aprendizaje, se agrupan en componentes, a saber: “gestión pedagógica e institucional, las expectativas y la visión de futuro y la planificación rigurosa del proceso pedagógico” (p. 17)

Así mismo, es menester indicar que el Ministerio de Educación (2016), plantea enfoques de gestión escolar, siendo uno de ellos el enfoque de gestión basado

en el liderazgo pedagógico reconociendo que todas las actividades de la dirección se centran en el aprendizaje promoviendo su mejora a través del accionar de docentes y estudiantes, propone gestar una cultura escolar que resalta la convivencia democrática asegurando la participación de familias y comunidad. De igual manera considera el enfoque de gestión participativa indicando que los sujetos son personas que poseen voluntad, poder de acción y autonomía cuyo compromiso les convierte en protagonistas del cambio, de tal forma que la administración queda al servicio de la gestión escolar y el reto se asienta en recuperar la intencionalidad pedagógica y educativa. En la misma línea contempla el enfoque transformacional indicando que la gestión del directivo esta dirigida al logro de aprendizajes, movilizandolos los procesos y propiciando el reconocimiento de las dificultades que se producen entre las normas, el quehacer diario y las interacciones de los integrantes de la escuela, por lo cual se observa la urgencia de crear y recrear nuevas formas de hacer escuela (Pozner, 2001). Por último presenta el enfoque de gestión basado en procesos, el cual busca mejorar el funcionamiento del centro escolar, mejorando la gestión de la misma, produciendo una “cadena de valor”, la cual significa identificar, seleccionar y documentar procesos y procedimientos eficaces que aseguren el servicio educativo de manera eficiente y eficaz, en este enfoque se busca satisfacer necesidades y demandas de los usuarios a través de los procesos, los cuales transforman elementos de entrada en resultados, por lo cual las actividades se encuentran interrelacionadas y articuladas que va más allá de sólo el cumplimiento de funciones de sus integrantes.

En la presente investigación se ha tomado los dominios del Marco del Buen Desempeño Directivo (MINEDU, 2014) para la variable gestión escolar como dimensiones, puesto que la relación que se da entre ambos es dinámica, los dos propician la integración de las actividades y de los estamentos de la escuela, la cual debe dirigir un directivo, denotándose interdependencia ya que uno influye en el desarrollo del otro, nos referimos a la gestión de las condiciones y los procesos pedagógicos.

La dimensión referente a gestión de las condiciones, abarcó las actividades que el directivo realiza en relación a la planificación institucional con metas

claramente establecidas y orientadas a mejorar la escuela, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, la participación de las familias y comunidad, las condiciones operativas, así como la evaluación de la gestión y rendición de cuentas de forma sistemática.

La planificación o el planeamiento institucional tal como lo indica el Ministerio de Educación (2016) debe estar orientada al cumplimiento de los objetivos acordados colaborativamente a fin de que la toma de decisiones sea informada, el accionar de los integrantes centrada en el aprendizaje y la rendición de cuentas una actividad transparente sobre la calidad educativa. Se considera un proceso de vital importancia en las escuelas de nuestro país pues gestiona aspectos esenciales como permitir identificar y evaluar los objetivos que se desean lograr, cómo hacerlo, lo necesario a mejorar y orientar la toma de decisiones eficaces, así mismo focalizar esfuerzos definiendo las estrategias para mejorar su organización, funcionamiento y prácticas, así como programar las acciones centradas en el estudiante, además posibilita gestionar el compromiso de la comunidad educativa al generar espacios de reflexión y compromiso estableciendo vínculos entre los integrantes. El directivo está llamado a organizar la planificación, implementar, hacer seguimiento y evaluación a la gestión escolar, desde las funciones y deberes de cada uno de sus miembros; siendo así que este proceso va a quedar plasmado en los instrumentos de gestión escolar.

A partir del 2019 el Ministerio de Educación, en su norma que regula los instrumentos de gestión, alineando estos con la gestión escolar por procesos, establece que el Proyecto Educativo Institucional (PEI), sirve para orientar la gestión escolar dirigida al logro de aprendizajes, asegurar que los estudiantes accedan de manera regular al sistema educativo y permanezcan en él, evitando la deserción o abandono, siendo base para la elaboración articulada de los demás instrumentos, tiene una duración de tres a cinco años. Este documento considera la identidad a través de la misión, visión, principios y/o valores de la institución educativa, un diagnóstico integral donde contempla la comparación de los resultados de la gestión como logros de aprendizajes, el acceso y permanencia, el funcionamiento teniendo en cuenta las condiciones y las

características del entorno para identificar los riesgos, las demandas y las oportunidades que limiten alcanzar los resultados de la gestión; los objetivos factibles de ser alcanzados que se derivan en metas anuales, tomando en cuenta los recursos que se disponen, las características y necesidades; contiene también la propuesta pedagógica y la propuesta de gestión.

Otro instrumento considerado en la planificación, es el Proyecto Curricular de la institución educativa (PCIE) el cual encamina los procesos pedagógicos según lo establecido en el Currículo Nacional de Educación Básica, concretizándose por medio de un proceso de diversificación curricular liderado por el directivo, cuya validación y actualización es cada año, contiene plan de estudios y orientaciones pedagógicas. También se tiene el Reglamento Interno (RI), el cual regulariza la manera como debe estar organizada para la puesta en marcha integral de la escuela, contemplando para ello los roles y responsabilidades de los directivos, docentes y administrativos, buscando promover una buena convivencia favorable a los aprendizajes, es importante indicar que este documento contiene las pautas y formas de proceder y comunicación exclusiva del centro escolar, así mismo las normas de convivencia acordadas por todos los miembros o sus representantes. Y por último el plan de trabajo (PAT), concretiza los objetivos y metas establecidas en el PEI, es aquí donde se establecen de manera precisa las actividades o tareas que se desarrollaran durante un año escolar, indicando plazos y responsables, así como la organización de las diferentes comisiones y comités y el tiempo escolar en relación a los compromisos de gestión escolar que impulsa el Ministerio de Educación.

La promoción de la convivencia democrática e intercultural, tiene que ver con el impulso de un ambiente favorable de participación y representatividad de cada estamento en la toma de decisiones y organización, considerando además acciones de prevención para evitar el maltrato escolar y atención inmediata de situaciones de violencia escolar procurando que los escolares se desarrollen con seguridad, respeto, calidez y colaboración, lo cual va a generar un buen clima escolar, visto este como “los procesos de interacción que se generan entre diversos actores en un contexto y momento determinado en el cual se presenta

un intercambio de estímulos, de respuestas, de compartir las diferencias o consentir las mismas de acuerdo a su nivel social y estado psicológico” (Herrera y Rico, 2015, p. 8-9)

La participación de las familias y comunidad permite generar relaciones de cooperación, participación en la vida social y el apoyo mutuo con organizaciones e instituciones públicas o privadas del entorno, aspecto que según Alvariño, Brunner, Arzola, Vizacarra, y Recart (2000) es de interés educativo en la última década, sobre todo en contextos de familias pobres, pero requiere de un trabajo progresivo desde los inicios, pues existen evidencias que esta intervención favorece a los aprendizajes siendo el ideal de la escuela, que se cuente con padres y apoderados involucrados en la educación de sus hijos.

Las condiciones operativas que se relacionan con el manejo eficiente y equitativo de los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, que comprenden las actividades de mantenimiento y buen uso de la infraestructura para prevenir riesgos y garantizar ambientes seguros y salubres, tarea que también asume el directivo. Aunque cabe indicar que en las escuelas públicas de nuestro país los recursos indicados provienen del gobierno central donde muy poca participación tienen los directivos de elegir según las necesidades de la escuela, estando lejos el proceso de descentralización que propicia y ayuda a la autonomía escolar (Alvariño et ál.,2000)

La evaluación de la gestión y rendición de cuentas de forma sistemática que en nuestro sistema educativo se realiza a través de las jornadas de reflexión y el seguimiento continuo de las actividades planificadas para comprobar el alcance de los objetivos y metas propuestas y realizar los reajustes necesarios y oportunos, debemos tener en cuenta que el órgano rector también implementa procesos externos de seguimiento, control y evaluación de la gestión a través de la estrategia “Semáforo escuela”. En este aspecto, actualmente se está otorgando importancia a la autoevaluación, a fin de los procesos de mejora se originen desde el interior de las escuelas, pues según Bolívar (2015) es un

proceso iniciado por la propia escuela, en que los participantes de modo sistemático, describen y analizan el funcionamiento de la escuela, en

orden a tomar las decisiones oportunas o desarrollar iniciativas para su mejora o desarrollo en sus diversas dimensiones percibidas como deficitarias (p. 13)

La dimensión procesos pedagógicos en la gestión escolar está relacionada con las actividades donde el directivo promueve y lidera una comunidad de aprendizaje y la realización del monitoreo y acompañamiento pedagógico, esto con la finalidad de propiciar el desarrollo profesional de los maestros a través de la observación sistemática de procesos de enseñanza aprendizaje.

Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje, gestión del directivo, que en la actualidad ha tomando relevancia, puesto que se vincula con la mejora de las prácticas de enseñanza, requiriendo para ello la participación activa de los docentes en trabajos colaborativos, tal es así que si los docentes junto con los directivos realizan procesos de análisis de la visión, misión, objetivos y metas de aprendizaje, establecen acuerdos colectivos en relación a los criterios de evaluación del alumnado, participan en actividades para su aprendizaje profesional, desprivatizan su práctica al permitir ser observados por otros colegas recibiendo o haciendo comentarios, realizan el intercambio de materiales didácticos e incluso ejecutan clases en equipo estamos ante la presencia de una comunidad de aprendizaje. (Ministerio de Educación, 2017)

Según Bolívar (2015c) “una comunidad profesional de aprendizaje, es una comunidad de investigación y mejora continua” (p.28), la importancia del trabajo en conjunto de los directivos y docentes para lograr aprendizajes va a partir de sincerar el diagnóstico, compartir ideas o visión, implementar una cultura de aprendizaje entre adultos, ser capaces de compartir las buenas practicas pedagógicas e innovaciones, dialogar sobre ellas, asumirlas con responsabilidad y compromiso en bien de los aprendizajes.

Para que se desarrolle una comunidad de aprendizaje es necesario que exista un buen clima escolar, lo cual facilita la confianza y seguridad de los docentes al mostrar su practica, y desde luego sentir el respaldo del grupo, acompañado además de un profesionalismo docente que permita la reflexión crítica de la

práctica pedagógica orientada a la formación de los estudiantes, los docentes deben acostumbrarse a pensar y trabajar colectivamente.

Monitoreo y acompañamiento pedagógico, como actividad dentro de la gestión escolar, se relaciona con las acciones de seguimiento y reflexión en cuanto a los procesos de planificación curricular para llevar a la práctica lo establecido en el currículo nacional y regional donde se encuentra el cimiento de aprendizajes importantes y significativos para nuestros estudiantes. (Ministerio de Educación, 2017)

Es necesario indicar, que el proceso sistemático que permite el recojo y análisis de la información respecto a la calidad de los procesos pedagógicos desarrollados en el aula, se considera monitoreo (Ministerio de Educación, 2013). Las interacciones que se producen entre estudiantes y docentes para generar aprendizajes se observan actualmente con la aplicación de rúbricas de observación del desempeño docente, con la finalidad de recoger información y evidencia de la calidad de estas interacciones.

Por su parte, Rodríguez-Molina considera que el acompañamiento pedagógico consiste en

brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela. (2011, p. 262)

Siendo así, el acompañamiento pedagógico tiene por finalidad establecer una relación con el docente para promover la reflexión en torno a su desempeño en los procesos pedagógicos, quiere decir que el directivo debe provocar el desvelamiento de supuestos que están detrás de esa práctica a fin de tomar decisiones en cuanto a mejoras o cambios que se pueden implementar, para lograr un proceso de transformación garantizando el logro de aprendizajes; con esto se busca la autonomía gradual de los maestros y el desarrollo de reflexión

permanente de su accionar. Se pretende además, que el acompañamiento pedagógico permita superar problemas de aislamiento y trabajo individual, así como la falta de oportunidades para que los docentes reflexionen y compartan sus experiencias, se fortalezcan unos a otros a través del trabajo colaborativo y la indagación. (Ministerio de Educación, 2017)

En las aulas existen una diversidad de estudiantes los cuales tienen diferentes ritmos y estilos de aprendizaje y formas de comportarse, situación que requiere ser considerada por los docentes desde la planificación curricular y la ejecución de las sesiones de aprendizaje, a fin de asegurar aprendizajes significativos que responden a la realidad, contexto o expectativas de los estudiantes.

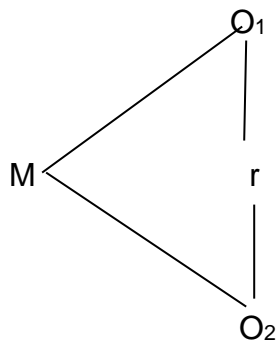
El proceso de monitoreo y acompañamiento permite recoger información sobre las estrategias y recursos metodológicos que implementan los docentes para observar la calidad de las interacciones en el aula y el uso didáctico del material educativo el cual sirve como soporte para lograr los aprendizajes. De igual forma realizar el seguimiento y orientación del proceso de evaluación que implementan los docentes los cuales deben establecer criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr. (Ministerio de Educación, 2017)

Por tanto, para el ente rector, la orientación de los procesos pedagógicos abarca aspectos y acciones que se vinculan directamente con el ejercicio y mejora de la práctica pedagógica que ejecuta el cuerpo docente a través de la implementación de espacios y mecanismos de colaboración, de trabajo colegiado y de autoevaluación docente, gestionando oportunidades de formación continua y la estimulación de las buenas prácticas, todo esto será posible por medio del seguimiento sistemático a los procesos de enseñanza y aprendizaje que se desarrollan en los espacios de aprendizaje.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Investigación con metodología cuantitativa, de tipo aplicada, diseño no experimental, con un nivel descriptivo correlacional de corte transversal, debido a que se estableció la relación entre dos variables sin manipular ni modificar o alterar alguna de ellas de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), de tal forma que la observación de la muestra se produjo en un solo momento.



M= Profesores que laboran en la IE 80706 “Santa María” del distrito de Moche, 2020

O₁= Liderazgo pedagógico directivo

O₂= Gestión escolar

r= Relación entre las variables

3.2. Variables y Operacionalización.

Variable 1: Liderazgo Pedagógico Directivo

Definición conceptual

El liderazgo pedagógico se refiere a un líder que ejerce influencia, inspiración y moviliza el accionar de los integrantes del centro escolar en función de las acciones pedagógicas. (Minedu, 2014)

Variable 2 Gestión Escolar

Definición Conceptual

Se trata del conjunto de acciones que se dan en la institución educativa entrelazadas unas con otras y emprendidas por el director o equipo directivo las

cuales permiten dinamizar los procesos y la participación de la comunidad educativa para producir el cambio educativo (Pozner, 2000)

3.3. Población, muestra y muestreo

La población, según Sánchez, Reyes, y Mejía, 2018, se considera al conjunto de elementos o casos, individuos en nuestro caso, con características o criterios comunes que se ubican en un determinado espacio donde se va a desarrollar la investigación.

La población estuvo integrada por todos los docentes del nivel primario y secundario de la institución educativa 80706 “Santa María” del distrito de Moche, de los cuales vienen laborando durante el año 2020, siendo de sexo masculino y femenino.

Se ha optado por considerar a todos los elementos de la población, debido a que ésta es inferior a 50 unidades de análisis, por lo tanto, se le denomina una muestra censal según Hernandez et ál (2014).

Tabla 1

Distribución de los docentes de la IE 80706 “Santa María” del distrito de Moche,2020.

Nivel Educativo	Varones		Mujeres		Total	
	N	%	N	%	N	%
Primaria	4	13.33	13	43.34	17	56.67
Secundaria	9	30.00	4	13.33	13	43.33
Total	13	43.33	17	56.67	30	100.00

Fuente: Archivo de la IE 80706 “Santa María”

En referencia a los criterios de selección, cabe indicar que en relación al criterio de inclusión fue, el ser docente del nivel primario o secundario de la IE 80706 “Santa María” del distrito de Moche, 2020.

En contra posición, el criterio de exclusión considerado fue aquellos docentes que no laboran en la institución educativa indicada.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica usada para la obtención de datos fue la encuesta, técnica que permite el empleo de cuestionarios o fichas dirigidas a muestras de estudio en un único momento. Mientras que el instrumento empleado fue un cuestionario que sirvió para hacer la medición de las variables de liderazgo pedagógico directivo y la gestión escolar de la IE 80706 “Santa María”, del distrito de Moche, de elaboración propia de la autora, habiendo tomado como referencia los dominios y competencias del Marco del Buen Desempeño Directivo (MINEDU, 2014) en la construcción de los ítems. Presenta 35 ítems, con valores de 1 a 5 puntos así la dimensión inspira a lograr metas de aprendizaje le corresponden los ítems del 1 al 4, la dimensión influencia en el profesorado a través del desarrollo profesional los ítems del 5 al 7 y la dimensión moviliza las acciones en función de lo pedagógico los ítems del 8 al 10, la dimensión gestión de condiciones corresponde a los ítems del 11 al 25 y la dimensión procesos pedagógicos corresponde a los ítems del 26 al 35; para ser respondidos con una sola respuesta con cinco opciones de valor: 1 nunca, 2 casi nunca, 3 a veces, 4 casi siempre y 5 siempre. No se consideró respuesta peores o mejores.

Luego de la elaboración del instrumento, se procedió a determinar las propiedades psicométricas de validez y confiabilidad, de allí que la validez se comprobó mediante juicio de expertos, uno con grado de doctora y dos con grado de maestras, a fin de asegurar a través de su opinión experta, que las dimensiones que mide el cuestionario sean representativas de las variables de estudio.

La confiabilidad, de este instrumento se hizo a través de una prueba piloto, seleccionando a 10 docentes que forman parte de la muestra en estudio. Luego de aplicado el cuestionario se procedió a su vaciado y tabulación en una hoja de cálculo de Ms Office Excel 2016. Luego se ejecutó al cálculo de la confiabilidad con el método de consistencia interna Alfa de Cronbach cuyo coeficiente obtenido fue de 0.83, lo cual indicó un nivel elevado de confiabilidad del cuestionario de liderazgo pedagógico directivo y la gestión escolar por lo que no hubo necesidad de eliminar ítem alguno. De acuerdo al resultado obtenido se señala que este instrumento permite la obtención de resultados fiables y consistentes

3.5. Procedimientos

El procedimiento realizado en la presente investigación se describe a continuación.

En primera instancia se determinó la muestra censal objeto de la investigación, consignada por 30 docentes del nivel primario y secundario. A continuación, se elaboró el instrumento para el recojo de datos (encuesta sobre liderazgo pedagógico del directivo y gestión escolar), el cual fue sometido a validación por juicio de expertos y prueba de confiabilidad.

Luego se realizaron las coordinaciones a través de correo electrónico con la directora de la institución educativa a fin de obtener la autorización y consentimiento para la aplicación del instrumento. Finalmente se aplicó a toda la muestra las encuestas a través del correo electrónico personal de cada uno, pues debido al cumplimiento del aislamiento social obligatorio como consecuencia de la emergencia nacional producida por la epidemia del COVID-19, no se pudo realizar de manera presencial

En relación a la manipulación de las variables, podemos indicar que nuestra investigación es de tipo aplicada con diseño descriptivo correlacional, de allí que el presente estudio se centra en medir el liderazgo pedagógico directivo y la gestión escolar, evaluar la relación que se produce entre ellas, sin realizar manipulación de una variable independiente.

De igual forma para que el proceso de investigación cumpla con los trámites formales y el consentimiento informado por parte de los miembros de la muestra, se gestionó el permiso a la directora de la Institución educativa donde se llevó a cabo la investigación, a través de una solicitud virtual, la cual fue respondida por el mismo medio y se adjunta en los anexos.

3.6. Método de análisis de datos

La estadística descriptiva se utilizó para la distribución de frecuencias, medidas de tendencia central y variabilidad de una y doble entrada con sus valores absolutos y relativos, a fin de organizar y presentar los resultados relacionados con ambas variables de estudio. Los datos recolectados se organizaron a una

hoja de cálculo de Microsoft Excel 2016, para tabular las respuestas obtenidas a través de la administración de los instrumentos, estas medidas se presentan en tablas estadísticas.

De igual forma se recurrió a la estadística inferencial a fin de determinar si hay asociación de las variables empleándose la prueba no paramétrica de independencia de criterios, utilizando para ello la distribución chi cuadrado con un nivel de significancia del 5%, ($p < 0.05$) a fin de poder determinar la relación entre las variables de estudio, mediante el programa informático IBM SPSS versión 26, lo cual ayudo al reconocimiento de la direccionalidad y significancia de la relación entre las variables.

3.7. Aspectos éticos

En la construcción de este informe de investigación se han revisado libros, investigaciones previas, repositorios, buscadores, artículos, ponencias, entre otros, de donde se obtuvo información de diversos autores, los cuales han sido citados según las normas APA vigentes actualmente.

De igual modo se ha tenido especial cuidado con la confidencialidad de los encuestados y se solicitó su consentimiento informado para la obtención de los datos.

IV. RESULTADOS

Según los resultados obtenidos, los cuales fueron analizados de acuerdo a los objetivos de estudio e hipótesis señaladas, utilizando para ello el coeficiente de correlación Chi cuadrado con la finalidad de determinar la relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la gestión escolar en la institución educativa 80706 “Santa María” del distrito de Moche, 2020.

Tabla 2

Relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la gestión escolar de la institución educativa 80706 “Santa María” del distrito de Moche, 2020

Liderazgo pedagógico directivo	Gestión escolar						Total	
	No efectivo		Poco efectivo		Efectivo		N	%
	N	%	N	%	N	%		
Deficiente	6	75.0	2	25.0	0	0.0	8	100.0
Poco eficiente	4	40.0	3	30.0	3	30.0	10	100.0
Eficiente	2	16.7	4	33.3	6	50.0	12	100.0
Total	12		9		9		30	
$X^2 = 8.194$			$P = 0.0847$					

Fuente: Aplicación del cuestionario

En la tabla 2 se observa que del 100% de personal docente, cuando el liderazgo pedagógico directivo es deficiente la gestión escolar es no efectivo en un 75%, poco efectivo en un 25% y efectivo en un 0%. Cuando el liderazgo pedagógico es poco eficiente, la gestión escolar es no efectivo en un 40%, poco efectivo en un 30% y efectivo en un 30%. Cuando el liderazgo pedagógico es eficiente, la gestión escolar es no efectivo en 16.7%, poco efectivo en un 33.3% y efectivo en un 50%. Al parecer estas diferencias de frecuencia no son significativas, esto se ha podido corroborar con la prueba estadística Chi Cuadrado en la cual indica que no hay relación significativa ($p > 0.05$) entre las dos variables. Por tanto, a la vista de estos resultados se aceptó la hipótesis nula (H_0) como probablemente cierta, rechazando la hipótesis alternativa (H_1), es decir que las variables liderazgo pedagógico directivo y la gestión escolar en este estudio no están asociadas.

Tabla 3

Liderazgo pedagógico directivo en la IE 80706 “Santa María” del distrito de Moche, 2020

Liderazgo pedagógico directivo	N	%
Eficiente	12	40.0
Poco eficiente	10	33.3
Deficiente	8	26.7
Total	30	100.0

Fuente: Aplicación del cuestionario

En la tabla 3, se aprecia que el 40% de encuestados consideran que el liderazgo pedagógico directivo es eficiente, mientras que un 33.3% lo considera como poco eficiente y sólo el 26.7% señala que es deficiente. Estos datos cuantitativos significan que en su mayoría los docentes determinan un liderazgo pedagógico directivo eficiente.

Tabla 4

Gestión escolar en la institución educativa 80706 “Santa María” del distrito de Moche, 2020

Gestión escolar	N	%
Efectivo	9	30.0
Poco efectivo	9	30.0
No efectivo	12	40.0
Total	30	100.0

Fuente: Aplicación del cuestionario

Al observar la tabla N°4, se distingue que el 30% de profesores consideran que la gestión escolar de la institución educativa 80706 “Santa María” es efectiva, de igual forma un 30% lo señala como poco efectivo, mientras que el 40% determina la no efectividad de la gestión escolar.

Tabla 5

Relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la dimensión gestión de las condiciones de la gestión escolar de la IE 80706 “Santa María” del distrito de Moche, 2020

Liderazgo Pedagógico Directivo	Gestión de condiciones						Total		
	No efectivo		Poco efectivo		Efectivo				
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Deficiente	4	50.0	4	50.0	0	0.0	8	100.0	
Poco eficiente	4	40.0	3	30.0	3	30.0	10	100.0	
Eficiente	4	33.3	2	16.7	6	50.0	12	100.0	
Total	12		9		9		30		
$X^2 = 6.111$					$P = 0.1910$				

Fuente: Aplicación del cuestionario

En la tabla 5 se observa que del 100% de personal docente, cuando el liderazgo pedagógico es deficiente la dimensión: gestión de condiciones es no efectivo en un 50%, poco efectivo en un 50% y efectivo en un 0%. Cuando el liderazgo pedagógico es poco eficiente la dimensión: gestión de condiciones es no efectivo en un 40%, poco efectivo en un 30% y efectivo en un 30%. Cuando el liderazgo pedagógico es eficiente, la dimensión: gestión de condiciones es no efectivo en 33.3%, poco efectivo en un 16.7% y efectivo en un 50%. Al parecer estas diferencias de frecuencia no son significativas, esto se corroboró con la prueba estadística Chi Cuadrado en la cual indica que no hay relación significativa ($p > 0.05$) entre el liderazgo pedagógico directivo y la gestión de las condiciones de la gestión escolar. Estos resultados nos permitieron aceptar la hipótesis específica nula (h_0) como probablemente cierta y rechazar la hipótesis específica alterna (h_1); esto significa que la variable liderazgo pedagógico directivo y la dimensión gestión de las condiciones de la gestión escolar no se encuentran asociadas, siendo independientes en este estudio.

Tabla 6

Relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la dimensión procesos pedagógicos de la gestión escolar de la IE 80706 “Santa María” del distrito de Moche, 2020

Liderazgo Pedagógico Directivo	Procesos pedagógicos						Total		
	No efectivo		Poco efectivo		Efectivo				
	N	%	n	%	N	%	N	%	
Deficiente	4	50.0	4	50.0	0	0.0	8	100.0	
Poco eficiente	2	20.0	7	70.0	1	10.0	10	100.0	
Eficiente	0	0.0	7	58.3	5	41.7	12	100.0	
Total	6		18		6		30		
$X^2 = 11.222$				$P = 0.0242$					

Fuente: Aplicación del cuestionario

En la tabla N°6 se observa que del 100% de personal docente, cuando el liderazgo pedagógico es deficiente la dimensión: procesos pedagógicos es no efectivo en un 50%, poco efectivo en un 50% y efectivo en un 0%. Cuando el liderazgo pedagógico directivo es poco eficiente la dimensión: procesos pedagógicos es no efectivo en un 20%, poco efectivo en un 70% y efectivo en un 10%. Cuando el liderazgo pedagógico directivo es eficiente la dimensión: procesos pedagógicos es no efectivo en 0%, poco efectivo en un 58.3% y efectivo en un 41.7%. Al parecer mientras el liderazgo pedagógico se va haciendo más eficiente, la dimensión: procesos pedagógicos va aumentando su efectividad. Esto se puede corroborar con la prueba estadística Chi Cuadrado en la cual indica que si se produce relación significativa ($p < 0.05$) entre el liderazgo pedagógico directivo y la dimensión: procesos pedagógicos de la gestión escolar. Estos resultados nos permitieron rechazar la hipótesis específica nula (H_0) y aceptar la hipótesis específica alterna (H_1) como probablemente cierto; esto significa que el liderazgo pedagógico directivo y la dimensión procesos pedagógicos de la gestión escolar no son independientes, sino que están asociadas.

Se eligió la prueba no paramétrica de independencia de criterios, Chi cuadrado con un nivel de significancia de 5% ($p < 0.05$) ya que permite relacionar variables cualitativas con categorías (escala), así mismo se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro Wilk, debido a que se tiene 30 sujetos en la investigación, la cual arrojó los siguientes resultados:

Tabla 7

Prueba de normalidad para las variables liderazgo pedagógico directivo y gestión escolar

Variables	Ni	S-W*	P
Liderazgo pedagógico directivo	30	0.910	0.0152
Gestión escolar	30	0.818	0.0001

*Shapiro-Wilk

Se observa en esta tabla que la distribución normal de los datos de las variables de estudio no procede de una distribución normal puesto que el valor de P es menor a 0.05

Tabla 8

Prueba de normalidad para las dimensiones: Gestión de condiciones y procesos pedagógicos de la variable de gestión escolar.

Dimensiones	Ni	S-W*	P
Gestión de condiciones	30	0.837	0.0003
Procesos pedagógicos	30	0.902	0.0094

*Shapiro-Wilk

Se observa que la prueba de normalidad para las dimensiones no procede de una distribución normal de datos puesto que el valor P es menor a 0.05.

V. DISCUSIÓN

Este estudio de investigación luego del análisis realizado, nos permite acercarnos a fundamentos teórico-científicos sobre la trascendencia que tiene el establecer la relación entre liderazgo pedagógico directivo y la gestión escolar en las instituciones educativas, pues ayuda a ir clarificando que prácticas de liderazgo deben implementar los directores para movilizar a la comunidad educativa hacia la mejora escolar. La delimitación conceptual del liderazgo pedagógico directivo nos hace entenderlo como el proceso de inspirar, movilizar y comprometer a los integrantes de la escuela para la consecución de las metas establecidas, sobre todo aquellas relacionadas con el aprendizaje, a través de una influencia positiva para guiar a los otros en el trabajo conjunto (Leithwood, 2009) e ir construyendo cada día una mejor escuela.

Ante la situación actual que están viviendo las escuelas del mundo y sobre todo las de nuestro país, ya sean de gestión estatal o privada, debido a la pandemia por el COVID-19, el desarrollo de la presente investigación cobra importancia, puesto que la gestión escolar de las escuelas, con todas las restricciones implantadas por el cuidado de la salud y el bien supremo de la vida, se ha tenido que reinventar, jugando un papel crucial los directores, pues de manera brusca están obligados a adquirir nuevos conocimientos y habilidades en el manejo de los recursos tecnológicos para continuar dirigiendo las escuelas a través de la educación a distancia, siendo un reto ejercer su liderazgo aún en tiempos de incertidumbre.

Tal es así que, el objetivo principal de la presente se enmarcó en la determinación de la relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la gestión escolar en la institución educativa 80706 “Santa María” del distrito de Moche, 2020.

Según los resultados obtenidos se afirma que no existe una correlación significativa ($X^2=8.194$, $p=0.0847$, donde $p>0.05$) entre el liderazgo pedagógico directivo y la gestión escolar de esta institución habiéndose presentado diferencias en las frecuencias que no son significativas, por lo tanto, se declara como no válida la hipótesis general de la investigación. De allí, que según la percepción de los profesores las prácticas de liderazgo directivo que se viene implementando, aún están en proceso de ser diferenciadas y reconocidas por

los docentes para que ejerzan un impacto favorable en la gestión de la escuela, de modo que, se manifiesta que en una gestión escolar exitosa o eficiente se debe tener identificado en qué aspectos va estar la intervención del líder pedagógico a fin de evitar pérdida de tiempo, esfuerzos en vano, desgaste de interrelaciones y mala organización, viéndose de esta manera cada vez más difícil alcanzar la visión y misión, razón de ser de la institución (Bolívar, 2010). Este resultado no concuerda con lo planteado por Sardon (2016) quien en su estudio determinó la existencia de una correlación moderada entre el liderazgo de carácter transformacional y la gestión escolar ($r=0,681$), lo cual significa que mientras el directivo ejerza su liderazgo a través de la motivación, estimulación, ideales como la confianza en uno mismo y en los demás acompañado de la honestidad, el ser leal, comprometido con las metas y aquello que se dice se cumple, se producen mejoras en la gestión.

En línea con los objetivos específicos propuestos se ha conseguido identificar que el 40% de docentes reconocen el liderazgo pedagógico directivo como eficiente, esto indica que los docentes viene valorando el accionar del directivo en relación a establecer las metas en conjunto, darlas a conocer y evaluar su avance, de igual forma se ha desarrollado un aprecio por el ejercicio de su autoridad ética y profesional, pero aún persiste un arduo trabajo para motivar a los integrantes de la escuela e influenciar en ellos para que su labor esté dirigida a lograr un buen aprendizaje ya sea a través del trabajo colegiado, la gestión de oportunidades de formación y capacitación, así como la promoción del buen uso de los espacios educativos. Además, teniendo en cuenta lo afirmado por Bolívar (2015) y Brito et ál. (2016) en relación a este aspecto que no sólo el éxito del líder depende de la influencia e inspiración que provoque, sino que está relacionado también con la manera como moviliza los procesos para que éstos respondan a las necesidades que demanda la educación actual. Este resultado guarda relación parcial con lo planteado por Lujan (2017) que, en su estudio desarrollado con 70 docentes de la provincia de Santiago de Chuco, identifico que el 52.86% calificó de regular el liderazgo pedagógico del directivo.

Por otro lado, según los resultados se encontró que el 40% de los evaluados indican que la gestión escolar se da con procesos no efectivos en la institución educativa 80706 "Santa María" del distrito de Moche, representando el mayor

porcentaje, aunque existe una igualdad en los porcentajes que lo califican como poco efectivo (30%) y efectivo (30%). Este hallazgo nos refiere que, según lo apreciado por los docentes, existen aspectos en la gestión que necesitan ser atendidos con interés, desde la misma planificación de los instrumentos de gestión, los espacios de participación y organización, las interrelaciones que se dan entre los miembros de la comunidad educativa, así como el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento, materiales y financieros para prevenir riesgos frente a posibles amenazas y, algo que es de crucial importancia en procesos de mejora, nos referimos a la autoevaluación institucional en todos los aspectos de la gestión a fin de que las decisiones sean tomadas de manera informada, asentadas en la realidad, pero también se debe considerar, la importancia de sistematizar a lo largo del tiempo los procesos de organización que caracterizan la escuela, pues ayudan a mejorar la gestión aun en condiciones de bajo desarrollo y responder a la complejidad que supone la gestión escolar en ese entrecruzamiento de distintas realidades (Nava, Huerter'O, y Carro, 2019)

En cuanto, al liderazgo pedagógico, también se ha reportado que no hay relación significativa con la dimensión que corresponde a gestionar las condiciones en la escuela ($X^2=6.111$, $p=0.191$, donde $p>0.05$), a la luz de estos resultados se entiende que las acciones del directivo no son necesariamente un factor que determine el uso efectivo de las condiciones para la gestión escolar el cual debe estar asociado a otros factores.

Es pertinente resaltar que el Ministerio de Educación (2019) ha realizado en los últimos años cambios en relación a la estructura y contenido de los instrumentos de gestión escolar (PEI, PCI, RI y PAT) que plasman la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, con la finalidad de hacerlos más funcionales, pero aún le cuesta a las instituciones educativas entender e implementar estos cambios, para poder hacer un seguimiento más real de los resultados en relación a las metas establecidas y de esta manera el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje a priorizar sean más reales y posibles de superar.

En lo referente al liderazgo pedagógico directivo y la dimensión gestión de los procesos pedagógicos, se ha determinado una correlación significativa ($X^2=11.222$, $p=0.0242$, donde $p<0.05$) afirmándose que mientras el liderazgo

pedagógico sea más eficiente la gestión pedagógica va aumentando en efectividad, es decir las acciones del directivo que promueven la centralidad de los aprendizajes como razón de ser de la institución educativa, afianzado en la promoción del crecimiento profesional de los docentes, el trabajo colaborativo, acciones de reflexión sobre prácticas pedagógicas así como innovación e investigación a través de las comunidades de aprendizaje, de igual forma en las acciones de monitoreo y acompañamiento para orientar los procesos de planificación curricular, el uso de estrategias y recursos metodológicos el material educativo con función pedagógica, así como la evaluación de los estudiantes, van a estar asociadas. Este resultado confirma que el liderazgo pedagógico del directivo impacta en la mejora de los aprendizajes a través de la labor pedagógica que se realiza con los docentes (Leithwood, 2009).

A partir de lo indicado en los párrafos anteriores, es factible afirmar que el liderazgo pedagógico directivo es muy importante en la implementación de los procesos pedagógicos de la gestión escolar, debido que ambos aspectos tienen incidencia en la mejora de los aprendizajes que se imparten en una institución educativa. Aunque el ejercicio de liderazgo directivo en las escuelas peruanas es de reciente configuración (2014) es necesario desarrollar investigaciones científicas sobre las practicas funcionales que deben implementar desde el contexto interno de la escuela para conducir las a la mejora escolar teniendo en cuenta las características peculiares de la gestión pública de estas.

Algunas de las limitaciones que tuvo este estudio es que se recogió la percepción de una sola institución educativa pública a través de la aplicación de un único tipo de instrumento, de manera virtual por el problema de la Pandemia del Covid-19.

VI. CONCLUSIONES

1. No existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico directivo y la gestión escolar ($X^2=8.194$, $p=0.0847$, donde $p>0.05$) en la institución educativa 80706 “Santa María” del distrito de Moche, 2020.
2. El 40% de los docentes consideran que el liderazgo pedagógico directivo es eficiente en la institución educativa 80706 “Santa María” del distrito de Moche, 2020.
3. El 40% de docentes evaluados mediante encuesta sostienen un nivel no efectivo de la gestión escolar en la institución educativa 80706 “Santa María” del distrito de Moche, 2020
4. No existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico directivo y la dimensión gestión las condiciones ($X^2=6.111$, $p=0.1910$, donde $p>0.05$) en la institución educativa 80706 “Santa María” del distrito de Moche, 2020
5. Existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico directivo y la dimensión procesos pedagógicos de la gestión escolar ($X^2=11.222$, $p=0.0242$, donde $p<0.05$) en la institución educativa 80706 “Santa María” del distrito de Moche, 2020.

VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda a los directivos seguir fortaleciendo sus competencias profesionales para el ejercicio de su liderazgo con la finalidad de mejorar la gestión escolar para poco a poco ir desarrollando una cultura escolar propia que permita mejorar la calidad educativa.

Se recomienda a los directivos establecer y sistematizar un proceso de autoevaluación para poder detectar las necesidades que se deben atender de manera prioritaria a través de la gestión escolar y con relación directa en los aprendizajes.

Se sugiere seguir implementando y promoviendo el desarrollo de una comunidad profesional de aprendizaje involucrando a todos los docentes para un trabajo colaborativo y comprometido.

Se recomienda desarrollar una investigación con diseño pre-experimental e instrumentos de pre-test y post-test para continuar profundizando en el estudio de lograr analizar que otras prácticas o factores del liderazgo directivo influyen en la mejora de la gestión escolar y por ende en los aprendizajes.

REFERENCIAS

- Abad Reyes, S. F. (2018). *La gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la escuela superior de música pública José María Valle Riestra de Piura, 2018*. Tesis de doctorado, Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/28859>
- Acuña Monroy, A. I., & Bolívar Hernández, C. M. (2019). *Estilos de liderazgo de los directivos y su relación con el modelo de gestión educativa*. Universidad de la Costa, Barranquilla. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11323/5172>
- Alvariño-Vidal, C., Brunner-Ried, J., Arzola-Medina, S., Vizacarra-Rebodello, H., & Recart-Herrera, M. (2000). Gestión escolar: Un estado del arte de la literatura. *Paideia*(29), 15-43. Obtenido de <http://repositorio.conicyt.cl/handle/10533/197681#>
- Barber, M., & Mourshed, M. (2008). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos. *PREAL*, 1-48. Recuperado el 2020, de www.preal.org/publicación.asp:Downloads/44066-Texto%20del%20artículo-133478-1-10-20160119.pdf
- Blanco, A., & Dagostino, V. (2015). *scie.edusalta.gov.ar > recursossem > Liderazgo Ed Versión Final*. Obtenido de <http://scie.edusalta.gov.ar/recursossem/Liderazgo%20Ed%20Versio%C%81n%20Final.pdf>
- Bolívar Botia, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis-V3-N5*, 76-106. Obtenido de <https://magisinvestigacioneducacion.joveriana.edu.co/>
- Bolívar Botia, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Piscopespectivas*, 9(2), 9-33. Obtenido de <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Bolívar Botia, A. (2015a). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. *Padres y maestros*, 23-27.
- Bolívar Botia, A. (2015b). Evaluar el liderazgo pedagógico de la gestión escolar. Revisión de enfoques e instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 15-39.
- Bolívar Botia, A. (2015c). La autoevaluación en la construcción de capacidades de mejora de la escuela como Comunidad de Aprendizaje Profesional. *Revista portuguesa de investigacion educacional*, 14. doi:10.13140/RG.2.1.1044.7849
- Bolívar, A. (2015b). Evaluar el liderazgo pedagógico de la gestión escolar. Revisión de enfoques e instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 15-39.

- Brito Lara, M., Chagoyán García, P., & Herrera Rendón, E. (2016). Liderazgo directivo exitoso en la escuela secundaria. Proceso entre la formación profesional y la intuición. *Boletín virtual*, 5 . 2 (ISSN 2266-1536), 55-61. Obtenido de <http://Dialnet-LiderazgoDirectivoExitosoEnLaEscuelaSecundariaProc-6064477.pdf>
- Bush, T. (2016). *Mejora escolar y modelos de liderazgo: Hacia la comprensión de un liderazgo efectivo*. (J. Weintein, Ed.) Santiago: Universidad Diego Portales.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: what do we know? *Formerly School Organisation*, 553-571. doi:doi.org/10.1080/13632434.2014.928680
- CEPPE. (2009). ¿Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 19-33. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55114063003.pdf>
- Chiavenato, A. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, A. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: MC Graw Hill.
- Dubrin, A. J. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Mexico: THOMSON LEARNING.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. San Francisco CA: Jossey-Bass.
- Heikka, J., & Waniganayake, M. (2011). Pedagogical Leadership from a distributed perspective within the contexto f early childhood education. *International Journal of Leadership in Education*, 499-512.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación. Sexta edición*. Colombia: Mc Graw Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Herrera Mendoza, K., & Rico Ballesteros, R. (2015). El clima escolar como elemento fundamental de la convivencia en la escuela. *Escenarios*, 12(2), 7-18. doi:10.15665/esc.v12i2.311
- Hopkins, D., Harris, A., Stoll, L., & Mackay, T. (2011). School and System Improvement. International Congress of School Effectiveness and School Improvement. *Cyprus: Lima sol*, 1-25.
- hotmart, B. (2018). <https://blog.hotmart.com/es/plataforma-lms/>. Obtenido de <https://blog.hotmart.com/es/plataforma-lms/>
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Chile.

- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What it Is and How it Influences Pupil Learning*. (U. o. Nottingham, Ed.) Nottingham: National College for School Leadership.
- Luján Castillo, E. (2017). *El liderazgo pedagógico directivo y la gestión estratégica escolar en los docentes de educación básica en Santiago de Chuco-2017*. Tesis de doctorado, Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/22677>
- Luna Guzmán, A. (2020). Estado del conocimiento sobre resignificación de políticas en materia de autonomía de gestión escolar en el marco de los Consejos Técnicos Escolares. *Horizonte Educativo*, 196-234. Obtenido de <https://orcid.org/0000-0003-3574-8505>
- Ministerio de Educación. (2007). *Proyecto Educativo Nacional al 2021*. Lima, Perú: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2012). Ley General de Educación N° 23384 y su Reglamento aprobado por D.S. N° 011-2012. Perú: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2013). <http://www.minedu.gob.pe/reforma-magisterial/pdf-ley-reforma-magisterial/ley-reforma-magisterial-29944.pdf>. Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/reforma-magisterial/pdf-ley-reforma-magisterial/ley-reforma-magisterial-29944.pdf>
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima.
- Ministerio de Educación. (2016). *Planificación escolar. La toma de decisiones informadas*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2019). Norma que regula los instrumentos de gestión de las instituciones educativas y programas de educación básica. *Resolución Viceministerial N° 011-2019-MINEDU*. Perú. Obtenido de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/6246>
- Ministerio de Educación. (2020). *SICRECE*. Obtenido de <https://sistemas15.minedu.gob.pe:8888/intranet>
- Murillo, F. J., & Krichesky, G. J. (2014). Mejora de la Escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 62-102.
- Murshed, M. B. (2008). *Como hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. Chile: San Marino.
- Nava Avilés, M. V., Huerter'O Delgado, M. d., & Carro Martínez, N. (2019). El Liderazgo y la gestión escolar. Construcciones, prespectivas y reconfiguraciones desde su complejidad. (AEFCM, Ed.) *Práctica Docente. Revista de Investigación Educativa*, 1(1), 87-136. Obtenido de

<https://practicadocenterevistadeinvestigacion.aefcm.gob.mx/index.php/accesoabierto/issue/view/PD>

- Nina Vizcarra, M. J. (2018). *Relación entre gestión escolar y liderazgo pedagógico en la institución educativa emblemática Simón Bolívar de Moquegua-2018*. Tesis de maestría, Universidad San Pedro. Obtenido de <http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/6900>
- Paredes Rojas, L., Sánchez Magno, F. J., & Badillo Gaona, M. (2016). La gestión escolar como nuevo escenario para impulsar calidad educativa frente a un contexto competitivo. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 10, 1-21. doi:ISBN 978-607-96203-0-5
- 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)*. Obtenido de <https://www.oecd.org/edu/school/44374937.pdf>
- Pozner, P. (2000). *Gestión educativa estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. (M. d. Nación, Ed.) Buenos Aires, Argentina: IPE Buenos Aires-UNESCO. Obtenido de <http://pilarpozner.com/biblioteca/modulo02.pdf>
- Quintana Torres, Y. E. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y educadores*, 21(2), 259-281. doi:10.5294/edu.2018.22.2.5
- Raxuleu Ambrocio, M. (2014). *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*. Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/09/Raxuleu-Manuel.pdf>
- Robinson, V. (2016). *Hacia un fuerte liderazgo centrado en el estudiante: Afrontar el reto del cambio*. (J. Weintein, Ed.) Santiago: Universidad Diego Portales. Obtenido de www.ediciones.udp.cl
- Rodríguez, N. (2000). Gestión escolar y calidad de la enseñanza. *educere*(ISSN:1316-4910), 39-46. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/356/35641006.pdf>
- Rodríguez-Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, 14(2), 253-267. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=834/83421404003>
- Romero, C. A. (2007). Gestión del conocimiento, Asesoramiento y Mejora Escolar. "El caso de la escalera vacía". *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 11(1), 1-28. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56711104>
- Sánchez Carlessi, H., Reyes Romero, C., & Mejía Sáenz, K. (2018). *Manuela de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima: Bussiness Support Aneth S.R.L.

Sardon Ari, D. L. (2016). *Liderazgo transformacional y la gestión escolar en instituciones educativas primarias*. Universidad Nacional del Antiplano . Puno, Perú: Revista de Investigaciones Altoandinas. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.18271/ria.2017.294>

SEP. (2000). Antología: la gestión educativa. México: SEP.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
Liderazgo pedagógico directivo	El liderazgo pedagógico se refiere a un líder que ejerce influencia, inspiración y moviliza el accionar de los integrantes del centro escolar en función de las acciones pedagógicas. (Minedu, 2014)	Se medirá a través de un cuestionario de liderazgo pedagógico con 10 ítems y tres dimensiones en base a una escala ordinal tipo Likert.	Inspira a lograr metas de aprendizaje	Participación, Comunicación y control	1. A lo largo de los últimos años el directivo a establecido de manera consensuada, metas importantes y medibles de aprendizaje en su institución educativa.	Ordinal Nunca:1 Casi nunca:2 A veces: 3 Casi siempre: 4 Siempre: 5 Deficiente: 10-43 Poco eficiente: 44-47 Eficiente: 48-50
					2. El directivo ha comunicado las metas de aprendizaje a la comunidad educativa de forma clara y oportuna.	
					3. El directivo monitorea e informa el avance de las metas de aprendizaje a la comunidad educativa.	
			Influencia en el profesorado a través del desarrollo profesional	Ejercicio de Autoridad	4. Se aprecia en el directivo una autoridad ética y profesional, que fortalece a la comunidad educativa e influye en el logro de los aprendizajes.	
			Influencia en el profesorado a través del desarrollo profesional	Cultura colaborativa	5. El directivo planifica y dirige el trabajo colegiado con los docentes de la institución educativa.	
				Orienta la labor pedagógica docente	6. El directivo coordina y brinda el acompañamiento pedagógico a los docentes.	

				Promueve el desarrollo de competencias profesionales docentes.	7. El directivo gestiona oportunidades de formación y capacitación para los docentes promoviendo su desarrollo profesional y personal.	
			Moviliza las acciones en función de lo pedagógico	Centralidad de actividades pedagógicas.	8. El directivo coordina las actividades a realizarse en la institución educativa en función de los aprendizajes de los estudiantes.	
					9. Las actividades que se ejecutan en la institución educativa tienen como meta principal el logro de los aprendizajes de los estudiantes.	
				Gestión estratégica de espacios educativos	10. El directivo asegura los espacios educativos para propiciar los aprendizajes de los estudiantes.	
Gestión escolar	Se trata del conjunto de acciones que se dan en la institución educativa entrelazadas	Se medirá a través de un cuestionario de gestión escolar, compuesto por 2 dimensiones y 25 ítems en	Gestión de Condiciones	Planificación institucional	11. En la Institución educativa se hace participar a la comunidad educativa en el diagnóstico de las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.	Ordinal Nunca:1 Casi nunca:2 A veces: 3 Casi siempre: 4

	<p>unas con otras y emprendidas por el director o equipo directivo las cuales permiten dinamizar los procesos y la participación de la comunidad educativa para producir el cambio educativo (Pozner, 2000)</p>	<p>base a una escala ordinal tipo Likert.</p>			<p>12. En la Institución educativa se diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar (PEI, PCI, RI, PAT) teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje.</p> <p>Promoción de la convivencia democrática e intercultural.</p> <p>13. En la Institución Educativa se promueven espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.</p> <p>14. En la gestión de la Institución Educativa se genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.</p> <p>15. En la gestión de la Institución Educativa se manejan estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.</p>	<p>Siempre: 5</p> <p>No efectivo: 25-109</p> <p>Poco efectivo: 110-118</p> <p>Efectivo: 119-125</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------

				Participación de las familias y comunidad	16. En la Institución Educativa se promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje.	
				Condiciones operativas	17. En la Institución Educativa se gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de la enseñanza.	
					18. En la Institución Educativa se gestiona el uso adecuado del tiempo a favor de los aprendizajes.	
					19. En la Institución Educativa se identifica las fuentes que generan recursos financieros para a la escuela, y se incorporan en los instrumentos de planificación a través de costos y presupuestos.	
					20. La responsable de la gestión escolar muestra conocimientos básicos sobre administración financiera como herramienta para su gestión.	

					<p>21. En la institución educativa se promueve una cultura de prevención en el colectivo escolar a partir de sus propias acciones, estableciendo estrategias para mitigar los posibles riesgos y amenazas que podrían afectar a la escuela.</p>	
					<p>22. La gestión escolar de la Institución educativa formula de manera conjunta las acciones para enfrentar posibles amenazas, estableciendo responsabilidades y toma en cuenta los recursos disponibles.</p>	
				Evaluación de la gestión y rendición de cuentas	<p>23. Se gestiona la información que produce la institución educativa y se emplea para la toma de decisiones en favor de la mejora de los aprendizajes.</p>	
					<p>24. En la gestión de la Institución Educativa se implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.</p>	
					<p>25. Se conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación de la gestión</p>	

					escolar y mejora continua, orientándolos al logro de los aprendizajes.	
			Procesos Pedagógicos	Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje.	26. En la IE la directora gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, promoviendo la mejora de su desempeño en función del logro de aprendizajes.	
					27. En la IE el directivo genera espacios de trabajo colaborativo entre docentes.	
					28. Se realizan reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.	
					29. La gestión escolar de la Institución Educativa estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.	
				Monitoreo y acompañamiento pedagógico	30. Se promueve y orienta la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular considerando los lineamientos del sistema curricular y la propuesta curricular regional.	

					<p>31. Se desarrollan acciones relacionadas con la reflexión de las y los docentes sobre la importancia de incorporar en la práctica diaria el aprendizaje colaborativo y por indagación.</p>	
					<p>32. Se reconoce la diversidad existente en las aulas como elemento fundamental para favorecer el logro de los aprendizajes de los estudiantes.</p>	
					<p>33. Se realiza el monitoreo y orientación del uso de estrategias y recursos metodológicos en función del logro de los aprendizajes de los estudiantes.</p>	
					<p>34. Se promueve el uso del material educativo como soporte del proceso de enseñanza, priorizando actividades que promuevan el aprendizaje colaborativo y por indagación.</p>	
					<p>35. Se realiza el monitoreo y orientación del proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desea lograr.</p>	

ANEXO 2: CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO Y LA GESTIÓN ESCOLAR

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL DOCENTE						
1.	Institución Educativa				2. Grado académico (Marca con X)	Bachiller
						Magister
						Doctor
3.	Género. (Marca con X)	Masculino			4. Cargo	5. Edad
		Femenino				
6.	Tiempo de servicio (en años, marca con X)	Menos de 1	De 2 a 4	De 5 a más	7. Condición Laboral: (Marca con X)	
					Nombrado	
<p>8. Instrucciones: El presente cuestionario consta de 35 preguntas, cada una con cinco (5) alternativas. Lea con mucha atención cada una de las preguntas y marque con "X" sólo una respuesta en el recuadro que considere que se aproxime más a su realidad. Sea sincero en sus respuestas, ya que dicho cuestionario es anónimo y se garantiza la confidencialidad de la información obtenida.</p>						

Variable: Liderazgo pedagógico directivo					
Dimensión: Inspira a lograr metas de aprendizaje	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Indicador: Participación, comunicación y control	1	2	3	4	5
1. A lo largo de los últimos años el directivo a establecido de manera consensuada, metas importantes y medibles de aprendizaje en su institución educativa.					
2. El directivo ha comunicado las metas de aprendizaje a la comunidad educativa de forma clara y oportuna.					
3. El directivo monitorea e informa el avance de las metas de aprendizaje a la comunidad educativa.					
Indicador: Ejercicio de autoridad	1	2	3	4	5
4. Se aprecia en el directivo una autoridad ética y profesional, que fortalece a la comunidad educativa e influye en el logro de los aprendizajes.					
Dimensión: Influencia en el profesorado a través del desarrollo profesional	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Indicador: Cultura colaborativa	1	2	3	4	5
5. El directivo planifica y dirige el trabajo colegiado con los docentes de la institución educativa.					
Indicador: Orienta la labor pedagógica docente	1	2	3	4	5

6. El directivo coordina y brinda el acompañamiento pedagógico a los docentes.					
Indicador: Promueve el desarrollo de competencias profesionales de docentes	1	2	3	4	5
7. El directivo gestiona oportunidades de formación y capacitación para los docentes promoviendo su desarrollo profesional y personal.					
Dimensión: Moviliza las acciones en función de lo pedagógico	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Indicador: Centralidad de actividades pedagógicas	1	2	3	4	5
8. El directivo coordina las actividades a realizarse en la institución educativa en función de los aprendizajes de los estudiantes.					
9. Las actividades que se ejecutan en la institución educativa tienen como meta principal el logro de los aprendizajes de los estudiantes.					
Indicador: Gestión estratégica de espacios educativos	1	2	3	4	5
10. El directivo asegura los espacios educativos para propiciar los aprendizajes de los estudiantes.					
Variable: Gestión Escolar					
Dimensión: Gestión de las condiciones	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Indicador: Planificación institucional	1	2	3	4	5
11. En la Institución educativa se hace participar a la comunidad educativa en el diagnóstico de las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.					
12. En la Institución educativa se diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar (PEI, PCI, RI, PAT) teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje.					
Indicador: Promoción de la convivencia democrática e intercultural.	1	2	3	4	5
13. En la Institución Educativa se promueven espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.					
14. En la gestión de la Institución Educativa se genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad,					

colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.					
15. En la gestión de la Institución Educativa se manejan estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.					
Indicador: Participación de las familias y comunidad	1	2	3	4	5
16. En la Institución Educativa se promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje.					
Indicador: Condiciones operativas	1	2	3	4	5
17. En la Institución Educativa se gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de la enseñanza.					
18. En la Institución Educativa se gestiona el uso adecuado del tiempo a favor de los aprendizajes.					
19. En la Institución Educativa se identifica las fuentes que generan recursos financieros para a la escuela, y se incorporan en los instrumentos de planificación a través de costos y presupuestos.					
20. La responsable de la gestión escolar muestra conocimientos básicos sobre administración financiera como herramienta para su gestión.					
21. En la institución educativa se promueve una cultura de prevención en el colectivo escolar a partir de sus propias acciones, estableciendo estrategias para mitigar los posibles riesgos y amenazas que podrían afectar a la escuela.					
22. La gestión escolar de la Institución educativa formula de manera conjunta las acciones para enfrentar posibles amenazas, estableciendo responsabilidades y toma en cuenta los recursos disponibles.					
Indicador: Evaluación de la gestión y rendición de cuentas	1	2	3	4	5
23. Se gestiona la información que produce la institución educativa y se emplea para la toma de decisiones en favor de la mejora de los aprendizajes.					
24. En la gestión de la Institución Educativa se implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.					
25. Se conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación de la gestión escolar y mejora continua, orientándolos al logro de los aprendizajes.					
DIMENSIÓN: Procesos Pedagógicos	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

Indicador: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje	1	2	3	4	5
26. En la IE la directora gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, promoviendo la mejora de su desempeño en función del logro de aprendizajes.					
27. En la IE el directivo genera espacios de trabajo colaborativo entre docentes.					
28. Se realizan reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.					
29. La gestión escolar de la Institución Educativa estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.					
Indicador: Monitoreo y acompañamiento pedagógico	1	2	3	4	5
30. Se promueve y orienta la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular considerando los lineamientos del sistema curricular y la propuesta curricular regional.					
31. Se desarrollan acciones relacionadas con la reflexión de las y los docentes sobre la importancia de incorporar en la práctica diaria el aprendizaje colaborativo y por indagación.					
32. Se reconoce la diversidad existente en las aulas como elemento fundamental para favorecer el logro de los aprendizajes de los estudiantes.					
33. Se realiza el monitoreo y orientación del uso de estrategias y recursos metodológicos en función del logro de los aprendizajes de los estudiantes.					
34. Se promueve el uso del material educativo como soporte del proceso de enseñanza, priorizando actividades que promuevan el aprendizaje colaborativo y por indagación.					
35. Se realiza el monitoreo y orientación del proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desea lograr.					

ANEXO 3: FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. **Nombre:** Cuestionario para identificar el liderazgo pedagógico directivo y la gestión escolar de una institución educativa
2. **Autora:** Briceida Narcizo Infantes.
3. **Procedencia o adaptación:** Elaboración propia, utilizando como referencia para su construcción el marco del buen desempeño directivo del MINEDU (2014).
4. **Personas a quién se aplica:** Docentes del nivel primario y secundario de la IE N° 80706 “Santa María”
5. **Objetivo:** Recoger información para identificar el liderazgo pedagógico directivo y la gestión escolar de la Institución Educativa 80706 “Santa María” del distrito de Moche.
6. **Aplicación:** Individual
7. **Cantidad de evaluados:**
 - Primero fueron evaluados 10 docentes para la prueba piloto
 - Posteriormente 20 docentes más de los niveles primario y secundario, como parte de la investigación no experimental.

8. **Técnica:** Encuesta

Puntuación y escala de calificación: El cuestionario está constituido por 35 ítems, cada ítem tiene un valor de 1 a 5 puntos, por lo que el máximo puntaje es 175 puntos. Los ítems responden a dimensiones de cada variable, con sus respectivos indicadores. Referente al liderazgo pedagógico directivo, la dimensión inspira a lograr metas de aprendizaje corresponden los ítems del 1 al 4, la dimensión influencia en el profesorado a través del desarrollo profesional del 5 al 7 y la dimensión moviliza las acciones en función de lo pedagógico del 8 al 10, en esta variable los rangos para determinar el nivel son: deficiente: 10-43, poco eficiente: 44-47 y eficiente: 48-50; mientras que en la variable gestión escolar, la dimensión gestión de condiciones corresponde a los ítems del 11 al 25 y la dimensión procesos pedagógicos corresponde a los ítems del 26 al 35 cuyos rangos para determinar el nivel son: no efectivo: 25-109, poco efectivo: 110-118, efectivo: 119-125; asimismo cada ítem está estructurado para ser respondido en una sola respuesta de cinco alternativas, de acuerdo a la siguiente escala: Nunca con valor 1, Casi nunca con valor 2, a veces con valor 3, casi siempre con valor 4 y siempre con valor 5.

ANEXO 4: VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO Y GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PUBLICA 80706 “SANTA MARIA” DEL DISTRITO DE MOCHE, 2020

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES		
				NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACIÓN ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA				
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
Liderazgo Pedagógico Directivo El liderazgo pedagógico se refiere a un líder que ejerce influencia, inspiración y moviliza el accionar de los integrantes del centro escolar en función de las acciones pedagógicas. (Minedu, 2014)	Inspira a lograr metas de aprendizaje	• Participación, comunicación y control.	1. A lo largo de los últimos años el directivo a establecido de manera consensuada, metas importantes y medibles de aprendizaje en su institución educativa.						X		X		X		X				
			2. El directivo ha comunicado las metas de aprendizaje a la comunidad educativa de forma clara y oportuna.						X		X		X		X				
			3. El directivo monitorea e informa el avance de las metas de aprendizaje a la comunidad educativa.						X		X		X		X				
		• Ejercicio de autoridad	4. Se aprecia en el directivo una autoridad ética y profesional, que fortalece a la comunidad educativa e influye en el logro de los aprendizajes.						X		X		X		X				

	Influencia en el profesorado a través del desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura colaborativa. 	5. El directivo planifica y dirige el trabajo colegiado con los docentes de la institución educativa.						X		X		X		X			
		<ul style="list-style-type: none"> • Orienta la labor pedagógica docente 	6. El directivo coordina y brinda el acompañamiento pedagógico a los docentes.						X		X		X		X			
		<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el desarrollo de competencias profesionales docentes 	7. El directivo gestiona oportunidades de formación y capacitación para los docentes promoviendo su desarrollo profesional y personal.						X		X		X		X			
	Moviliza las acciones en función de lo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> • Centralidad de actividades pedagógicas. 	8. El directivo coordina las actividades a realizarse en la institución educativa en función de los aprendizajes de los estudiantes.							X		X		X		X		
			9. Las actividades que se ejecutan en la institución educativa tienen como meta principal el logro de los aprendizajes de los estudiantes.							X		X		X		X		
		<ul style="list-style-type: none"> • Gestión estratégica de espacios educativos 	10. El directivo asegura los espacios educativos para propiciar los aprendizajes de los estudiantes.							X		X		X		X		

<p style="text-align: center;">Gestión escolar</p> <p>Se trata del conjunto de acciones que se dan en la institución educativa entrelazadas unas con otras y emprendidas por el director o equipo directivo las cuales permiten dinamizar los procesos y la participación de la comunidad educativa para producir el cambio educativo (Pozner, 2000)</p>	<p style="text-align: center;">Gestión de las condiciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> Planificación Institucional 	11. En la Institución educativa se hace participar a la comunidad educativa en el diagnóstico de las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.						X		X		X		X			
		12. En la Institución educativa se diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar (PEI, PCI, RI, PAT) teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje.					X		X		X		X					
		<ul style="list-style-type: none"> Promoción de la convivencia democrática e intercultural 	13. En la Institución Educativa se promueven espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.						X		X		X		X			
		14. En la gestión de la Institución Educativa se genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.					X		X		X		X					
		15. En la gestión de la Institución Educativa se manejan estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.					X		X		X		X					
		<ul style="list-style-type: none"> Participación de las familias y comunidad 	16. En la Institución Educativa se promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje.						X		X		X		X			

• Condiciones operativas	17. En la Institución Educativa se gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de la enseñanza.							X		X		X		X				
	18. En la Institución Educativa se gestiona el uso adecuado del tiempo a favor de los aprendizajes.							X		X		X		X				
	19. En la Institución Educativa se identifica las fuentes que generan recursos financieros para a la escuela, y se incorporan en los instrumentos de planificación a través de costos y presupuestos.								X		X		X		X			
	20. La responsable de la gestión escolar muestra conocimientos básicos sobre administración financiera como herramienta para su gestión.								X		X		X		X			
	21. En la institución educativa se promueve una cultura de prevención en el colectivo escolar a partir de sus propias acciones, estableciendo estrategias para mitigar los posibles riesgos y amenazas que podrían afectar a la escuela.								X		X		X		X			
	22. La gestión escolar de la Institución educativa formula de manera conjunta las acciones para enfrentar posibles amenazas, estableciendo responsabilidades y toma en cuenta los recursos disponibles.								X		X		X		X			
	• Evaluación de la gestión y rendición de cuentas	23. Se gestiona la información que produce la institución educativa y se emplea para la toma de decisiones en favor de la mejora de los aprendizajes.							X		X		X		X			

			24. En la gestión de la Institución Educativa se implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.						X		X		X		X		
			25. Se conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación de la gestión escolar y mejora continua, orientándolos al logro de los aprendizajes.						X		X		X		X		
	Gestión de los procesos pedagógicos	<ul style="list-style-type: none"> Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje 	26. En la IE la directora gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, promoviendo la mejora de su desempeño en función del logro de aprendizajes.						X		X		X		X		
			27. En la IE el directivo genera espacios de trabajo colaborativo entre docentes.						X		X		X		X		
			28. Se realizan reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.						X		X		X		X		
			29. La gestión escolar de la Institución Educativa estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.						X		X		X		X		
	<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo y acompañamiento pedagógico 	30. Se promueve y orienta la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular considerando los lineamientos del sistema curricular y la propuesta curricular regional.						X		X		X		X			

			31. Se desarrollan acciones relacionadas con la reflexión de las y los docentes sobre la importancia de incorporar en la práctica diaria el aprendizaje colaborativo y por indagación.						X		X		X		X		
			32. Se reconoce la diversidad existente en las aulas como elemento fundamental para favorecer el logro de los aprendizajes de los estudiantes.						X		X		X		X		
			33. Se realiza el monitoreo y orientación del uso de estrategias y recursos metodológicos en función del logro de los aprendizajes de los estudiantes.						X		X		X		X		
			35. Se promueve el uso del material educativo como soporte del proceso de enseñanza, priorizando actividades que promuevan el aprendizaje colaborativo y por indagación.						X		X		X		X		
			36. Se realiza el monitoreo y orientación del proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desea lograr.						X		X		X		X		



**MG. SILVIA MARITZA MEDINA
BUSTAMANTE
DNI N° 17919650**

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO Y GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PUBLICA 80706 "SANTA MARIA" DEL DISTRITO DE MOCHE, 2020

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUCIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES			
				NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACIÓN ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA					
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
Liderazgo Pedagógico Directivo El liderazgo pedagógico se refiere a un líder que ejerce influencia, inspiración y moviliza el accionar de los integrantes del centro escolar en función de las acciones pedagógicas. (Minedu, 2014)	Inspira a lograr metas de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Participación, comunicación y control. 	1. A lo largo de los últimos años el directivo a establecido de manera consensuada, metas importantes y medibles de aprendizaje en su institución educativa.						X		X		X		X					
			2.El directivo ha comunicado las metas de aprendizaje a la comunidad educativa de forma clara y oportuna.						X		X		X		X					
			3.El directivo monitorea e informa el avance de las metas de aprendizaje a la comunidad educativa.						X		X		X		X					
		<ul style="list-style-type: none"> Ejercicio de autoridad 	4. Se aprecia en el directivo una autoridad ética y profesional, que fortalece a la comunidad educativa e influye en el logro de los aprendizajes.						X		X		X		X					

	Influencia en el profesorado a través del desarrollo profesional	• Cultura colaborativa.	5. El directivo planifica y dirige el trabajo colegiado con los docentes de la institución educativa.							X		X		X		X		
		• Orienta la labor pedagógica docente	6. El directivo coordina y brinda el acompañamiento pedagógico a los docentes.							X		X		X		X		
		• Promueve el desarrollo de competencias profesionales docentes	7. El directivo gestiona oportunidades de formación y capacitación para los docentes promoviendo su desarrollo profesional y personal.							X		X		X		X		
	Moviliza las acciones en función de lo pedagógico	• Centralidad de actividades pedagógicas.	8. El directivo coordina las actividades a realizarse en la institución educativa en función de los aprendizajes de los estudiantes.							X		X		X		X		
			9. Las actividades que se ejecutan en la institución educativa tienen como meta principal el logro de los aprendizajes de los estudiantes.							X		X		X		X		
		• Gestión estratégica de espacios educativos	10. El directivo asegura los espacios educativos para propiciar los aprendizajes de los estudiantes.							X		X		X		X		

Gestión escolar Se trata del conjunto de acciones que se dan en la institución educativa entrelazadas unas con otras y emprendidas por el director o equipo directivo las cuales permiten dinamizar los procesos y la participación de la comunidad educativa para producir el cambio educativo (Pozner, 2000)	Gestión de las condiciones	<ul style="list-style-type: none"> Planificación Institucional 	11. En la Institución educativa se hace participar a la comunidad educativa en el diagnóstico de las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.						X		X		X		X		
			12. En la Institución educativa se diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar (PEI, PCI, RI, PAT) teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje.						X		X		X		X		
		<ul style="list-style-type: none"> Promoción de la convivencia democrática e intercultural 	13. En la Institución Educativa se promueven espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.						X		X		X		X		
			14. En la gestión de la Institución Educativa se genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.						X		X		X		X		
			15. En la gestión de la Institución Educativa se manejan estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.						X		X		X		X		

		• Participación de las familias y comunidad	16. En la Institución Educativa se promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje.							X		X		X		X			
		• Condiciones operativas	17. En la Institución Educativa se gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de la enseñanza.							X		X		X		X			
			18. En la Institución Educativa se gestiona el uso adecuado del tiempo a favor de los aprendizajes.								X		X		X		X		
			19. En la Institución Educativa se identifica las fuentes que generan recursos financieros para a la escuela, y se incorporan en los instrumentos de planificación a través de costos y presupuestos.								X		X		X		X		
			20. La responsable de la gestión escolar muestra conocimientos básicos sobre administración financiera como herramienta para su gestión.								X		X		X		X		
			21. En la institución educativa se promueve una cultura de prevención en el colectivo escolar a partir de sus propias acciones, estableciendo estrategias para mitigar los posibles riesgos y amenazas que podrían afectar a la escuela.								X		X		X		X		

			22. La gestión escolar de la Institución educativa formula de manera conjunta las acciones para enfrentar posibles amenazas, estableciendo responsabilidades y toma en cuenta los recursos disponibles.							X		X		X		X			
		• Evaluación de la gestión y rendición de cuentas	23. Se gestiona la información que produce la institución educativa y se emplea para la toma de decisiones en favor de la mejora de los aprendizajes.							X		X		X		X			
			24. En la gestión de la Institución Educativa se implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.							X		X		X		X			
			25. Se conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación de la gestión escolar y mejora continua, orientándolos al logro de los aprendizajes.								X		X		X		X		
	Gestión de los procesos pedagógicos	• Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje	26. En la IE la directora gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, promoviendo la mejora de su desempeño en función del logro de aprendizajes.							X		X		X		X			
			27. En la IE el directivo genera espacios de trabajo colaborativo entre docentes.								X		X		X		X		
			28. Se realizan reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.									X		X		X		X	

			29. La gestión escolar de la Institución Educativa estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.						X		X		X		X		
		• Monitoreo y acompañamiento pedagógico	30. Se promueve y orienta la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular considerando los lineamientos del sistema curricular y la propuesta curricular regional.						X		X		X		X		
			31. Se desarrollan acciones relacionadas con la reflexión de las y los docentes sobre la importancia de incorporar en la práctica diaria el aprendizaje colaborativo y por indagación.						X		X		X		X		
			32. Se reconoce la diversidad existente en las aulas como elemento fundamental para favorecer el logro de los aprendizajes de los estudiantes.						X		X		X		X		
			33. Se realiza el monitoreo y orientación del uso de estrategias y recursos metodológicos en función del logro de los aprendizajes de los estudiantes.						X		X		X		X		
			34. Se promueve el uso del material educativo como soporte del proceso de enseñanza, priorizando actividades que promuevan el aprendizaje colaborativo y por indagación.						X		X		X		X		

			35. Se realiza el monitoreo y orientación del proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desea lograr.						X		X		X		X		
--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	---	--	---	--	---	--	---	--	--



Dra. Sonia Mariel Obeso Rodriguez
DNI N° 17902296
EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO Y GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PUBLICA 80706 “SANTA MARIA” DEL DISTRITO DE MOCHE, 2020

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES	
				NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACIÓN ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA			
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Liderazgo Pedagógico Directivo El liderazgo pedagógico se refiere a un líder que ejerce influencia, inspiración y moviliza el accionar de los integrantes del centro escolar en función de las acciones pedagógicas. (Minedu, 2014)	Inspira a lograr metas de aprendizaje	• Participación, comunicación y control.	1. A lo largo de los últimos años el directivo a establecido de manera consensuada, metas importantes y medibles de aprendizaje en su institución educativa.						X		X		X		X			
			2. El directivo ha comunicado las metas de aprendizaje a la comunidad educativa de forma clara y oportuna.						X		X		X		X			
			3. El directivo monitorea e informa el avance de las metas de aprendizaje a la comunidad educativa.						X		X		X		X			
		• Ejercicio de autoridad	4. Se aprecia en el directivo una autoridad ética y profesional, que fortalece a la comunidad educativa e influye en el logro de los aprendizajes.						X		X		X		X			

	Influencia en el profesorado a través del desarrollo profesional	• Cultura colaborativa.	5. El directivo planifica y dirige el trabajo colegiado con los docentes de la institución educativa.						X		X		X		X			
		• Orienta la labor pedagógica docente	6. El directivo coordina y brinda el acompañamiento pedagógico a los docentes.						X		X		X		X			
		• Promueve el desarrollo de competencias profesionales docentes	7. El directivo gestiona oportunidades de formación y capacitación para los docentes promoviendo su desarrollo profesional y personal.						X		X		X		X			
	Moviliza las acciones en función de lo pedagógico	• Centralidad de actividades pedagógicas.	8. El directivo coordina las actividades a realizarse en la institución educativa en función de los aprendizajes de los estudiantes.							X		X		X		X		
			9. Las actividades que se ejecutan en la institución educativa tienen como meta principal el logro de los aprendizajes de los estudiantes.							X		X		X		X		
		• Gestión estratégica de espacios educativos	10. El directivo asegura los espacios educativos para propiciar los aprendizajes de los estudiantes.							X		X		X		X		

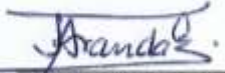
<p align="center">Gestión escolar</p> <p>Se trata del conjunto de acciones que se dan en la institución educativa entrelazadas unas con otras y emprendidas por el director o equipo directivo las cuales permiten dinamizar los procesos y la participación de la comunidad educativa para producir el cambio educativo (Pozner, 2000)</p> <p align="center">e</p>	<p align="center">Gestión de las condiciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> Planificación Institucional 	<p>11. En la Institución educativa se hace participar a la comunidad educativa en el diagnóstico de las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.</p>						X		X		X		X			
		<p>12. En la Institución educativa se diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar (PEI, PCI, RI, PAT) teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje.</p>						X		X		X		X				
		<ul style="list-style-type: none"> Promoción de la convivencia democrática e intercultural 	<p>13. En la Institución Educativa se promueven espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.</p>					X		X		X		X				
		<p>14. En la gestión de la Institución Educativa se genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.</p>						X		X		X		X				
		<p>15. En la gestión de la Institución Educativa se manejan estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.</p>						X		X		X		X				

	<ul style="list-style-type: none"> Participación de las familias y comunidad 	16. En la Institución Educativa se promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje.							X		X		X		X		
	<ul style="list-style-type: none"> Condiciones operativas 	17. En la Institución Educativa se gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de la enseñanza.							X		X		X		X		
		18. En la Institución Educativa se gestiona el uso adecuado del tiempo a favor de los aprendizajes.							X		X		X		X		
		19. En la Institución Educativa se identifica las fuentes que generan recursos financieros para a la escuela, y se incorporan en los instrumentos de planificación a través de costos y presupuestos.							X		X		X		X		
		20. La responsable de la gestión escolar muestra conocimientos básicos sobre administración financiera como herramienta para su gestión.							X		X		X		X		
		21. En la institución educativa se promueve una cultura de prevención en el colectivo escolar a partir de sus propias acciones, estableciendo estrategias para mitigar los posibles riesgos y amenazas que podrían afectar a la escuela.							X		X		X		X		

			22. La gestión escolar de la Institución educativa formula de manera conjunta las acciones para enfrentar posibles amenazas, estableciendo responsabilidades y toma en cuenta los recursos disponibles.							X		X		X		X		
		• Evaluación de la gestión y rendición de cuentas	23. Se gestiona la información que produce la institución educativa y se emplea para la toma de decisiones en favor de la mejora de los aprendizajes.							X		X		X		X		
			24. En la gestión de la Institución Educativa se implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.							X		X		X		X		
			25. Se conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación de la gestión escolar y mejora continua, orientándolos al logro de los aprendizajes.							X		X		X		X		
			26. En la IE la directora gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, promoviendo la mejora de su desempeño en función del logro de aprendizajes.							X		X		X		X		
	Gestión de los procesos pedagógicos	• Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje	27. En la IE el directivo genera espacios de trabajo colaborativo entre docentes.							X		X		X		X		
			28. Se realizan reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.							X		X		X		X		

			29. La gestión escolar de la Institución Educativa estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.						X		X		X		X		
		• Monitoreo y acompañamiento pedagógico	30. Se promueve y orienta la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular considerando los lineamientos del sistema curricular y la propuesta curricular regional.						X		X		X		X		
			31. Se desarrollan acciones relacionadas con la reflexión de las y los docentes sobre la importancia de incorporar en la práctica diaria el aprendizaje colaborativo y por indagación.						X		X		X		X		
			32. Se reconoce la diversidad existente en las aulas como elemento fundamental para favorecer el logro de los aprendizajes de los estudiantes.						X		X		X		X		
			33. Se realiza el monitoreo y orientación del uso de estrategias y recursos metodológicos en función del logro de los aprendizajes de los estudiantes.						X		X		X		X		
			34. Se promueve el uso del material educativo como soporte del proceso de enseñanza, priorizando actividades que promuevan el aprendizaje colaborativo y por indagación.						X		X		X		X		

			35. Se realiza el monitoreo y orientación del proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desea lograr.						X		X		X		X		
--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	---	--	---	--	---	--	---	--	--



JUDITH ARANDA GONZALEZ
 DNI 18120241

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

“CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO Y LA GESTIÓN ESCOLAR”

OBJETIVO: Recoger información para identificar el liderazgo pedagógico directivo y la gestión escolar.

DIRIGIDO A: Docentes de la Institución educativa 80706 “Santa María”

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: MEDINA BUSTAMANTE SILVIA MARITZA

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAGISTER EN EDUCACION CON MENCION EN DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA

VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	------	-------	------	----------



MG. SILVIA MARITZA MEDINA BUSTAMANTE
DNI N° 17919650

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

“CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO Y LA GESTIÓN ESCOLAR

OBJETIVO: Recoger información para identificar el liderazgo pedagógico directivo y la gestión escolar de la Institución Educativa 80706 “Santa María” del distrito de Moche.

DIRIGIDO A: Docentes de la Institución educativa 80706 “Santa María”

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Obeso Rodríguez, Sonia Mariel.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Doctora en Administración de la Educación.

VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	-------------	-------	------	----------



Dra. Sonia Mariel Obeso Rodríguez

DNI N° 17902296

EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

“CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO Y LA GESTIÓN ESCOLAR”

OBJETIVO: Recoger información para identificar el liderazgo pedagógico directivo y la gestión escolar.

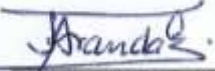
DIRIGIDO A: Docentes de la Institución educativa 80706 “Santa María”

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: ARANDA GONZALES JUDITH

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAGISTER EN EDUCACION

VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	------	-------	------	----------


JUDITH ARANDA GONZALEZ
DNI 18120241

ANEXO 5: PRUEBA DE CONFIABILIDAD

BASE DE DATOS																																							
ENCUESTA	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29	I30	I31	I32	I33	I34	I35	TOTAL			
1	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	168	
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	173
3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	166	
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	156	
5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	157	
6	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	167
7	4	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	5	152	
8	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	154
9	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	151
10	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	154	
VARIANZA	0.3	0.3	0.2	0.5	0.5	0.5	0.5	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.5	0.2	0.3	0.5	0.5	0.3	0.5	0.3	0.3	0.3	0.2	0.5	0.5	0.2	0.2	0.3	0.5	0.3	0.3	0.3	0.3	0.5	0.7	62.18	

K	35
ΣSi	11.9
S _t ²	62.18

ALPHA DE CRONBACH	
α	0.83



Interpretación:

0 - 0.2	Muy Baja
0.2 - 0.4	Baja
0.4 - 0.6	Regular
0.6 - 0.8	Aceptable
0.8 - 1	Elevada

ALPHA DE CRONBACH - CONFIABILIDAD

Mediante la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total

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

Donde:

$\sum_{i=1}^K S_i^2$: Es la suma de varianzas de cada ítem.

S_t^2 : Es la varianza del total de filas (puntaje total de los jueces)

K: Es el número de preguntas o ítems.

ANEXO 6: BASE DE DATOS DE LOS DOCENTES ENCUESTADOS

VARIABLE 1: LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO										
N° DE ENCUES TADO	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10
1	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5
6	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
7	4	5	5	4	4	3	5	5	4	5
8	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4
9	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4
10	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
13	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
14	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5
15	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
16	4	5	5	4	4	3	5	5	4	5
17	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4
18	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4
19	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
22	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
23	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5
24	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
25	4	5	5	4	4	3	5	5	4	5
26	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4
27	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4
28	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5
29	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4
30	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5

VARIABLE 2: GESTIÓN ESCOLAR

N° DE ENCUESTADO	ITEM11	ITEM12	ITEM13	ITEM14	ITEM15	ITEM16	ITEM17	ITEM18	ITEM19	ITEM20	ITEM21	ITEM22	ITEM23	ITEM24	ITEM25	ITEM26	ITEM27	ITEM28	ITEM29	ITEM30	ITEM31	ITEM32	ITEM33	ITEM34	ITEM35
1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3
5	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4
6	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4
7	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	5	3	4	4	4	3	5
8	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
9	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
10	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4
11	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
12	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5
14	4	5	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3
15	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4
16	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4
17	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	5	3	4	4	4	3	5
18	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
19	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
20	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4
21	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
22	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5
24	4	5	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3
25	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4
26	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4
27	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	5	3	4	4	4	3	5
28	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
29	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
30	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4

ANEXO 7: AUTORIZACIÓN DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO



Institución Educativa N° 80706 "Santa María"

PRIMARIA – SECUNDARIA
Calle Santa María N° 251 – Miramar – Moche – Trujillo – La Libertad

*LA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
80706 "SANTA MARÍA" DE MIRAMAR - MOCHÉ, LA
LIBERTAD, QUE SUSCRIBE:*

AUTORIZACION

La directora de la Institución Educativa 80706 "Santa María" autoriza que, **la Br. Briceida Narcizo Infantes**, aplique las respectivas encuestas a los docentes del nivel primario y secundario de la Institución Educativa 80706 "Santa María", a fin de recabar información para realizar su trabajo de investigación titulado: **LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO Y GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 80706 "SANTA MARÍA" DEL DISTRITO DE MOCHE, 2020**, para optar el grado de Magister en la Universidad Privada "César Vallejo" de la ciudad de Trujillo, por lo que se compromete a mantener la confidencialidad de los datos obtenidos.

Miramar, 18 de mayo de 2020

