



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA**

**Liderazgo pedagógico en la gestión escolar en instituciones
educativas de la REI 07 - UGEL 02 distrito de
Independencia, 2021**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa

AUTORA:

Vásquez Olivera, Casimira (ORCID: 0000-0002-9203-574X)

ASESOR:

Mg. Jaramillo Ostos, Dennis Fernando (ORCID: 0000-0003-0432-7855)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

Lima – Perú

2021

Dedicatoria

A mis amados hijos, por ser mi
motivación constante.

Agradecimiento

A todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo, muy en especial a:

Mg. Dennis Jaramillo Ostos por su orientación en el aspecto temático y metodológico para la elaboración de la tesis.

A los directivos de la REI 07, donde se recogió la información y a los docentes por su colaboración respondiendo los cuestionarios, según lo solicitado.

Índice de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	18
3.1. Tipo y diseño de investigación	18
3.2. Variables y operacionalización	19
3.3. Población, muestra y muestreo	20
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
3.5. Procedimientos	21
3.6. Método de análisis de datos	22
3.7. Aspectos éticos	22
IV. RESULTADOS	23
V. DISCUSIÓN	31
VI. CONCLUSIONES	38
VII. RECOMENDACIONES	39
REFERENCIAS	40
ANEXOS	47

Índice de tablas

Tabla 1: Niveles de la variable liderazgo pedagógico	23
Tabla 2: Niveles de las dimensiones de liderazgo pedagógico	24
Tabla 3: Niveles de la variable gestión escolar	25
Tabla 4: Niveles de las dimensiones de la gestión escolar	26
Tabla 5: Correlación causal entre la variable independiente liderazgo pedagógico y la variable dependiente gestión escolar	27
Tabla 6: Correlación causal entre la variable liderazgo pedagógico y la dimensión calendarización planificada	28
Tabla 7: Correlación causal entre la variable liderazgo pedagógico y la dimensión acompañamiento y monitoreo docente	29
Tabla 8: Correlación causal entre la variable liderazgo pedagógico y la dimensión gestión de la convivencia escolar	30

Índice de figuras

Figura 1: Diseño de la investigación	18
Figura 2: Niveles de la variable liderazgo pedagógico	23
Figura 3: Niveles de las dimensiones de la variable liderazgo pedagógico	24
Figura 4: Niveles de las dimensiones de la variable gestión escolar	25
Figura 5: Niveles de la dimensión gestión escolar	26

RESUMEN

El liderazgo pedagógico es un tema por demás importante en la gestión de las diferentes instituciones educativas. Esta investigación tuvo como objetivo determinar la incidencia del liderazgo pedagógico de los directivos en la gestión escolar que ellos ejercen en cada una de sus instituciones educativas pertenecientes a la REI 07 de la Ugel 02 del distrito de Independencia en 2021. La hipótesis que se planteó fue que el liderazgo pedagógico incide positiva y significativamente en la gestión escolar de los directivos. En el proceso de la investigación, se empleó el enfoque cuantitativo, el tipo descriptivo, el diseño no experimental y el método hipotético deductivo; además se usaron como instrumentos dos cuestionarios, uno para cada variable. Estos instrumentos fueron aplicados a 86 docentes que conformaron la muestra no probabilística intencional. Luego del análisis de los datos se obtuvo como resultado un nivel de significancia de 0,02, y un coeficiente de determinación de Nagelkerke de 0,506 indicando que el porcentaje de incidencia es un 50,6%, concluyendo que el liderazgo pedagógico incide positiva y moderadamente en la gestión escolar en las instituciones de la REI 07, Ugel 02 ubicadas en el distrito de Independencia en Lima en el año 2021.

Palabras claves: Influencia, compromiso, institución educativa.

ABSTRACT

The pedagogical leadership is an extremely important issue in the management of different educational institutions. The objective of this research was to determine the incidence of the pedagogical leadership of the directors in the school management that they exercise in each of their educational institutions belonging to the REI 07 of the Ugel 02 of the district of Independencia in 2021. The hypothesis that was raised was that pedagogical leadership positively and significantly affects the school management of the directors. In the research process, the quantitative approach, the descriptive type, the non-experimental design and the hypothetical deductive method were used; In addition, two questionnaires were used as instruments, one for each variable. These instruments were applied to 86 teachers who made up the intentional non-probabilistic sample. After analyzing the data, the result was a significance level of 0.02, and a Nagelkerke coefficient of determination of 0.506 indicating that the percentage of incidence is 50.6%, concluding that pedagogical leadership has a positive and moderate impact in school management in the institutions of REI 07, Ugel 02 located in the district of Independencia in Lima in the year 2021.

Keywords: Influence, commitment, educational institution

I. INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, prima el conocimiento en todas las esferas del desarrollo humano. La educación es considerada por muchos estados del mundo como la fuente de ese desarrollo (Ocde, 2017) además, es considerado como un derecho de todo ser humano, independientemente de la edad que tenga, como lo sentencia la Declaración Universal de los Derechos Humanos en su artículo 26 (ONU, 1948) y otras convenciones. Se espera que esta educación sea de calidad, de ahí la preocupación de diversos Estados y organizaciones por verificar la calidad de esta. En este afán, se leen y analizan, por ejemplo, los resultados Pisa 2018, según el cual, el Perú ha mejorado en comparación al 2015 en las tres áreas evaluadas: lectura, matemática y ciencias; sin embargo, aún sigue relegado en el último lugar, respecto de sus pares, países de la región como Colombia, Brazil, México, Argentina (UMC, 2018)

Es este contexto, el que obliga al equipo directivo de las instituciones educativas a asumir el liderazgo pedagógico con la finalidad de optimizar los aprendizajes de los estudiantes como lo mencionan Gajardo y Ulloa (2016) y Oriola y Cascales (2019). El liderazgo pedagógico, que se puede evidenciar en los colegios, es visto como un componente primordial para mejorar de la educación (Yelicich, 2016) y al ocupar un lugar fundamental debe ser tratado y abordado en las políticas educativas en Latinoamérica igual que se hace en Europa, como lo sugirieron la Ocde (2015), Serrano y Martín-Cuadrado (2017) y Bolívar (2019); aunque, en esta región, hasta la fecha, poco se ha hecho por avanzar en el fortalecimiento de los gestores de la escuela.

Cabe destacar la información que nos brinda el Estudio Internacional sobre la Enseñanza y el Aprendizaje (TALIS, en inglés sus siglas) del año 2018. Según este estudio, casi todos los directores, un 98 %, afirman que el personal tiene la posibilidad de contribuir a las decisiones de centro educativo, sin embargo, también menciona, que los profesores no pueden participar en todas las decisiones. Es más, solo en el 42 % de las escuelas los profesores son los principales encargados de las políticas educativas dentro del colegio, relativas al currículo y la enseñanza en el aula. Otro dato, importante, también de mencionar es que de todos los profesores que han recibido retroalimentación el 71 % cree

que es útil y el 55% de ellos, añaden que les ayudó a mejorar sus competencias pedagógicas (Ocde, 2020). Esta información deja claro la importancia del liderazgo, puesto que es visto como un aspecto estratégico para la calidad educativa el mismo que debe ser fortalecido a través de diversos programas que contemplen las políticas estatales.

Hay algunos países como México, Chile, Colombia, más que otros como el Perú, que apuestan por la educación. Su preocupación se muestra en capacitar a los artífices de la conducción de las entidades educativas, impulsando programas para capacitar a los directivos de las instituciones educativas con la finalidad de que la educación mejore (Bolívar, 2019). Hay preocupación por buscar la eficacia de la escuela colocando como centro de las políticas educativas a las instituciones educativas y al alumnado de tal forma que busquen fortalecer el liderazgo y la gestión escolar para formar instituciones más autónomas Domingo (2019) y Ocde (2020), empero hay otros tantos países que aún dejan relegado el aspecto educativo sin darle la importancia que realmente corresponde, desatendiendo así el ODS4 (Ocde, 2017) y urge la necesidad que las políticas educativas atiendan la demanda de fortalecimiento directivo.

Según el Minedu (2014), en el Perú, en los últimos cien años, casi todas las entidades han sufrido una suerte de mutación, pero no la escuela. Esta sigue manteniendo su estructura, sin mayores transformaciones. Esto ocurre porque hay un desfase entre lo que se entiende por educar y las exigencias educacionales del presente siglo. El Ministerio de Educación, establece las políticas educativas actuales, las mismas que se llevan a cabo a través de la ejecución de programas de fortalecimiento de las entidades educativas (Banco Mundial, 2017). Estas buscan fortalecer las competencias de los directivos como líderes de la gestión escolar para un eficiente funcionamiento de la organización educativa y para que se consigan los aprendizajes previstos en los estudiantes. Así lo entendió el Minedu (2014), indicando que “Reformar la escuela implica transformar la gestión que desarrollan los directivos”. (p. 9)

La presente investigación se centró en el liderazgo pedagógico en la gestión escolar de los directores de las diferentes instituciones educativas de la REI 07, del distrito de Independencia, de la Ugel 02 en el presente año. Esta REI cuenta con 23 directivos, de los cuales 12 son designados y 11 encargados,

previa evaluación, según los requisitos establecidos. Los primeros llevan un proceso de capacitación en liderazgo y gestión, programado y dirigido desde el Ministerio, que no reciben los segundos. Se observa en este grupo de directivos que cuentan con sus instrumentos de gestión donde están establecidos sus objetivos, aunque no hay claridad en muchos de ellos; realizan el monitoreo y acompañamiento a los docentes, pero aún tienen dificultades con la retroalimentación efectiva; se preocupan por el fortalecimiento profesional de su equipo docente y buscan un ambiente virtual seguro para que se brinde el aprendizaje, sin embargo hay situaciones de violencia que se manejan sin seguir los protocolos establecidos.

Se necesita, en este contexto, un directivo fortalecido en su liderazgo para gestionar una educación de calidad en la institución que dirige. Este estudio, por ello, consideró muy importante investigar sobre el tema con la finalidad de responder a los siguientes problemas ¿Cuál es la incidencia del liderazgo pedagógico en la gestión escolar en instituciones educativas en la REI 07 de la Ugel 02, distrito de Independencia 2021?, además, de investigar respecto de los problemas específicos que se simplificaron en la pregunta ¿Cuál es la incidencia del liderazgo pedagógico en las tres dimensiones de gestión escolar que son cumplimiento de la calendarización planificada, el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica y la gestión de la convivencia escolar en instituciones educativas de la REI 07 de la Ugel 02 en el presente año escolar?

Llegado a este punto, cabe indicar la justificación teórica de esta investigación y entonces, se enuncia que se justifica en la medida que son muchos los Estados, las instituciones y los individuos preocupados por la mejora de la educación a lo largo de la historia (Bolívar, 2010), Sin embargo, estos, pretendieron hacerlo enfocados en los organismos superiores, con políticas que no alcanzaban o lo hacían medianamente al directivo. La literatura reciente, sostiene que es preciso potenciar las competencias y capacidades del directivo con la intención de mejorar la gestión que redunde en la mejora de los aprendizajes (Minedu, 2014). Así, la información compendiada en esta tesis es el producto de una exhaustiva revisión de fuentes bibliográficas diversas.

La importancia práctica de esta investigación radica en que permitirá a los directivos de la REI 07, de la Ugel 02 mejorar su nivel de liderazgo y de gestión en las instituciones educativas que dirigen, porque a partir del análisis que se dé a los resultados de esta investigación podrá tomar decisiones que redunden en la mejora de la gestión y por ende de los aprendizajes en el alumnado que conforma la REI.

En el aspecto metodológico, el presente estudio siguió las exigencias propias de una investigación científica (Hernández et al., 2014). Por lo tanto, el recojo de información, el examen e interpretación de los datos recogidos y las conclusiones respondieron, sin mediar excusa, a las exigencias que la oficina de investigación de la universidad y, sobre todo, la ciencia impone. Cabe destacar, también, que se construyó el instrumento que sirvió para el recojo y análisis de la información, mismos que tuvieron un muy alto nivel de confiabilidad y que puede servir para futuros estudios.

El presente estudio tuvo como objetivo general el determinar la incidencia del liderazgo pedagógico de los directivos en la gestión escolar que ellos ejercen en cada una de sus instituciones educativas con la intención de conducirla hacia el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Como objetivos específicos se pretende precisar la incidencia del liderazgo pedagógico en las tres dimensiones de gestión escolar que son el cumplimiento de la calendarización planificada, el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica y la gestión de la convivencia escolar en las instituciones educativas de la REI 07 de la Ugel 02, del distrito de independencia en el año 2021.

Como hipótesis principal, este estudio planteó que el liderazgo pedagógico incide positiva y significativamente en la gestión escolar de los directivos, precisando que a mejor liderazgo pedagógico se obtienen mejores resultados en la gestión escolar y como hipótesis específicas se planteó que el liderazgo pedagógico incide positiva y significativamente en el cumplimiento de la calendarización planificada, en el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica y en la gestión de la convivencia escolar en las instituciones educativas de la REI 07 de la Ugel 02, distrito de Independencia en este año 2021.

II. MARCO TEÓRICO

Las variables razón de esta investigación han sido tratadas por muchos investigadores en diversos estudios con contextos diferentes y en distintos lugares del mundo. Así, entre las investigaciones nacionales se menciona al de Huahusoncco (2020) cuyo objetivo fue determinar la relación existente entre el liderazgo y gestión administrativa de los directivos de las instituciones educativas públicas de la Unidad Ejecutora N° 315 del distrito de Anta en Cusco en 2019. Los resultados arrojaron que concurre una correlación positiva de 0.805, concluyendo, finalmente, que impera entre ambas variables una relación positiva.

Cabe destacar, también, el estudio de Rafael y Orbegoso (2019) cuyo objetivo fue determinar la influencia del liderazgo pedagógico en el desempeño docente en colegios públicos de la Ugel Coronel Portillo de Pucalpa. Del análisis de los resultados quedó establecido que sí ejercía influencia el liderazgo pedagógico del directivo en el desempeño docente en un porcentaje del 49,5%. Otro estudio importante es el de Huatta (2019), su objetivo fue establecer el nivel de correlación entre el liderazgo pedagógico del director y la gestión escolar en las instituciones educativas. Los resultados del estudio, obtenidos a través de la prueba estadística de Pearson, indicó un grado de correlación de $R = 0.208$, concluyendo que existe una correlación positiva moderada entre las dos variables estudiadas.

Otro estudio citado es el de Lizandro (2018) que consignó como objetivo, determinar la influencia del desempeño del directivo y su liderazgo pedagógico en la gestión escolar centrada en los aprendizajes de los colegios de la Ugel 05 de Lima. Los resultados arrojaron que había un porcentaje de 55,9% de incidencia. Se concluyó que, efectivamente, las dos variables independientes incidían sobre la gestión escolar. Otro trabajo que trata el tema es el de Escalante (2018), cuyo objetivo fue estudiar si hay relación entre el liderazgo del director y su respectiva gestión en la Institución Educativa y de qué tipo. Del estudio, esta investigación concluyó que sí, efectivamente, se presenta una relación directa entre ambas variables.

Cabe citar el estudio de Valencia (2017) cuya finalidad fue comprobar si

había relación entre Gestión Educativa y el liderazgo de los Directores en las IE iniciales de la Red N° 09 en el distrito de Ate Vitarte en el 2016. Del estudio se llegó a la conclusión que la gestión educativa se relacionaba de forma significativa con el liderazgo de los directores. Cabe mencionar, también, la investigación de García (2017) que, como objetivo, su investigación, buscó determinar de qué manera se relaciona el liderazgo pedagógico y la gestión escolar centrada en los aprendizajes en la RED 09 de la Ugel 05 del distrito de San Juan de Lurigancho en 2017. Los resultados mostraron que hay un alto nivel de correlación entre las variables, concluyendo así que el nivel de correlación fue alto, significativo y bilateral.

A su vez se ha revisado algunas investigaciones de carácter internacional entre las que destacan el estudio de Ritacco y Amores (2019) que indagó sobre la capacidad de desarrollar el liderazgo pedagógico por parte de los directivos. Este estudio concluyó que en la gestión de los directivos el desarrollo de las aptitudes del liderazgo pedagógico se configura en una manera de entender la actuación del directivo por medio de prácticas que optimizan los procesos de enseñanza y aprendizaje. Otro estudio de Ritacco (2019) indagó respecto de las perspectivas y apreciaciones los directores sobre del desempeño de su liderazgo y de las oportunidades para incrementar un liderazgo pedagógico, afirmando como conclusión que el director es capaz de influir positivamente en los procesos de enseñanza si desempeña un liderazgo pedagógico evidenciado en un cúmulo de capacidades.

Un estudio necesario de compilar es el de Oriola y Cascales (2019) que tuvo como objetivo el conocer, describir y analizar el tipo de liderazgo del directivo que se ejercía en las escuelas primarias de Cataluña. Se concluyó que el liderazgo de los directivos es una combinación de liderazgo técnico y pedagógico, pero por lo recargado de su labor se relega a segundo plano la labor pedagógica, dando prioridad a la gestión administrativa en desmedro de la calidad de aprendizajes. También está el estudio de Cifuentes et al., (2019) en el que se pretende entender la manera como el liderazgo pedagógico se ha concebido y los modelos causales que expresan su correlación con los resultados de aprendizaje, se concluye que existe evidencia auténtica suficiente que demuestra que hay un impacto positivo entre el liderazgo escolar y el

aprendizaje.

Este tema fue tratado también por Zhou (2018) en cuyo trabajo se buscó explorar la opinión de los docentes y el directivo de la escuela sobre la gestión escolar especialmente sobre el liderazgo educativo. Según los docentes se ejercía un buen liderazgo en la gestión escolar, afirmación que fue negada por el directivo, indicando que había otros factores que afectaban la gestión escolar. Tirado y Conde (2016) realizaron un estudio respecto de la gestión de la convivencia escolar en Andalucía. Los resultados de su estudio corroboraron la influencia del liderazgo, la educación en el conflicto, la elaboración democrática en la gestión de la convivencia.

El liderazgo no es un tema de tratamiento actual, a lo largo de la historia se ha estudiado, por ejemplo, La República de Platón o La política de Aristóteles han tratado de desentrañar las características de un líder. En el siglo XIX se realizaron estudios basándose en quienes dirigían a la sociedad o en los grandes adalides de la historia del mundo, respecto de las características que los distaban de las demás personas, llegando a la conclusión, según Galton (2000), que “los líderes nacían, no se hacían”. En el siguiente siglo, siglo XX, este supuesto empieza a ser rebatido por los nuevos investigadores, considerando que el liderazgo que se manifestaba en esa época, podía ser aprendido. Puesto que son varias las teorías que intentan explicar el liderazgo, se exponen cada una de ellas en este estudio.

En primer orden corresponde hablar de la teoría de los rasgos o teoría del gran hombre, que es la primera en estudiar al liderazgo y data del siglo XIX. Se caracterizó por afirmar que los seres humanos desde su nacimiento demostraban ciertas características que dejaban relucir su personalidad de líder (Galton, 2000), de tal forma que exponían una capacidad genuina para manifestar dominio y autoridad sobre los demás, poseían la cualidad de concentrar un todo y desplegar un gran dominio sobre distintas situaciones consiguiendo que los demás sean quienes sigan su ejemplo, convirtiéndose en sus seguidores (Daft, 2006). Según esta teoría, lo que hace singulares a los líderes son su inteligencia, sus altos niveles de energía, su aptitud e intuición para prever y convencer (Lupano y Castro, 2006), los grandes líderes son definidos en términos de sus rasgos, por ello en esta teoría, el liderazgo se

enfoca en las cualidades y en las características personales del líder.

Otra teoría de importancia es la teoría del comportamiento que centra su análisis en las muestras de comportamiento de las personas que ejercen su liderazgo frente a las demás personas y cómo se relaciona esta conducta con un liderazgo eficaz. Lupano y Castro (2006) afirman que las personas que muestran un comportamiento debido frente a los demás, están en condiciones de ejercer el liderazgo. Reafirman que el liderazgo está al alcance de cualquier persona, en la medida que se puede aprender con mayor facilidad a comportarse adecuadamente frente a los demás; así, el liderazgo es más fácil de conseguir a través las muestras de conductas convincentes que de rasgos característicos (Daft, 2006). Es, a partir de esta premisa, que los estudios no se centran en los rasgos del líder; sino en lo que este hace y cómo lo hace (Palomino, 2009).

Luego se desarrolló la teoría de la contingencia, según esta teoría, para que el grupo se desempeñe de manera eficaz es necesario que el estilo de liderazgo del líder y la capacidad de control que tenga sobre la situación estén en armonía. Para esta teoría, los factores del contexto y la personalidad del líder son los aspectos primordiales para perfilar la relación entre el líder y el seguidor (García-Solarte, 2015).

Años después, se desarrolló la teoría de las relaciones, considerada como una de las teorías más perfeccionadas y estudiadas actualmente. Con dos tendencias principales: el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. Tanto para Salazar (2006) y como para Gómez (2008), la base del liderazgo transaccional tiene fundamento en dos aspectos fundamentales: la compensación circunstancial, es decir, los líderes conceden premios según las necesidades de la situación y dirección por excepción, implica que los líderes intervienen, también, negativamente, a través de sanciones. Cuando se refiere al liderazgo transaccional, Bass (1985) lo muestra como el camino que los seguidores siguen para conseguir lo que desean, justificándose, y en todo ese proceso el líder los acompaña, siempre que su desempeño así lo amerite; mientras que, en el liderazgo transformacional, los líderes inspiran a sus adeptos para actuar pensando en el interés conjunto, en el bien de la organización, dejando de lado sus intereses personales, tanto que su influencia es determinante Robbins (2013).

Este tipo de liderazgo se nutre de componentes: influencia, inspiración, estimulación individual y consideración individualizada. Burns en 1978 construye su teoría sobre el liderazgo transformacional, la misma que define al liderazgo como el proceso de influencia de unos, llamados líderes, sobre otros, sus seguidores. (Citado por Lupano y Castro, 2006). En tal sentido, se trata del desarrollo de competencias de dirección, es decir, de ejercer influencia sobre los demás guiándoles hacia el logro de objetivos y metas que en conjunto fijaron (Daft, 2006), es justamente, sobre este tipo de liderazgo, que se desarrolla el liderazgo pedagógico.

Son múltiples las definiciones que se tienen hasta el momento de liderazgo. No hay una definición unívoca, específica y ampliamente aceptada. Esto se debe a que son muchas las teorías que han tratado el tema desde diversas perspectivas (Lupano y Castro, 2006). Se reseña algunas de esas definiciones. La RAE (2020) define al liderazgo como el desempeño de las actividades de una persona que dirige un grupo social, un colectivo. Por su parte, Chiavenato (2004) define al liderazgo como la influencia que se ejerce entre personas para la consecución de objetivos a través de la comunicación. Para Leithwood y Louis (2011) citados por Contreras (2019) el liderazgo se comprende por alusión a dos funciones: brindar dirección e influir, es decir fijar una misma meta e influir en los demás para compartirla y hacerla efectiva. Muchos como Bolívar (2019) Leithwood et al. (2010) García-Solarte (2015) Contreras (2019) y los citados líneas arriba coinciden en que el liderazgo es una suerte de influencia que ejerce un individuo sobre otro o sobre un conjunto de individuos.

El liderazgo pedagógico es un tema de reciente estudio, lleva más o menos 100 años de ser investigado y definido. Es estudiado por ser considerado como una de las principales variables que influye de manera preponderante hacia el mejor desempeño de las escuelas y del sistema educativo (Ocde, 2008). Para este estudio, es preciso repasar algunas definiciones, puesto que es razón de esta investigación lo que es el liderazgo pedagógico. Bolívar (2019) indica que el liderazgo pedagógico es aquel que otorga una razón a la organización de la escuela e incide en la conducta de sus integrantes, siendo su objetivo primordial conseguir la calidad, que se expresa de manera visible en los aprendizajes de los estudiantes. Considerándose como el segundo factor dentro

de la escuela, luego del desempeño docente en los salones de formación, que más favorece al cumplimiento de metas de aprendizaje de los estudiantes (Anderson, 2010).

El liderazgo en instituciones educativas, según Contreras (2019), es más que necesario para que se realice una provechosa gestión ya que ejerce influencia y dirección sobre las actuaciones, de esta manera contribuye para que la decisión tomada sea de la forma más pertinente posible en consideración a las necesidades de la institución educativa donde se está gestionando. El Manual de Gestión Escolar del Minedu (2015), expone que por liderazgo pedagógico se concibe al acervo de experiencias que tienen intenciones pedagógicas y transformadoras, mientras que Maureira (2018) lo concibe como un transcurso colectivo de influencias organizadas con el sentido de un proyecto educativo, ya sea por desagregación de roles directivos o por agregación, por medio de los equipos directivos.

Es importante destacar, que para Bolívar (2010), la escuela está para brindar la mejor educación a los estudiantes, por ello, indica, la gestión y los liderazgos compartidos en esta deben estar en constante evaluación para verificar que están cumpliendo con este fin. Liderazgo, entonces, se concibe a través de dos ejes: uno que marca la dirección de la escuela y el otro en la capacidad de ejercer influencia en la comunidad educativa para cumplir el fin establecido a través del trabajo compartido; de esta manera, establecer metas educativas e influir para que la comunidad educativa comparta y se mueva para cumplirlas es la que lo define. Cabe destacar también la opinión de Maureira et al (2014) y López (2019) que refieren que en las organizaciones educativas debe terminar el liderazgo individual y jerárquico del director dando énfasis al liderazgo colectivo o distribuido para que mejore y fortalezca la escuela y porque es un desafío del contexto actual. Sobre todo, cuando se revela que la variable liderazgo, en palabras de López (2010) es uno de los factores que mayor inciden en la gestión escolar.

Llegado a este punto, se hace necesaria la descripción de las dimensiones de liderazgo considerados para este estudio. De ahí que se considerará la que producto de una vasta revisión de los estudios, Robinson et al., (2009) han señalado, a partir de sus diversas investigaciones, las cinco dimensiones de

prácticas eficaces del liderazgo en el perfeccionamiento de los resultados, que han sido valoradas por Bolívar en 2010, el Minedu en 2014 y detalladas por la misma Robinson en 2019. Estas son:

La primera dimensión es el establecer los objetivos y expectativas, para Robinson (2019), los líderes consiguen impactar positivamente cuando establecen objetivos en relación a las competencias que el alumnado debe alcanzar para concretar el perfil de egreso expresado en el currículo. Esta dimensión considera, también, el establecimiento y comunicación de manera clara de los estándares, de las expectativas y las metas de aprendizaje, además de propiciar el involucramiento de toda la comunidad educativa con el propósito de lograr consenso y claridad de los objetivos propuestos. Por su parte, Bolívar (2010) indica que esta dimensión incluye determinar metas significativas y medibles del aprendizaje, comunicarlas claramente, involucrar al equipo en el proceso, para que haya consenso en las metas.

La segunda dimensión tiene que ver con asignar los recursos de modo estratégico, al respecto Robinson (2019) indica que cuando ya se tengan los objetivos establecidos, entonces los líderes se encargarán de asignar los recursos económicos, humanos, materiales y el tiempo de manera estratégica para el cumplimiento efectivos de los objetivos planteados. Por su parte, Bolívar (2010), menciona que esta dimensión se refiere a los recursos como: medios, personas y tiempo deben ser consideradas como meta prioritaria. Tener claro los recursos que no se tienen o no se están consiguiendo y establecer un conjunto de estrategias para obtenerlos.

Como tercera dimensión está asegurar una enseñanza de calidad, que, según Robinson (2019) está constituida por tres subdimensiones que se interrelacionan entre sí. La primera se refiere al acompañamiento en la planificación curricular, la segunda referido al monitoreo y acompañamiento de las sesiones en aula a los docentes y la tercera el monitoreo y acompañamiento que realizan los profesores del aprendizaje a sus estudiantes para reajustar su planificación. En esta dimensión, para Bolívar (2010) el líder educativo se debe comprometer directamente en la evaluación de la enseñanza a través del monitoreo al docente y el respectivo acompañamiento, siempre teniendo en cuenta el optimizar de la calidad en la enseñanza para conseguir aprendizajes

de calidad.

Como cuarta dimensión se considera el liderar el aprendizaje y la formación docente, que para Robinson (2019) no sólo considera la financiación y organización del aprendizaje y de la formación de los docentes; sino, también que el líder está presente en este proceso, participando directa e indirectamente, de manera formal o informal, sobre todo en las actividades relacionada con la optimización de los aprendizajes para el logro de objetivos estratégicos. Bolívar (2010) coincide con Robinson al afirmar que el líder no solo deber ser el promotor del desarrollo profesional de los docentes, sino que debe de participar con ellos en este proceso. Mientras más experto es el líder, mayor será la posibilidad de influir en los demás.

La quinta dimensión tiene que ver con asegurar un entorno ordenado y de apoyo que es definido por Robinson (2019) como Un lugar donde se brinde las condiciones para que tanto docentes como estudiantes tengan la posibilidad de enseñar y aprender en condiciones óptimas, para ello el líder debe mostrar conductas que aseguren el respeto por la interculturalidad y las diferencias, una disciplina adecuada y el respeto por el tiempo de enseñanza, además de atender y solucionar los conflictos de manera efectiva. Bolívar (2010) se refiere a esta dimensión en términos de asegurar la enseñanza y aprendizaje en los tiempos previstos, evitando las interrupciones y las coacciones del ambiente externo, consiguiendo así un ambiente seguro dentro y fuera del aula con normas que apelen al compromiso estableciendo relaciones de confianza. Fernández y Hernández, sostienen que en un contexto de heterogeneidad la escuela debe responder a esta diversidad garantizando la educación de todos y en especial de aquellos que por diversos motivos puedan estar excluidos o en riesgo de ser marginados (2013).

Respecto de la segunda variable, gestión escolar, cabe mencionar que las publicaciones respecto de la eficacia y mejora de la escuela destacan el papel crítico que ejerce la gestión en organizar buenas experiencias pedagógicas en las escuelas y mejorar los resultados del aprendizaje (Bolívar, 2010). La gestión, entonces juega un rol trascendental en el cumplimiento de objetivos y en la conquista de resultados óptimos de la escuela.

Entre las definiciones que se pueden consignan en este estudio está la de

Antúnez (2005) que considera a la gestión como la ejecución de un conjunto de tareas que llevan a cabo los integrantes de las diferentes áreas de una organización con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos. Tanto los objetivos como las tareas no solo son planteados por los encargados de ejecutarlos; sino que también, serán ellos, los que se encargarán de evaluar su cumplimiento. Ahora bien, estas tareas que son ejecutadas por los integrantes de la comunidad sean de manera directa o indirecta son liderados por una persona que en este caso será el gestor o llamado, también, director.

Precisa realizar un recorrido en la evolución del concepto de gestión que desde hace aproximadamente un siglo recién hubo preocupación por el tema. Son varias las teorías que desarrollan el tema, aquí se esbozan.

La primera que estudia el tema es la teoría científica, con su representante más significativo Frederick Taylor. La mencionada teoría enfatiza las labores que realizan los integrantes de la organización, considera a la institución como un sujeto solamente formal, presenta al hombre como ente económico. El aporte principal de esta teoría son los cuatro principios básicos que (Taylor, 1911 citado por Carro y Caló, 2012) plantea y son: el seleccionar de manera científica a los trabajadores, el establecimiento de un conocimiento veraz, su educación e instrucción científica y la colaboración precisa y amistosa entre la dirección y los colaboradores.

Otra de las teorías que es relevante mencionar es la Teoría clásica, con su representante más destacado Henry Fayol. Esta teoría tiene una visión estructuralista de la organización, comparte con la teoría científica su concepción de la organización como un ente exclusivamente formal y del hombre como un *homo economicus*. Entre sus aportes están sus 14 principios: estos sugieren dividir las labores, autoridad con responsabilidad, unidad en el poder, un solo jefe, disciplina u obediencia, centralización, remuneración, deposición del interés de la persona por el interés del conjunto o de la entidad, equidad, orden, espíritu de equipo, iniciativa, estabilidad para los trabajadores y jerarquía. Pero su mayor aporte es el planteamiento de los componentes de la gestión que son prever, organizar, mandar, coordinar y controlar (Fayol, 1987).

En esta evolución le sigue la Teoría humanista (1932) es, también conocida como la teoría de las relaciones humanas. Su representante es Elton

Mayo. El centro de interés para esta teoría son las personas que trabajaban en las organizaciones (Universidad Militar Nueva Granada, s.f.), puesto que concebía al ser humano como un ser social. Como aportes de esta teoría se pueden mencionar: que examina a la corporación como grupo de personas, donde la autoridad es delegada, donde se apuesta porque el trabajador sea autónomo, se promueva la confianza entre los trabajadores, considerando que la socialización e integración en el trabajo favorece la producción.

Otra teoría que se tiene que mencionar es la Teoría estructuralista con sus representantes James Bumham, Max Weber. Para Weber (1922) en las organizaciones existe relaciones sociales, es decir, que las personas interactúan dentro de ellas bajo ciertas reglas; además, concibe a la persona como un ente social que, además, lleva a cabo diversas tareas en el interior de más de una entidad. Como aporte está el fraccionar la organización en grados de jerarquía.

Para la teoría del comportamiento, cuyo representante es Abraham Maslow, explica que en la organización ocurre un sinnúmero de interrelaciones entre las personas. Concibe a la persona en su dimensión individual y en su dimensión social. Maslow aporta con la teoría de las necesidades humanas, las mismas que las presenta organizadas y ubicadas en diferentes niveles de importancia, iniciando con las necesidades fisiológicas, luego están las de seguridad, en el tercer nivel las necesidades sociales, le siguen las de estima para ubicar en la cúspide a las necesidades de autorrealización, ello lleva a la conclusión, que el gestor requiere tener conocimiento de las necesidades humanas para llegar a entender con mayor precisión la actuación humana (1965). Surge, luego, una teoría con una perspectiva integradora, es la teoría de los sistemas con su representante Bertalanffy (1951) quien manifiesta que toda organización es un sistema formado por cinco partes constitutivas: entrada, proceso, retroalimentación salida y ambiente. Concibe al hombre como hombre-máquina.

Se tiene que mencionar, también a la teoría neoclásica (1954) representada por Peter Drucker, con una perspectiva metodológica, presenta al ser humano como un individuo organizacional y administrativo. Entre sus aportes se considera que les concede formidable importancia a los conceptos manejados en la teoría clásica como: estructura, autoridad, responsabilidad, e incorpora de

las otras teorías otros conceptos considerados primordiales como comunicación interpersonal, liderazgo o apertura a una dirección democrática.

Luego de haber analizado la gestión desde un panorama general, corresponde hablar de la gestión escolar que es la segunda variable de este estudio. El estudio de la gestión escolar se remonta a la década de 60 del siglo pasado en Estados Unidos, a la década del 70 en el Reino Unido y en América Latina recién interesa este tema en la década del 80. Las investigaciones en este campo son recientes y se entiende que la gestión escolar pretende aprovechar los principios, teorías del campo de la gestión en su campo que es la educación (Casassus, 2000).

La gestión de las escuelas se asume habitual o tradicionalmente relacionada a las funciones esencialmente administrativas, sin tomar en cuenta los aprendizajes, teniendo como base de acción las normas respecto de la enseñanza, estáticas en cada contexto; siempre desde una perspectiva de estructura cerrada, fragmentada y jerarquizada donde las decisiones son tomadas por la élite: los directivos; mientras que el resto de la comunidad educativa está siempre subordinado y controlado con un proceder, fundamentalmente, de carácter punitivo. Para este enfoque de la gestión escolar la tarea de la escuela continúa siendo la de formar seres que repiten, piensan y actúan según sus mentores, aceptando y actuando como lo hacen quienes controlan el sistema, admitiéndola como suya. (Guerrero, 2012 citado por Minedu, 2014), hoy en día se plantea dejar de lado esta gestión convencional, es decir, administrativo-gerencial y pasar a una gestión pedagógica. (Domingo, 2019; Bolívar, 2019)

En gran cantidad de documentos publicados por el Minedu, indican que se debe entender la gestión escolar como un sistema, como un conjunto de elementos que se interrelacionan para garantizar que los objetivos que se han previsto en la escuela se efectivicen, se cumplan (2014) y que por ello hoy en día el reto es mover cada uno de los procesos con la intención de rescatar y volver a dar el sentido que efectivamente le compete a la nueva escuela (2015), logrando que todos y cada uno de los que componen la comunidad educativa dirijan sus mejores esfuerzos para lograr que haya una mejora en los aprendizajes (2016).

Así la gestión escolar es considerada como un conjunto progresivo de acciones orientadas a la optimización de los planes internos de la escuela con la finalidad de optimizar los procesos directivos, pedagógicos, administrativos y de convivencia que en esta interactúan (Rico, 2016; Romero, 1982). Para Pozner, son las acciones interconectadas entre sí realizadas en la escuela por el equipo directivo conjuntamente con la comunidad educativa para encausar y hacer realidad los objetivos pedagógicos (1995).

Para tratar de las dimensiones que se considera en este estudio con relación a la variable gestión escolar, nos dirigimos a los materiales que ha puesto a disposición el Minedu (2014) referente a Marco del Buen Desempeño Directivo y el mismo ministerio (2015) en El Manual de los Compromisos de gestión escolar, en estos dos documentos se señalan que son 6 compromisos. El manual indica que los compromisos son experiencias que los directivos, como líderes pedagógicos en sus respectivos centros deben trabajar en las en los colegios que dirigen para producir escenarios adecuados y lograr excelentes aprendizajes. Según el Minedu (2016), en el fascículo Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017, se determina que solo son cinco compromisos de gestión escolar, los dos primeros de resultado y los tres últimos que tienen que ver con el brindar las condiciones para el adecuado funcionamiento de la institución educativa; es decir, el correcto desempeño de los compromisos tres, cuatro y cinco aseguran los resultados planteados en el compromiso uno y dos. Entonces, tanto el manual, como las demás normas legales, que encausan la gestión, entradas en rigor, a partir de 2017, como es en este año 2021, la RVM N° 273 – 2020 – Minedu (2020) contemplan los cinco compromisos.

Para esta investigación se trabajará con tres dimensiones que son los compromisos de brindar las condiciones para el buen funcionamiento de las escuelas o llamados también compromisos de proceso. Entre ellos tenemos a la calendarización planificada, que, según el Minedu (2016), este compromiso procura que se planifique y ejecute las acciones pertinentes en la comunidad educativa con el propósito de usar de manera óptima el tiempo en el cumplimiento de las tareas pedagógicas que correspondan en la escuela. Para ello se busca la consecución perfecta de la tarea escolar y de la jornada laboral

que son dos aspectos que se complementan ya que el cumplimiento de ambas garantiza que se brinde las jornadas efectivas de aprendizaje a los estudiantes. La RAE (2020) la define como la organización de un conjunto de actividades en fechas determinadas a lo largo de un año para su ejecución. El Mineduc (2021) indica que la calendarización establece un marco para la conveniente ejecución del trabajo pedagógico, técnico y administrativo de la infraestructura y fortalecimiento de acciones pedagógicas concernientes a la planificación, la implementación, el monitoreo y la evaluación del programa curricular y el logro de las metas de aprendizaje.

Como segunda dimensión está el monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica, que en palabras del Minedu (2016) este compromiso proyecta mejorar el desempeño pedagógico de los docentes, porque este favorece directamente el aprendizaje de los estudiantes. Por ello se proyecta atender esta demanda a través del acompañamiento de los directivos a los docentes y del trabajo colaborativo y aprendizaje entre pares. Esta dimensión es vista por Martínez y Gonzáles (2010) como un conjunto de acciones que tienen carácter integrador y humanizador para el fortalecimiento y empoderamiento de competencias en el docente de forma holística, global, interdisciplinaria.

La tercera dimensión se considera a la gestión de la convivencia escolar, definida por el Minedu (2016) como el compromiso de proceso que busca que en la comunidad educativa se impulse, promueva y cree las condiciones pertinentes para una interacción de todos los integrantes de la comunidad educativa en un clima positivo y de esta manera se permita la práctica de una ciudadanía activa, una atención pertinente a la diversidad y el contundente rechazo a cualquier muestra de violencia. Para (Fierro et al., 2010) la convivencia escolar no es un simple acto reflejo o una manera automática de actuar; sino más bien producto de un proceso de aprendizaje en el medio. Él indica que para que la convivencia en la escuela sea sana y pacífica se requiere que en esta se brinde aprendizajes democráticos e inclusivos.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

En necesario, en primer orden, indicar que es cuantitativo el enfoque de la presente investigación, porque se emplearon tanto procedimientos cuantitativos como estadísticos para el recojo de datos y procesamiento de los mismos (Sánchez et al., 2018). Es decir, se fundamentaron en la medición de las particularidades de los fenómenos estudiados, según Bernal et al., (2014).

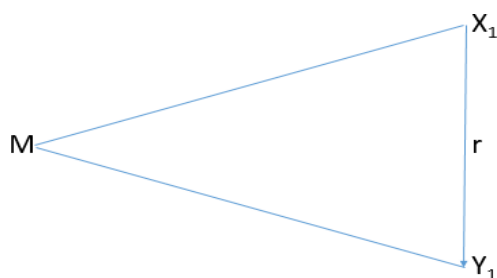
Sobre el tipo de estudio es el descriptivo, porque se pretendió describir o caracterizar la situación actual de la realidad a investigar, con el fin de establecer su comportamiento (Sánchez et al., 2018); además, es correlacional causal porque tuvo como objetivo determinar si hay o no correlación causal estadística entre las dos variables en estudio, permitiendo identificar, el grado de correlación entre ellas (Sánchez et al., 2018). El presente estudio describió la relación entre dos variables en un solo momento en función de la relación causa-efecto.

Para el Concytec (2019), es básica, en la medida que este estudio se dirigió a un conocimiento más cabal por medio del entendimiento de los atributos primordiales, de las características que se pueden observar o de determinadas relaciones que pueden darse entre estas dos variables. (2019).

Por ello, para este estudio se usó el diseño no experimental de carácter transversal o transeccional, porque determinó o ubicó cuál es la relación entre las dos variables tomando en cuenta sólo una muestra, en un momento determinado de la investigación (Hernández et al., 2014).

Así se representa el diseño de esta investigación, según Hernández et al., (2014).

Figura 1: Diseño de la investigación



Dónde,

M es la muestra en un número de 86 docentes de la REI 07 de la Ugel 02

X₁ es la variable independiente, liderazgo pedagógico

Y₁ es la variable dependiente, gestión escolar.

r es la relación causal

3.2. Variables y operacionalización

Definición conceptual de liderazgo pedagógico, al respecto (Robinson 2019) definió al liderazgo pedagógico como la capacidad que tiene el líder para influir sobre las demás personas y hacer que los integrantes de la comunidad educativa se movilicen cumpliendo sus funciones hacia el objetivo común que se hayan propuesto con la intención de generar impacto significativo en el aprendizaje.

Definición conceptual de gestión pedagógica, el Minedu (2016) definió a la gestión escolar como aquella que logra que todos y cada uno de los que componen la comunidad educativa dirijan sus mejores esfuerzos para lograr que haya una mejora en los aprendizajes.

Definición operacional de liderazgo pedagógico, para la definición operacional de la variable liderazgo pedagógico se presenta en cinco dimensiones que son: liderar el aprendizaje y la formación docente, asignar recursos de manera estratégica, establecer objetivos y expectativas, asegurar una enseñanza de calidad y asegurar un entorno ordenado y seguro, evaluados en función de 17 indicadores, llegando a un total de 29 reactivos. La técnica que se utilizó para la recolección de información fue la encuesta y el instrumento se realizó usando un cuestionario virtual elaborado en formulario google, para su evaluación se utilizó una escala tipo Likert politómica ordinal.

Definición operacional de gestión pedagógica, la variable gestión escolar presenta como definición operacional tres dimensiones que son: la convivencia escolar, acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica y calendarización planificada, evaluados en función de siete indicadores, llegando

a un total de 22 reactivos. Para la recolección de información respecto de esta variable se aplicó como técnica la encuesta a través del instrumento que fue un cuestionario virtual elaborado en formulario google, para su evaluación se utilizó, como en la variable independiente, una escala tipo Likert politómica ordinal.

3.3. Población, muestra y muestreo

La población en este estudio estuvo conformada por los 284 docentes que conformaban la REI 07 de la Ugel 02.

La muestra considerada en este estudio fueron un total de 86 docentes integrantes de la REI 07 de la Ugel 02.

Para esta investigación se tomó en cuenta lo mencionado por Sánchez et al. (2018), puesto que se realizó un muestreo no estadístico o no probabilístico seleccionando a los 86 docentes a los que se tuvo la posibilidad de acceder para el estudio.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En palabras de Sánchez et al., (2018) el cuestionario es un instrumento que permite recoger datos a través de una cantidad de preguntas o ítems aplicada a una muestra considerada en el estudio, de tal forma que permita el análisis y estudio de la información recogida sea de manera presencial y directa o indirecta y virtual. Precisamente, para esta investigación se utilizó para el recojo de información la técnica de la encuesta con un cuestionario como instrumento, que debido al contexto actual se realizó a través de un formulario google enviado por WhatsApp a los directivos y estos a los docentes de su IE. (Ver anexo 3)

El primer instrumento de recolección de datos fue un cuestionario referido a la primera variable denominada liderazgo pedagógico, fue instrumento construido por la tesista a partir de las dimensiones e indicadores de la variable, previa revisión de diversas fuentes. Este cuestionario se aplicó a una muestra de 86 profesores integrantes de las instituciones que forman parte de la REI 07 de la Ugel 02, ubicados en el distrito de Independencia. El instrumento consta de cinco dimensiones, 17 indicadores y 29 ítems con cinco opciones de respuesta. Fue medido con una escala de respuestas de tipo Likert de carácter politómica ordinal.

El segundo instrumento de recolección de datos fue, también, un cuestionario referido a la segunda variable denominada gestión escolar, construido por la tesista, a partir de la revisión de diferentes instrumentos y documentos del MINEDU, teniendo en cuenta las dimensiones e indicadores de la variable. Se aplicó, también, a la muestra de 86 profesores integrantes de los colegios que forman parte de la REI 07 de la Ugel 02, ubicados en el distrito de Independencia. El instrumento consta de tres dimensiones, 7 indicadores y 22 ítems con cinco opciones de respuesta. Fue medido con una escala de respuestas de tipo Likert, de carácter politómica ordinal. Solo en el ítem 2 del cuestionario se tuvo que realizar la conversión de las respuestas. (Ver anexo 2) Para evaluar la validez del instrumento se convocó a tres expertos en la materia de investigación, que a través del juicio de expertos emitieron un veredicto favorable, considerando al instrumento como aplicable. Entre estos destacados profesionales están el Dr. Dennis Jaramillo Ostos, la Dra. Natalia Ortiz Gonzales y el Dr. Daniel Zavala Ramírez. Fueron tres los criterios evaluados en los instrumentos para aceptar su validez, la pertinencia, la relevancia y también la claridad de los ítems propuestos. Lo que fue determinado en contraste con la matriz de consistencia, para, como indica Hernández et al. (2014) el instrumento va a medir lo que realmente se pretende medir. (Ver anexo 6)

Para la verificación de la confiabilidad de ambos instrumentos, se aplicó el instrumento validado a una muestra de 16 docentes. Como resultado del piloto evaluado a través del coeficiente de alfa de Cronbach, el instrumento liderazgo pedagógico tuvo un 0.986 de confiabilidad, mientras que el instrumento gestión escolar un 0.937 de confiabilidad. En ambos casos alta confiabilidad. (Ver anexo 5)

3.5. Procedimientos

Lo que motivó esta investigación fue la inquietud de saber si el liderazgo pedagógico de los directivos de la REI 07 de la Ugel 02 incidía sobre la gestión escolar que ejercían sobre sus IE. Se inició por la revisión de literatura respecto del tema, para a partir de allí, generar el título, problema, objetivos, hipótesis, marco teórico de la investigación en función de las dos variables razón de este estudio. Luego del marco teórico se procedió a diseñar la metodología que guio este estudio, teniendo en cuenta el diseño, la población y muestra, así como los

instrumentos que se utilizaron para el recojo de la información. Una vez recogidos los datos se procedió al procesamiento de los mismos a través del software SPSS para confirmar o negar la hipótesis de estudio. Con las tablas, gráficos e interpretación de los mismos se procedió a redactar los resultados, la discusión, para finalmente arribar a las conclusiones y recomendaciones planteadas en esta investigación.

3.6. Método de análisis de datos

Para el análisis de datos, en este estudio se usó el método hipotético – deductivo que en palabras de Sánchez et al., es un método que forma parte del método científico cuya característica es que parte de supuestos o hipótesis, que el investigador plantea para llevar a una posterior demostración, confirmación o negación de los mismos a través de procedimientos deductivos de manera lógica (2018), De ahí que, los resultados de la información recogida se presentaron de manera sistematizada en tablas y gráficos con su respectiva interpretación. Para el análisis de los datos se utilizó el software SPSS en su versión 22 que permite capturar y analizar una cantidad de datos para, con ellos, crear tablas y gráficos con una base de datos compleja. Para cumplir con los objetivos, se hizo la contratación de las hipótesis aplicando el coeficiente de determinación de Nagelkerke y el índice de wald.

3.7. Aspectos éticos

La investigación realizada cumplió con los estrictos protocolos de investigación que impone la universidad, respetó los lineamientos que un estudio de este tipo exige. Respecto de la recolección de datos se realizó estrictamente con la muestra dispuesta y respetando el anonimato de los participantes. Además, se tuvo en cuenta, en la redacción, los protocolos del APA y los derechos de autor, citando las fuentes que sirvieron para este estudio.

IV. RESULTADOS

Resultados descriptivos

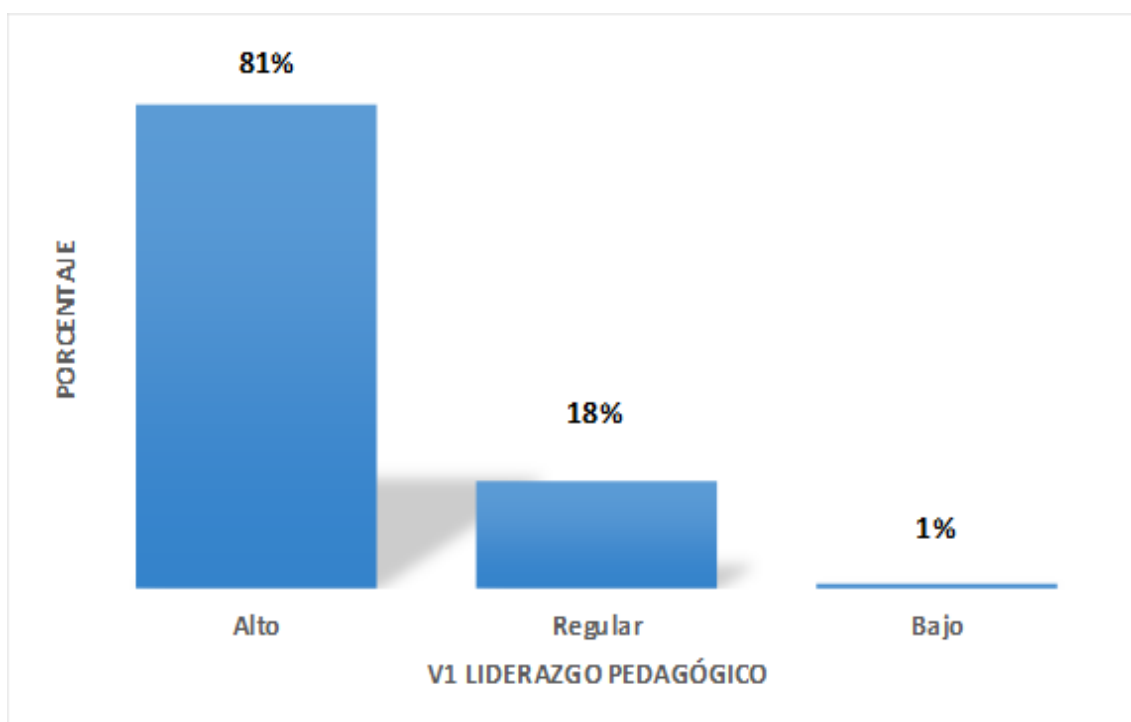
Descripción de la variable Liderazgo

pedagógico Tabla 1:

Niveles de la variable liderazgo pedagógico

Niveles	Frecuencia	Porcentaje válido	Acumulado	Porcentaje acumulado
Alto	70	81%	70	81%
Regular	15	18%	85	99%
Bajo	1	1%	86	100%
TOTAL	86	100%		

Figura 2: Niveles de la variable liderazgo pedagógico



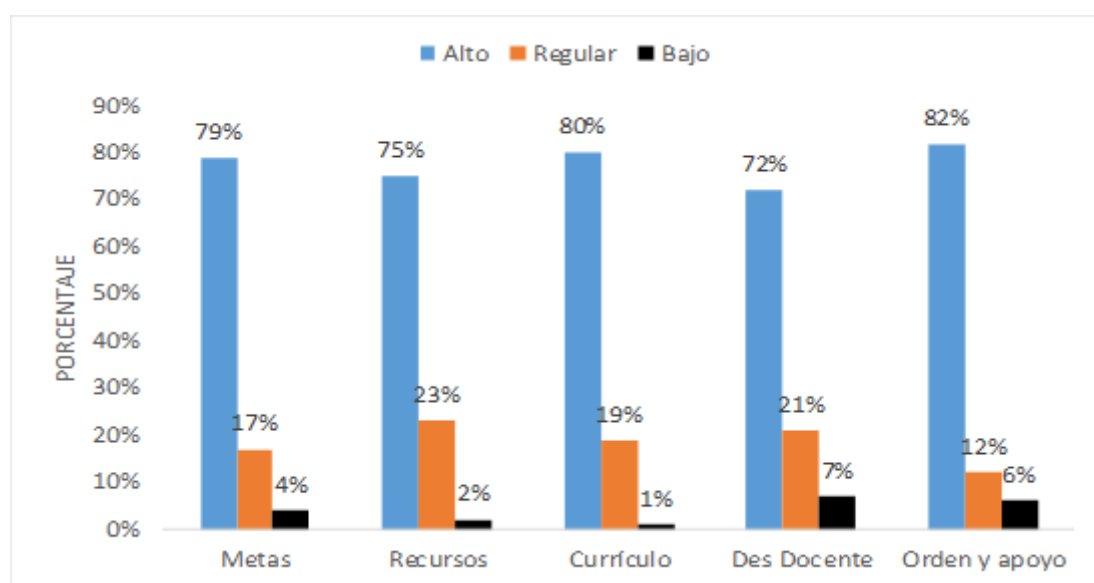
Como se observa en la tabla 1 y figura 2, un 81% de directores muestran tener un alto nivel de liderazgo pedagógico un 18% se encuentra en un nivel regular, mientras que solo el 1% se encuentra en el nivel bajo. La mayoría de directivos de la REI 07 de la UGEL 02 muestran un alto nivel de liderazgo pedagógico.

Descripción de las dimensiones de liderazgo pedagógico
Tabla 2:

Niveles de las dimensiones de liderazgo pedagógico

Nivel	Metas		Recursos		Currículo		Des. Docente		Orden y apoyo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Alto	68	79%	64	75%	69	80%	62	72%	71	82%
Regular	15	17%	20	23%	16	19%	18	21%	10	12%
Bajo	3	4%	2	2%	1	1%	6	7%	5	6%
TOTAL	86	100%	86	100%	86	100%	86	100%	86	100%

Figura 3: Niveles de las dimensiones de la variable liderazgo pedagógico



En la tabla N° 2 y figura N° 3, se visualiza que en todas las dimensiones se encuentran en nivel alto, con un 79% en el establecimiento de objetivos, un 75% en el uso de recursos estratégicos, un 80% en la planificación y ejecución del currículo, un 72% en el desarrollo docente y un 82% en el aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo.

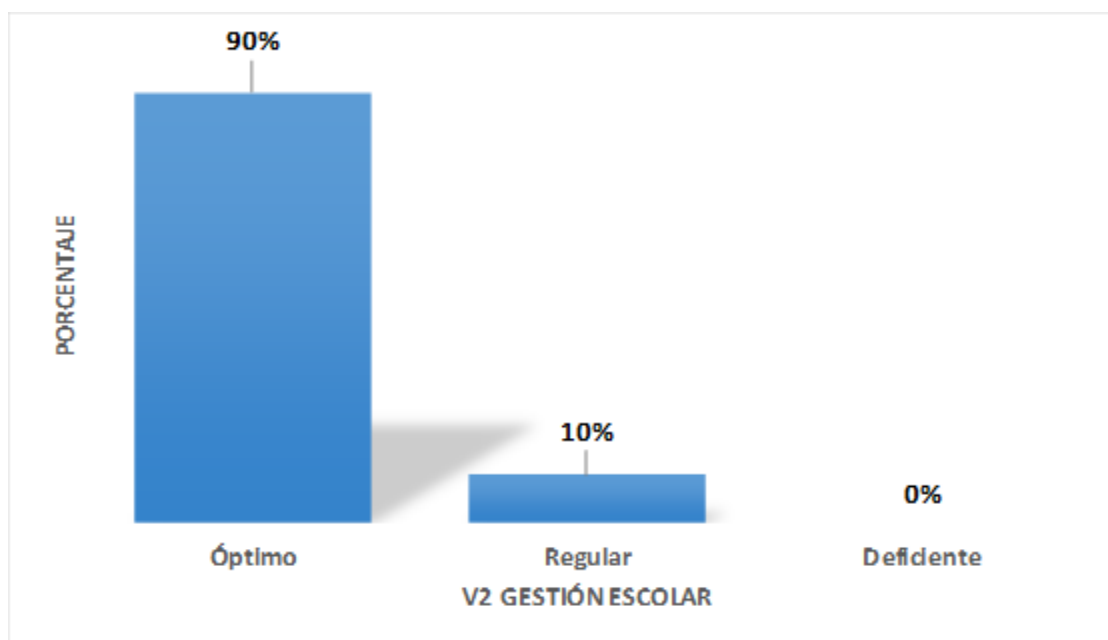
Descripción de la variable gestión escolar

Tabla 3:

Niveles de la variable gestión escolar

Niveles	Frecuencia	Porcentaje válido	Acumulado	Porcentaje acumulado
Óptimo	77	90%	77	90%
Regular	9	10%	86	100%
Deficiente	0	0%	86	100%
TOTAL	86	100%		

Figura 4: Niveles de las dimensiones de la variable gestión escolar



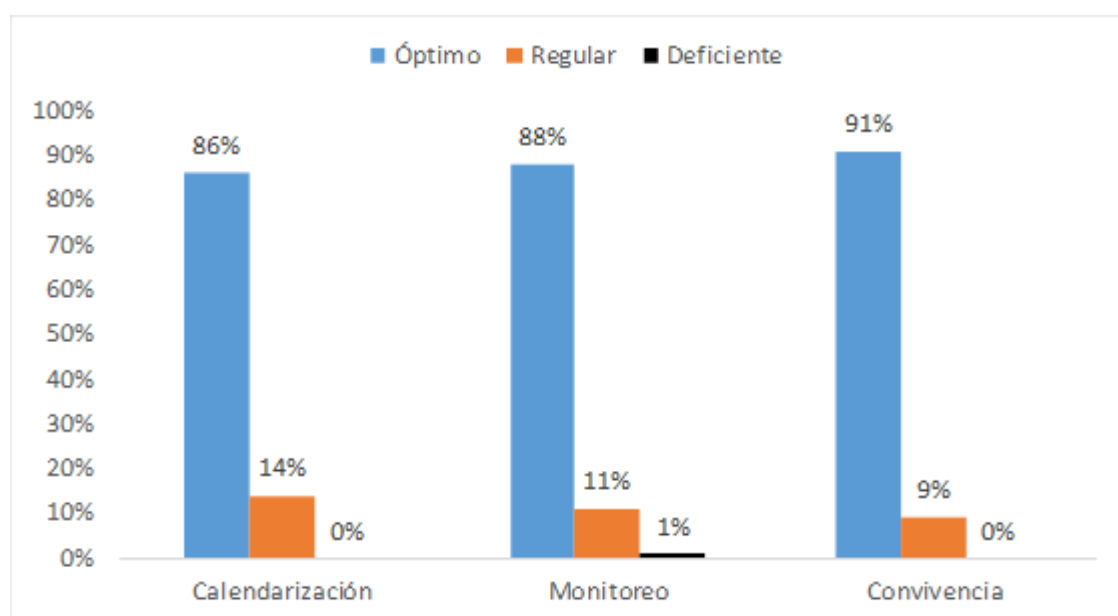
Como se observa en la tabla 3 y figura 4, que un 90% de directores muestran ejercer una gestión óptima, un 10% gestiona la escuela de manera regular y ningún directivo ejerce su gestión de forma deficiente. La mayoría de directivos de la REI 07 de la UGEL 02, ejercen su gestión escolar de manera óptima.

Descripción de las dimensiones de gestión escolar
Tabla 4:

Niveles de las dimensiones de la gestión escolar

Nivel	Calendarización		Monitoreo		Convivencia	
	F	%	F	%	F	%
Óptimo	74	86%	76	88%	78	91%
Regular	12	14%	9	11%	8	9%
Deficiente	0	0%	1	1%	0	0%
TOTAL	86	100%	86	100%	86	100%

Figura 5: Niveles de la dimensión gestión escolar



La tabla 4 y figura 5, muestran los niveles de las tres dimensiones de la variable gestión escolar, según los datos las tres dimensiones se encuentran en el nivel óptimo, con 86% la dimensión calendarización planificada, con 88% el acompañamiento y monitoreo docente y con 91% la gestión de la convivencia. En el nivel regular se encuentra un 14% en calendarización, 11% en monitoreo y 9% en gestión de la convivencia. En nivel deficiente solo en la dimensión monitoreo tiene 1%, las otras dos dimensiones están en cero.

Resultados inferenciales

Determinando si el liderazgo pedagógico incide o no en la variable gestión escolar

Hipótesis general

H₀: Liderazgo pedagógico no incide positiva y significativamente en la gestión escolar en instituciones educativas de la REI 07 de la UGEL 02 distrito de Independencia, 2021.

H₁: Liderazgo pedagógico incide positiva y significativamente en la gestión escolar en instituciones educativas de la REI 07 de la UGEL 02 distrito de Independencia, 2021.

Regla de decisión:

Si $P_valor < 0,05$, rechazar H₀, Si $P_valor \geq 0,05$, aceptar H₀

Tabla 5:

Correlación causal entre la variable independiente liderazgo pedagógico y la variable dependiente gestión escolar.

Modelo	Logaritmo de verosimilitud	Chi-2 cuadrado	gl	Sig	Wald	Pseudo R cuadrado
Solo intersección	485,227					Cox y Snell ,505 Nagelkerke ,506 McFadden ,106
Final	424,733	60,493	32	,002	3,188	

En la tabla 5, se observa que la significancia bilateral o $P_valor = 0,02 < 0,05$, lo que significa que se acepta la H₁ y se rechaza la H₀. Además, el coeficiente de determinación de Nagelkerke ($,506$), lo que indica que existe un porcentaje del 50,6% de incidencia del liderazgo pedagógico sobre la gestión escolar. Por lo tanto, se concluye que el liderazgo pedagógico incide positiva y moderadamente en la gestión escolar en las instituciones de la REI 07, Ugel 02 del distrito de independencia, 2021.

Determinando si el liderazgo pedagógico incide o no en la calendarización planificada, primera dimensión de la variable gestión escolar.

Primera hipótesis específica

H₀: El liderazgo pedagógico no incide positiva y significativamente en el cumplimiento de la calendarización planificada en instituciones educativas de la REI 07 de la UGEL 02 distrito de Independencia, 2021.

H₁: El liderazgo pedagógico incide positiva y significativamente en el cumplimiento de la calendarización planificada en instituciones educativas de la REI 07 de la UGEL 02 distrito de Independencia, 2021.

Tabla 6:

Correlación causal entre la variable liderazgo pedagógico y la dimensión calendarización planificada

Modelo	Logaritmo de verosimilitud	Chi-2 cuadrado	gl	Sig	wald	Pseudo R cuadrado
						Cox y Snell ,273
Solo intersección	325,105					Nagelkerke ,275
						McFadden ,068
Final	297,711	27,394	13	,011	11,648	

En la tabla 6, se evidencia que la significancia bilateral o P_valor = 0,011 < 0,05, lo cual permite afirmar que se rechaza la H₀, y se acepta la H₁. El coeficiente de determinación de Nagelkerke dio como resultado (0,275) lo que indica que solo en un 27,5% la variable independiente, liderazgo pedagógico, incide sobre la variable dependiente gestión escolar. Por tanto, el liderazgo pedagógico incide en la calendarización planificada en las instituciones educativas de la REI 07, Ugel 02 distrito de independencia, 2021.

Determinando si el liderazgo pedagógico incide o no en el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica, segunda dimensión de la variable gestión escolar

Segunda hipótesis específica

H₀: El liderazgo pedagógico no incide positiva y significativamente en el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en instituciones educativas de la REI 07 de la UGEL 02 distrito de Independencia, 2021.

H₁: El liderazgo pedagógico incide positiva y significativamente en el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en instituciones educativas de la REI 07 de la UGEL 02 distrito de Independencia, 2021.

Tabla 7:

Correlación causal entre la variable liderazgo pedagógico y la dimensión acompañamiento y monitoreo docente

Modelo	Logaritmo de verosimilitud	Chi-2 cuadrado	gl	Sig	Wald	Pseudo R cuadrado
						Cox y Snell ,249
Solo intersección	340,534					Nagelkerke ,251 McFadden ,059
Final	315,905	24,629	15	,055	,734	

Como se observa en la tabla 7, la significancia bilateral o P_valor es igual a 0,055 > 0,05. Esto nos lleva a rechazar H₁ y aceptar la H₀. Por lo tanto, se concluye que el liderazgo pedagógico no incide de manera positiva y significativa en el acompañamiento y monitoreo docente en las instituciones educativas de la REI 07, Ugel 02 distrito de Independencia, 2021.

Determinando si el liderazgo pedagógico incide o no en la gestión de la convivencia escolar, tercera dimensión de la variable gestión escolar

Tercera hipótesis específica

H₀: El liderazgo pedagógico no incide positiva y significativamente en la gestión de la convivencia escolar en instituciones educativas de la REI 07 de la UGEL 02 distrito de Independencia, 2021.

H₁: El liderazgo pedagógico incide positiva y significativamente en la gestión de la convivencia escolar en instituciones educativas de la REI 07 de la UGEL 02 distrito de Independencia, 2021.

Tabla 8:

Correlación causal entre la variable liderazgo pedagógico y la dimensión gestión de la convivencia escolar

Modelo	Logaritmo de verosimilitud	Chi-2 cuadrado	gl	Sig	Wald	Pseudo R cuadrado
						Cox y Snell ,256
Solo intersección	367,922					Nagelkerke ,258
						McFadden ,058
Final	342,497	25,425	15	,045	3,081	

En la tabla 8, se observa que la significancia bilateral o P_valor = 0,045 < 0,05. Este resultado indica que se debe rechazar H₀ y aceptar la H₁. Además, el coeficiente de determinación de Nagelkerge es de (0,258) que indica el liderazgo escolar incide en la gestión escolar en un 25,8%. Por lo tanto, se concluye que el liderazgo pedagógico incide de manera positiva en la gestión de la convivencia escolar en las instituciones educativas de la REI 07, Ugel 02 distrito de Independencia, 2021.

V. DISCUSIÓN

Para el presente estudio se ha planteado como objetivo general determinar la incidencia del liderazgo pedagógico en la gestión escolar y tres objetivos específicos que tienen que ver con precisar la incidencia entre la variable liderazgo pedagógico con las tres dimensiones de gestión escolar esto es, primero con la calendarización planificada, después con el acompañamiento y monitoreo docente y finalmente con la gestión de la convivencia escolar. Asimismo, para cada objetivo se propuso una hipótesis, cuatro en total. La hipótesis general asumía que el liderazgo pedagógico incidía positiva y significativamente sobre la gestión escolar, y el mismo tenor tenía las hipótesis específicas sosteniendo que el liderazgo pedagógico incidía positiva y significativamente con cada una de las dimensiones de la gestión escolar.

En este capítulo de la tesis se contrastarán los resultados obtenidos a través del análisis de los datos e información recogida por medio de ambos cuestionarios con el marco teórico, esto es, con las investigaciones previas a este estudio, así como con la teoría que sustenta esta investigación. Ello permitirá dar respuesta tanto a los objetivos como a las hipótesis planteadas, las mismas que serán confirmadas o negadas. Se iniciará, entonces, con los resultados descriptivos y luego se continuará con los resultados inferenciales.

En el caso de la primera variable que es el liderazgo pedagógico, los resultados indican que un alto porcentaje, exactamente, el 81% de directivos, en percepción de los docentes, muestran un alto nivel de liderazgo pedagógico. Idéntica reflexión se realizó con respecto a los resultados obtenidos en cada una de sus dimensiones, que son cinco, que oscilan entre el 72% y el 82%, llegando a un promedio de 78% en su conjunto, ubicándolas un nivel alto. Estos resultados dejan claro que, en las instituciones que forman parte de la REI 07 de la Ugel 02, ubicados en el distrito de Independencia en este 2021 los directivos muestran un alto nivel de liderazgo pedagógico.

Sobre el liderazgo pedagógico en el directivo, Leithwood (2015), Robinson (2019), el Minedu (2015) entre otros estudiosos sostienen que el directivo debe tener un alto nivel de liderazgo pedagógico para poder influenciar en todos y cada uno de los integrantes de la comunidad educativa con la finalidad de lograr los objetivos propuestos. Además, cabe destacar, también, las opiniones de

muchos investigadores entre los que destacan López (2010) y el Minedu (2014) que consideran que el liderazgo directivo es el segundo aspecto, en nivel de importancia, después del liderazgo docente, para que las instituciones educativas consigan el éxito.

Los resultados sobre la variable gestión escolar son, incluso, más prometedoras que en el caso de liderazgo, pues un 90% de los docentes encuestados manifiesta que la gestión escolar en su institución educativa alcanza un nivel óptimo. Si se verifica los resultados de sus dimensiones, que son tres, oscilan entre un 86% y un 91%, haciendo un promedio de 88%, también ubicándose en el nivel óptimo.

Estos resultados dejan claro que, en las instituciones que forman parte de la REI 07 de la Ugel 02, ubicados en el distrito de Independencia en este 2021 los directivos muestran un óptimo nivel de gestión escolar, es decir, están gestionando las instituciones educativas de una manera eficiente, independientemente de si son designados o encargados en los cargos directivos, porque es preciso señalar que casi el 50% de los directivos de esta REI son contratados.

Aunque también es necesario mencionar que, en esta parte de la investigación, se cree que hay un sesgo, porque no se ha logrado evaluar, debido a las circunstancias en que se encuentra el país, con una educación a distancia y sin la posibilidad de recoger datos e información respecto del primer y segundo compromiso, puesto que la normativa desde el Estado promovía automáticamente a todos los estudiantes al grado inmediato superior, muchos de ellos sin haberse contactado a las instituciones educativas y sin la aplicación de pruebas de medición del aprendizaje, para el contraste de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y la permanencia de estos en las instituciones educativas. Estas circunstancias descritas limitaron el recojo de información y su posterior análisis respecto de los compromisos uno y dos de resultados de la gestión, que darían más luces de la gestión escolar en lo referido al aprendizaje de los estudiantes, que al fin y al cabo es la razón de ser de las instituciones educativas, sugiriendo que futuras investigaciones realicen este cruce de información.

El Minedu (2014) indicaba que para transformar la escuela se necesitaba transformar la gestión y para ello se necesitaba evaluar a los docentes y elegir a

los que poseen más méritos, es decir los más idóneos para ocupar estos puestos.

Son los estudios recientes los que plantean la importancia del liderazgo distribuido, así lo sugieren Maureira et al (2014), Leithwood (2015), Bolívar (2010) de tal suerte que los docentes participan en las diferentes áreas y aspectos de la gestión escolar a través de un liderazgo colaborativo. A partir de estas investigaciones, se puede inferir que hay en estas escuelas un liderazgo distribuido entre los integrantes de la comunidad educativa para, independientemente de quien asuma la dirección se mantenga con el mismo horizonte. Quizá ese sea el tema de una nueva investigación.

Sobre el procedimiento de selección de directivos, Bolívar (2010), y López (2010) sostienen que es de suma importancia y que esta selección debe realizarse según mérito, de los docentes que desempeñarán en calidad de designados o encargados la conducción de las instituciones educativas como directivos de las mismas. Bajo este concepto, las políticas educativas del gobierno peruano, ajustado en normas legales, es el caso de la ley de la carrera magisterial y presentada en el marco del buen desempeño directivo promueve la meritocracia para acceder a cargos directivos.

Terminado el análisis de los resultados descriptivos, se pasa al contraste de los resultados inferenciales.

Respecto del objetivo general, sobre la determinación de la incidencia del liderazgo pedagógico en la gestión escolar y el planteamiento de la hipótesis en términos que el liderazgo pedagógico incide directa y significativamente en la gestión escolar. De los resultados se obtuvo que el nivel de significancia resultó 0,02 y la regla de decisión establece que si el nivel de significancia es menor a 0,05 se acepta la hipótesis planteada en la tesis, además cuando se observó el coeficiente de determinación de Nagelkerke este indicaba que el porcentaje de incidencia era un 50,6%. A partir de estos resultados se logró concluir que la variable independiente, liderazgo pedagógico, sí incide en la gestión escolar de los directivos de la REI 07 de la Ugel 02, también que es positiva, aunque no significativa; sino más bien moderada.

Estas conclusiones concuerdan con una diferencia de un punto porcentual (49,9%) la investigación realizada por Rafael y Orbegoso (2019) en una realidad del interior de nuestro país, Pucalpa. Por su parte, el estudio de Lizandro (2018),

en contexto más cercano al de la muestra evaluada en esta investigación obtuvo un nivel de incidencia de 55,9%, muy cerca, comparada con el 50,6% resultante de este estudio, aunque hay un detalle que se debe tomar en cuenta y es que en la investigación de Lizandro (2018) se evaluaron la incidencia de dos variables independientes, tanto el desempeño directivo como del liderazgo pedagógico en la gestión escolar. De ahí que el grado de incidencia fue mínimamente mayor. También es necesario destacar la conclusión a la que llega Zhou (2018), que a pesar que los docentes atribuían la calidad de gestión exclusivamente al liderazgo del directivo, este, el directivo, indicaba que había otras variables que también incidían en la calidad de gestión, entre ellas el cuidado parental y el contexto.

Por otra parte, se debe considerar que dentro de la REI 07 de la Ugel 02 son 23 directivos entre directores y subdirectores, de ellos 12 están en calidad de designados, con una experiencia en la gestión entre 2 y 7 años, mientras que los otros 11 están encargados de la gestión de la institución, por este año y en el mejor de los casos es su segundo año de encargatura, ello lleva a deducir que las escuelas tienen un soporte de liderazgo colectivo que puede estar distribuido entre docentes y/o administrativos que permiten que la gestión funcione independientemente del liderazgo del gestor que está este año y más cuando estos directivos, terminan relegando a segundo plano el aspecto pedagógico por la exigencia en su rol administrativo como lo indican Oriola y Cascales (2019) debido a la exagerada carga administrativa que les es dada.

Respecto de la relación entre las variables y del impacto positivo, se ha demostrado en este trabajo de investigación y es refrendado por todas las investigaciones citadas en los antecedentes de este estudio desde Huahuasoncco (2020) hasta Zhou (2018), además de expertos en el tema como Robinson (2019), Bolívar (2019), que indican que es indispensable que los Estados potencien el liderazgo de los directivos porque ello permitirá que la gestión escolar sea más eficaz y se demostrará en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Sobre este tema también se pronunció el Minedu (2014), citando a otros estudios internacionales para afirmar que el liderazgo es una de las variables que influye en la eficacia de la escuela. Esta afirmación es apoyada en las conclusiones de los estudios de Bolívar (2010) cuando manifiesta que es preciso

seleccionar y formar excelentes directivos. De ahí que es política del Estado peruano evaluar la meritocracia docente para desempeñarse como directivo. Sin embargo, el gran problema, que será quizá razón de alguna investigación posterior, es que la mayoría de las funciones asignadas a los directivos tiene carácter administrativo antes que pedagógico. Además, que muchos de los directivos son encargados por un año, o designados por 4 años, cuando las investigaciones, por ejemplo, de Ritacco (2019) señalan que deben permanecer en sus cargos por más de este lapso de tal forma que ingresen a un período de capacitación y fortalecimiento permanente.

También es preciso contrastar las dimensiones consideradas tanto en el liderazgo pedagógico como en la gestión escolar con las competencias que exige el marco del buen desempeño del directivo, según el Minedu (2014), denotado a través de los dos dominios. El primero referido a brindar las condiciones para el aprendizaje en tanto que tiene que ver con la planificación, con la gestión de la convivencia, con la relación con la participación de los padres, la familia y la comunidad; mientras que el segundo dominio está referido a la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, relacionado directamente con el fortalecimiento docente y con el acompañamiento de estos para la mejora en su práctica docente. Es preciso, que se lleven a cabo otros estudios para evaluar si lo que se menciona desde las normas y políticas educativas, se potencia en la realidad.

Respecto del primer objetivo específico, sobre la determinación de la incidencia del liderazgo pedagógico en la calendarización planificada y el planteamiento de la hipótesis en términos que el liderazgo pedagógico incide directa y significativamente en esa. De los resultados se obtuvo que el nivel de significancia resultó 0,011 por lo que se acepta la hipótesis planteada en la tesis, además cuando se observó el coeficiente de determinación de Nagelkerke este indicaba que el porcentaje de incidencia era un 27,5%. A partir de estos resultados se logró concluir que la variable independiente, liderazgo pedagógico, sí incide en la calendarización planificada en las instituciones educativas de la REI 07 de la Ugel 02, también que es positiva, aunque no significativa; sino más bien baja.

Este resultado lleva a buscar las otras posibles variables por las que el nivel de incidencia es bajo y en la búsqueda no lleva a evaluar la cantidad de directivos

contratados que de un total de 23 en la REI 07, 11 son contratados y no cuentan con los tiempos que sí los designados para la planificación acorde a las necesidades y demandas de la institución educativa. Es posible que haya otras variables que estén incidiendo, al igual que el liderazgo directivo, en la gestión. Pero tanto las políticas peruanas como de otros países, un ejemplo tenemos en el Mineduc (2020), establecen las pautas para que los directivos tengan en cuenta la calendarización y las instituciones cumplan con los objetivos que el currículo demanda.

Respecto del segundo objetivo específico, sobre la determinación de la incidencia del liderazgo pedagógico en el acompañamiento y monitoreo docente y el planteamiento de la hipótesis en términos que el liderazgo pedagógico incide directa y significativamente en ese. De los resultados se obtuvo que el nivel de significancia resultó 0,055 y la regla de decisión establece que si el nivel de significancia es igual o mayor a 0,05 se rechaza la hipótesis planteada en la tesis, aceptándose la hipótesis nula, que es este el caso. A partir de estos resultados se logró concluir entonces que la variable independiente, liderazgo pedagógico, no incide en el acompañamiento y monitoreo docente en las instituciones educativas de la REI 07 de la Ugel 02. Sobre este punto es necesario repasar la información extraída de Talis, que menciona que el 71% de docentes cree que es importante la retroalimentación recibida de los directivos, sin embargo, cuando se les consulta sobre la utilidad de la retroalimentación recibida esta cifra se reduce a un 55%. También es importante destacar que se concuerda con lo establecido en el estudio de Cifuentes et al., (2019) cuando destaca que existen otras variables que pueden influir en el desempeño docente, como por ejemplo sus motivaciones, los incentivos o la capacidad de este. Ello sugiere que otras investigaciones permitan indagar y profundizar en un estudio verifique qué variables influyen en el desempeño y monitoreo docente para que el desempeño de los profesores sea de calidad. También es verdad que por el tiempo y la capacidad de la investigación no se permitió investigar cómo era el acompañamiento y monitoreo que el líder educativo brindaba a los docentes.

Respecto del tercer y último objetivo específico, sobre la determinación de la incidencia del liderazgo pedagógico en la gestión de la convivencia escolar y el planteamiento de la hipótesis en términos que el liderazgo pedagógico incide directa y significativamente en esa. De los resultados se obtuvo que el nivel de

significancia resultó 0,045 por lo que se acepta la hipótesis planteada en la tesis, además cuando se observó el coeficiente de determinación de Nagelkerke este indicaba que el porcentaje de incidencia era un 25,8%. A partir de estos resultados se logró concluir que la variable independiente, liderazgo pedagógico, sí incide en la gestión de la convivencia escolar en las instituciones de la REI 07 de la Ugel 02, también que esta incidencia era positiva, aunque no significativa; sino más bien baja. Sobre este aspecto debemos mencionar el estudio de Tirado y Conde (2016) cuyos resultados indican que una de las variables que influyen en la gestión de la convivencia es el liderazgo. Así lo entiende el Minedu que aprobó los lineamientos de la gestión de la convivencia escolar en el 2018.

VI. CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos producto del análisis de los datos recogidos en la investigación se llega a las siguientes conclusiones:

PRIMERA: Que, al haber un nivel de significancia de 0.02 con un coeficiente de determinación de Nagelkerke de 50,6%, queda demostrado que el liderazgo pedagógico incide positiva y de manera moderada en la gestión escolar en las instituciones educativas de la REI 07, Ugel 02 del distrito de Independencia en este año 2021.

SEGUNDA: Que, dado cuenta que hubo un nivel de significancia de 0.011, y un coeficiente de determinación de Nagelkerke de 27,5%; queda sentado que hay una incidencia positiva, pero baja del liderazgo pedagógico en la dimensión calendarización planificada en las instituciones educativas pertenecientes a la REI 07, Ugel 02, ubicadas en el distrito de Independencia en este año 2021.

TERCERA: Que, al presentarse un nivel de significancia de 0,055; se demuestra que el liderazgo pedagógico no incide en el acompañamiento y monitoreo docente en las instituciones educativas de la REI 07, Ugel 02 del distrito de Independencia en este año 2021.

CUARTA: Que, al haber un nivel de significancia de 0.045 y un coeficiente de determinación de Nagelkerke de 25,8%; queda demostrado que el liderazgo pedagógico presenta una incidencia positiva, pero baja en la gestión de la convivencia escolar en las instituciones educativas de la REI 07, Ugel 02 del distrito de Independencia en este año 2021.

VII. RECOMENDACIONES

A la luz de la información recogida y de los resultados obtenidos, se recomienda a la coordinadora de la REI 07 generar y fortalecer las comunidades de aprendizaje profesional de los directivos que forman parte de su jurisdicción, porque el liderazgo que estos están mostrando incide en la gestión que están ejerciendo en sus instituciones educativas.

A la coordinadora de la REI 07, se le sugiere recoger datos sobre el desempeño de los directivos de sus instituciones, para, a partir de ellos, se genere información que permita mejorar y promover el fortalecimiento directivo para que su desempeño muestre una mejora continua en cada una de las instituciones donde están realizando su gestión.

A los directivos, se les recomienda continuar en el camino de su fortalecimiento profesional, desarrollando competencias propias del liderazgo que le permitan influir sobre la comunidad educativa, en cada uno de los aspectos de la gestión, para la generación de aprendizajes de calidad que es la razón de la escuela.

A los directivos, se les recomienda promover el liderazgo colaborativo y distribuido en sus escuelas organizando al equipo docente aprovechando las capacidades que cada uno posee y delegando responsabilidades pedagógicas en docentes con capacidad de liderazgo, las evidencias indican que esto permite una mejor gestión escolar.

A futuros investigadores, a evaluar qué otras variables contribuyen a la mejora de la gestión escolar y cómo esta puede optimizar el aprendizaje de los estudiantes.

REFERENCIAS

- Anderson, S. (julio-diciembre, 2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2)
Doi: 10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127
- Antúnez, S. (2005): Organización escolar y acción directiva, Editoriales de México
- Banco Mundial. (2017). *Marco de Alianza con el Perú 2017-2021*. Banco Mundial.
<https://pubdocs.worldbank.org/en/930901499189370191/Marco-de-Alianza-con-el-Per%C3%BA-2017-2021.pdf>.
- Bernal et al. (2014). *Fundamentos de investigación*.
https://www.academia.edu/18618696/Fundamentos_de_investigaci%C3%B3n
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Revista Internacional de Investigaciones en Educación*, 3 (5)
<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=d53f77b7-1a62-418f-a465-5fec4396ac98%40sdc-v-sessmgr01>
- Bolívar, A. (julio-diciembre, 2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2).
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psicope/v9n2/a02.pdf>
- Bolívar, A. (2019). Unadirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico.
https://www.researchgate.net/publication/333175178_Una_direccion_escolar_con_capacidad_de_liderazgo_pedagogico
- Carro, F. y Caló, A. (diciembre, 2012). La administración científica de Frederick w. Taylor: una lectura contextualizada.
<http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/vii-jornadas-2012/actas/Carro.pdf>
- Casassus, J. (octubre, 2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina, la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. Unesco.

<http://files.7o-semester.webnode.mx/200000184-5e8c65f84a/problemas%20de%20gestion%20educativa%20en%20america%20latian.pdf>

Cifuentes, J; González, J y González, A. (enero, 2020). Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje. *Panorama*, 4 (26)

DOI: <https://doi.org/10.15765/pnrm.v14i26.1482>

Concytec. (2019). Bases para el otorgamiento de la "distinción al mérito Santiago Antúnez de Mayolo Gómero" de reconocimiento a los investigadores que contribuyen al desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación tecnológica – año 2019. Concytec.

https://portal.concytec.gob.pe/images/Bases_Santiago_Antunez_de_Mayolo.pdf

Contreras, B. P. (junio, 2019). Incidencia De la Gestión Escolar y Liderazgo en las Instituciones Educativas: Perspectiva de Análisis. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 14 (1)

<http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=8ecea5d1-9549-4501-8446-d0710d0a3d45%40sessionmgr101>

Daft, R. (2005). *The leadership experience*. (3.º ed.). Cengage Learning.

Domingo, J. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 24(82)

<http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=8ecea5d1-9549-4501-8446-d0710d0a3d45%40sessionmgr101>

Escalante, N. (2018). El liderazgo y su relación con la gestión en la institución educativa de educación básica regular; nivel secundario de Molinopampa del caserío de Molinopampa del distrito y provincia de Celendín, durante el año 2014 (Tesis de Maestría en Educación, Universidad Nacional de Cajamarca).

<https://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/2236>

Galton, F. (2000). *Hereditary Genius*. London. (3.º ed.).

<https://galton.org/books/hereditary-genius/text/pdf/galton-1869-genius-v3.pdf>

García, L. G. (2017). Liderazgo pedagógico y gestión escolar centrada en los aprendizajes, Red 09, Ugel 05, San Juan de Lurigancho-2017. (Tesis de maestría en Educación, Universidad César Vallejo).

- <https://hdl.handle.net/20.500.12692/10758>
García-Solarte, M. (enero, 2015) Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, II (I).
<http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n1/v11n1a05.pdf>
- Gajardo, J., Ulloa J. (noviembre, 2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. *Líderes pedagógicos*. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6.pdf>
- Fayol, H. (1987). General and Industrial Administration. (14.º ed.). El ateneo.
- Fernández, J. M. y Hernández, A. (septiembre, 2013). Liderazgo directivo e inclusión educativa. *Perfiles Educativos*, 35 (142).
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982013000400003&lng=en&tlng=en
- Fierro, C; Carbajal, P; Martínez-Parente, R. (2010) Ojos que sí ven: Casos para reflexionar sobre la convivencia escolar.
http://www.sepbcs.gob.mx/contenido/documentos/programas/prodep/convivencia-escolar/Ojos_Que_Si_Ven.pdf
- Huahuasoncco, D. (2020). Liderazgo y Gestión Administrativa de los Directivos de las Instituciones Educativas Públicas dentro del Ámbito de la Unidad Ejecutora 315 de Anta - Cusco, 2019. (Tesis de maestría en Gestión Pública, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle).
<https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/4765>
- Leithwood, K et al., (2010). Learning From Leadership: Investigating the Links to Improved Student Learning.
<https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Investigating-the-Links-to-Improved-Student-Learning.pdf>
- Leithwood, K et al., (february, 2015). Direction-setting school leadership practices: a meta-analytical review of evidence about their influence. *School Effectiveness and School Improvement*. 26 (4).
<https://doi.org/10.1080/09243453.2015.1005106>
- Lizandro, R. (2019). Desempeño directivo y liderazgo pedagógico en la gestión escolar centrada en los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL 05, 2018. (Tesis de doctorado en Educación, Universidad César Vallejo). <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/37006>.

- López, P. (December, 2010). The element of leadership in the validation of a model of quality management for schools. *Educação e pesquisa*. 36 (3). DOI:10.1590/S1517-97022010000300009
- López, P. (2019) *Gestión de organizaciones educativas: una mirada desde el liderazgo distribuido*. Ril editores.
- Lupano, M. L. y Castro, A. (diciembre, 2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
- Martínez, H. A. y González, S. (Julio, 2010). Acompañamiento pedagógico y profesionalización docente: sentido y perspectiva. *Ciencia y Sociedad*, XXXV (3).
<https://www.redalyc.org/pdf/870/87020009007.pdf>
- Maureira, O. (2018). Prácticas del liderazgo educativo: Una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos. *Educación*, 42 (1).
<http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v42il.22115>.
- Maureira, O; Moforte, C; González, G. (septiembre, 2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. *Perfiles educativos*, 36 (146).
<http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v36n146/v36n146a9.pdf>
- Minedu. (2014). Marco de buen desempeño del directivo.
http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Minedu. (2015). Compromisos de Gestión Escolar.
<http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/manual-compromisos-gestion-escolar.pdf>
- Minedu. (2016). Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017. <http://www.minedu.gob.pe/cge-pat/fasciculo-de-cge-2017.pdf>
- Mineduc. (15 de diciembre de 2020). Resolución exenta N° 2251. Que establece el calendario escolar para el año 2021 en los establecimientos de educación de la Región metropolitana de Santiago.
<https://metropolitana.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/9/2021/01/Rex-2251-2020-Aprueba-Calendario-Escolar-2021.pdf>
- Naciones Unidas. (1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos.
https://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR_booklet_SP_web.pdf
- Ocde. (2008). Educación hoy la perspectiva de la OCDE.

https://www.oecd-ilibrary.org/education/educacion-hoy_9789264252486-es

Ocde. (2017). Panorama de la educación 2017. Ocde. https://www.oecd-ilibrary.org/education/panorama-de-la-educacion-2017_eag-2017-es

Ocde. (2020). Guía del profesorado TALIS 2018 Volumen II. https://www.oecd.org/education/talis/TALIS-Gu%C3%ADa-del-profesorado-TALIS-2018-Vol-II_ESP.pdf

Oriola, S. y Cascales, J (junio, 2019). Liderazgo y legislación educativa como fundamentos para la acción directiva escolar. Un estudio descriptivo en el contexto de Cataluña. *Profesorado*, 23 (2).

DOI: <https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i2.9192>

Palomino, P. (enero, 2009). Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo: Revisión de la literatura. *Universidad de Castilla*.

<https://libros-revistas-derecho.vlex.es/vid/tendencias-liderazgo-revision-literatura-312611346>

Rafael, B. y Orbegoso V. (2019). Liderazgo pedagógico de los directivos y desempeño docente. *Lex*. 17 (23).

<http://dx.doi.org/10.21503/lex.v17i23.1682>

Rico, A. D. (enero, 2016) La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12 (1)

<http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>

Ritacco, M y Amores, F. J. (2019). Capacidades del liderazgo pedagógico en la dirección escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social. *RMIE*, 24 (81). <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v24n81/1405-6666-rmie-24-81-375.pdf>

Ritacco, M. (2019). El modelo español de dirección escolar y sus implicaciones en el desarrollo del liderazgo pedagógico en Andalucía. Un estudio cualitativo. *Educatio siglo XXI*, 37 (1).

<https://digitum.um.es/digitum/handle/10201/68147>

Robbins, S. (2013). *Organizational Behavior* (15 ed.). México: Pearson.

Robinson, V., Hohepa, M., y Lloyd, C. (2009). School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. Best evidence synthesis iteration.

https://www.researchgate.net/publication/242493851_School_Leadership_and_Student_Outcomes_Identifying_What_Works_and_Why_Best_Evidence_Synthesis_Iteration_BES

Robinson, V (enero, 2019) Towards a strong leadership centered on the student: facing the challenge of change. *Revista Eletrônica de Educação*, 13 (1).
<https://pdfs.semanticscholar.org/99d9/df87a87a536c2d2748e29a4950582111d39f.pdf>

Romero, A. (1982). *Administración de la educación: introducción al estudio de la gestión administrativa en las instituciones escolares*. Universidad Santo Tomás.

Sánchez, H; Reyes. C; Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*.
<http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1480?show=full>

Serrano, R y Martín-Cuadrado, A. M. (marzo, 2017). Diagnóstico de la problemática actual de las direcciones escolares. 28 (4). *Revista Complutense en educación*. DOI: <https://doi.org/10.5209/RCED.51637>

Tirado R. y Conde S. (2016). Análisis estructural de la gestión de la convivencia escolar en centros de buenas prácticas de Andalucía. *Educación XX1*, 19(2). Doi: 10.5944/educXX1.14220

Unesco. (2015). El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000244075>

Valencia, E. (2017). *La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016*. (Tesis de Maestría en gestión educacional, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle).
<https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1307>

Yelicich, C. (diciembre, 2016). Investigar sobre dirección escolar. Una aproximación al estado del arte. *Cuadernos de educación*, 14 (14).
<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/Cuadernos/article/view/16943>
<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/14163>

Zhou, R. (2018) Educational Leadership or Educational Management? Primary School Principal and Teachers' Views on School Management in China- A Case Study. (Tesis de Maestría en Liderazgo educativo y Gestión,

Universidad de Warwick).

https://www.researchgate.net/publication/331175625_Educational_Leadership_or_Educational_Management_Primary_School_Principal_and_Teachers'_Views_on_School_Management_in_China_-_A_Case_Study

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Liderazgo pedagógico en la gestión escolar en instituciones educativas de la REI 07 de la UGEL 02 distrito de Independencia, 2021.
Autor: Casimira Vásquez Olivera

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p>Problema General: ¿Cuál es la incidencia del liderazgo pedagógico en la gestión escolar en instituciones educativas de la REI 07 de la UGEL 02 distrito de Independencia, 2021?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>Problema específico 1 ¿Cuál es la incidencia del liderazgo pedagógico en el cumplimiento de la calendarización planificada en instituciones educativas de la REI 07 de la UGEL 02 distrito de Independencia, 2021?</p> <p>Problema específico 2 ¿Cuál es la incidencia del liderazgo pedagógico en el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en instituciones educativas de la REI 07 de la UGEL 02 distrito de Independencia, 2021?</p>	<p>Objetivo general: Determinar la incidencia del liderazgo pedagógico en la gestión escolar en instituciones educativas de la REI 07 de la UGEL 02 distrito de Independencia, 2021.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Objetivo específico 1 Precisar la incidencia del liderazgo pedagógico en el cumplimiento de la calendarización planificada en instituciones educativas de la REI 07 de la UGEL 02 distrito de Independencia, 2021.</p> <p>Objetivo específico 2 Precisar la incidencia del liderazgo pedagógico en el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en instituciones educativas de la REI 07 de la UGEL 02 distrito de Independencia, 2021.</p> <p>Objetivo específico 3 Precisar la incidencia del liderazgo</p>	<p>Hipótesis general: Liderazgo pedagógico incide positiva y significativamente en la gestión escolar en instituciones educativas de la REI 07 de la UGEL 02 distrito de Independencia, 2021.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>Hipótesis específico 1: El liderazgo pedagógico incide positiva y significativamente en el cumplimiento de la calendarización planificada en instituciones educativas de la REI 07 de la UGEL 02 distrito de Independencia, 2021</p> <p>Hipótesis específico 2: El liderazgo pedagógico incide positiva y significativamente en el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en instituciones educativas de la REI 07 de la UGEL 02 distrito de Independencia, 2021.</p> <p>Hipótesis específico 3: El liderazgo pedagógico incide positiva y significativamente en la gestión de la convivencia escolar en instituciones</p>	<p>Variable 1: Liderazgo pedagógico (Robinson 2009) define al liderazgo pedagógico como la capacidad influir sobre otras personas y movilizar mediante él a la organización hacia el objetivo común con impacto significativo en el aprendizaje de los estudiantes.</p>				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
			Establecer objetivos y expectativas.	Establecer objetivos estratégicos en relación a las competencias del currículo. Establecer y comunicar las metas de aprendizaje Involucramiento de todos los miembros del equipo	1 - 6	Nunca (1)	Bajo [29-67]
			Asignar recursos de manera estratégica	Personas Recursos materiales y económicos Tiempo	7 - 12	Casi nunca (2)	Regular [68-106]
			Asegurar una enseñanza de calidad	Supervisión y coordinación de la planificación curricular Monitoreo y acompañamiento Evaluación del aprendizaje.	13 - 19	Casi siempre (4)	Alto [107-145]
			Liderar el aprendizaje y la formación docente	Promoción del desarrollo profesional. Participación en el desarrollo profesional.	20 - 23	Siempre (5)	
			Asegurar un entorno ordenado y seguro	Comprensión intercultural y el respeto por la diferencia. Convivencia escolar y resolución de conflictos. Tiempo efectivo en el aprendizaje	24 - 29		
			<p>Variable 2: Gestión escolar MINEDU (2016) define a la gestión escolar como aquella que logra que todos los actores de la comunidad educativa orienten sus acciones hacia la mejora de los aprendizajes.</p>				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
			La calendarización planificada.	Gestión de la jornada escolar	1 - 7	Nunca (1)	Deficiente 22-50
Acompañamiento y monitoreo a la	Monitoreo y acompañamiento a los docentes.	8 - 14					

<p>distrito de Independencia, 2021?</p> <p>Problema específico 3</p> <p>¿Cuál es la incidencia del liderazgo pedagógico en la gestión de la convivencia escolar en instituciones educativas de la REI 07 de la UGEL 02 distrito de Independencia, 2021?</p>	<p>pedagógico en la gestión de la convivencia escolar en instituciones educativas de la REI 07 de la UGEL 02 distrito de Independencia, 2021.</p>	<p>educativas de la REI 07 de la UGEL 02 distrito de Independencia, 2021.</p>	<p>práctica pedagógica.</p> <p>La convivencia escolar</p>	<p>Promoción de reuniones de interaprendizaje.</p> <p>Promoción de la convivencia.</p> <p>Prevención de la violencia</p> <p>Atención de la violencia.</p>	<p>15 – 22</p>	<p>Casi Nunca (2)</p> <p>A veces (3)</p> <p>Casi siempre (4)</p> <p>Siempre (5)</p>	<p>Regular 51-80</p> <p>Óptimo 81 – 110</p>
<p>Nivel - diseño de investigación</p>	<p>Población y muestra</p>	<p>Técnicas e instrumentos</p>		<p>Estadística a utilizar</p>			
<p>Nivel:</p> <p>Correlacional causal.</p> <p>Diseño:</p> <p>No experimental</p> <p>Método:</p> <p>Hipotético -deductivo</p>	<p>Población:</p> <p>Los 284 docentes de la Muestra</p> <p>86 docentes de la REI 07 de la UGEL 02, 2021.</p> <p>Muestreo:</p> <p>No probabilístico, intencional por conveniencia.</p>	<p>Variable 1: Liderazgo Pedagógico</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario liderazgo pedagógico.</p> <p>Autora: Casimira Vásquez Olivera</p> <p>Ámbito de Aplicación: REI 07, UGEL 02 Independencia</p> <p>Forma de Administración: Individual</p>		<p>Los datos de la muestra, se procesaron en el programa estadístico SPSS versión 22, donde se elaborarán tablas y figuras para el análisis descriptivo e inferencial, de las variables y dimensiones. Para la prueba de hipótesis se empleará el Alfa de Cronbach, para estimar el nivel de confiabilidad y para determinar la incidencia se aplicará el nivel de significancia y el coeficiente de determinación de Nagelkerke.</p>			
		<p>Variable 1: Gestión escolar</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario gestión escolar</p> <p>Autora: Casimira Vásquez olivera</p> <p>Ámbito de Aplicación: REI 07, UGEL 02 Independencia</p> <p>Forma de Administración: Individual</p>					

Anexo 2: Matriz de operacionalización

Variable de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
(I) <i>Liderazgo pedagógico</i>	Según, Robinson (2019) es aquel que tiene la capacidad de influir en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes.	Para la definición operacional de la variable liderazgo pedagógico se presenta en cinco dimensiones que son: liderar el aprendizaje y la formación docente, asignar recursos de manera estratégica, establecer objetivos y expectativas, asegurar una enseñanza de calidad y asegurar un entorno ordenado y seguro, evaluados en función de 17 indicadores, llegando a un total de 29 reactivos.	Establecer objetivos y expectativas.	Establecer objetivos estratégicos en relación a las competencias del currículo. Establecer y comunicar las metas de aprendizaje Involucramiento de todos los miembros del equipo.	Escala de Lickert Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
			Asignar recursos de manera estratégica	Personas Recursos materiales y económicos Tiempo	
			Asegurar una enseñanza de calidad	Supervisión y coordinación de la planificación curricular Monitoreo y acompañamiento Evaluación del aprendizaje.	
			Liderar el aprendizaje y la formación docente	Promoción del desarrollo profesional. Participación en el desarrollo profesional	
			Asegurar un entorno ordenado y seguro	✓ Comprensión intercultural y el respeto por la diferencia. ✓ Convivencia escolar y resolución de conflictos. ✓ Tiempo efectivo en el aprendizaje	
(II) <i>gestión escolar.</i>	MINEDU (2016) define a la gestión escolar como aquella que logra que todos los actores de la comunidad educativa orienten sus acciones hacia la mejora de los aprendizajes.	La variable gestión escolar presenta como definición operacional tres dimensiones que son: la convivencia escolar, acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica y calendarización planificada, evaluados en función de siete indicadores, llegando a un total de 22 reactivos.	La calendarización planificada.	✓ Gestión de la jornada escolar ✓ Gestión de la jornada laboral	Escala de Lickert Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
			Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica.	✓ Monitoreo y acompañamiento a los docentes. ✓ Promoción de reuniones de interaprendizaje.	
			La convivencia escolar	✓ Promoción de la convivencia. ✓ Prevención de la violencia ✓ Atención de la violencia.	

Anexo 3: Instrumento de recolección de datos

CUESTIONARIO 1: LIDERAZGO PEDAGÓGICO

INTRODUCCIÓN:

Estimado docente la presente encuesta tiene como objetivo recopilar información relevante sobre el liderazgo pedagógico del directivo en su institución educativa, con fines de investigación. ES DE CARÁCTER ANÓNIMO y ayudará a comprender la realidad educativa desde un sentido científico.

INFORMACIÓN GENERAL

Institución Educativa:

Nivel:

Sexo:

Condición laboral:

INSTRUCCIÓN

Se presentan a continuación 29 afirmaciones, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debe calificar. Responda marcando la alternativa con la cual más se identifican sus directivos. Le pido que conteste con sinceridad, según los siguientes criterios:

1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre.

Nota: cuando se habla de los directivos nos estamos refiriendo al conjunto del equipo directivo (director y subdirector (es)) y no sólo al director/a.

Con relación al liderazgo pedagógico que ejercen los directivos de su Institución Educativa podemos decir que:

Nº	DIMENSIONES / ítems	Escala				
		1	2	3	4	5
Dimensión 1: Establecimiento de metas y expectativas						
1	Establecen objetivos claros para la mejora de aprendizaje de los estudiantes.					
2	Generan compromisos para alcanzar los objetivos, promoviendo el empoderamiento de las personas a su cargo y orientando su talento hacia un objetivo común.					
3	Comunican de forma eficaz al equipo docente los objetivos estratégicos para la mejora de aprendizaje de los estudiantes.					
4	Motivan a los docentes a comprometerse en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.					
5	Analizan con los docentes los pasos que deben dar para alcanzar los objetivos pedagógicos establecidos.					
6	Fomentan la implicación activa de la comunidad educativa en las labores pedagógicas de la institución educativa.					
Dimensión 2: Obtención y asignación de recursos de manera estratégica.						
7	Organizan al equipo docente aprovechando las capacidades que cada uno posee.	1	2	3	4	5
8	Delegan responsabilidades pedagógicas en docentes con capacidad de liderazgo.					
9	Utilizan los recursos disponibles ajustándolos a los propósitos pedagógicos de la institución educativa.					
10	Se ocupan de que la institución educativa cuente con el equipamiento y los materiales necesarios para funcionar adecuadamente.					
11	Se agencian de manera estratégica de los recursos para la mejora de los aprendizajes.					
12	Gestionan los recursos y materiales de forma oportuna.					
Dimensión 3: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.						
13	Gestionan el currículo para que permitan alcanzar aprendizajes de calidad.	1	2	3	4	5
14	Están disponibles cuando el personal docente los necesita para resolver cuestiones pedagógicas.					
15	Aseguran que el currículo se adapte a las necesidades de la institución educativa.					

16	Monitorean la labor de los docentes para conocer sus necesidades formativas y de desempeño.					
17	Brindan apoyo y retroalimentación a los docentes, después del monitoreo, generando un espacio de confianza.					
18	Generan tiempos para determinar criterios y diseñar instrumentos de evaluación que permitan a los docentes retroalimentar adecuadamente a los estudiantes.					
19	Desarrollan, junto con los docentes, planes de mejora basados en los datos y resultados de las evaluaciones.					
Dimensión 4: Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado.		1	2	3	4	5
20	Promueven una formación docente acorde a las necesidades detectadas en la institución educativa.					
21	Proporcionan oportunidades de formación y capacitación a todos docentes de la institución educativa.					
22	Participan de las actividades formativas que favorecen el desarrollo profesional del equipo docente empleando los recursos disponibles en la institución educativa.					
23	Comparten experiencias y mejores prácticas con los integrantes del equipo docente.					
Dimensión 5: Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.		1	2	3	4	5
24	Comprometen, a los docentes, en la atención a la diversidad del alumnado.					
25	Promueven en la comunidad educativa (personal docente, administrativos y padres de familia) el respeto a la diversidad.					
26	Establecen adecuadas relaciones interpersonales, mostrándose abierto y receptivo frente a los demás integrantes de la comunidad educativa.					
27	Implementan estrategias de resolución de conflictos orientada al logro de aprendizajes.					
28	Promueven la participación de las familias en el aprendizaje efectivo de sus hijos.					
29	Crean un ambiente de trabajo que contribuye a la mejora de los aprendizajes.					

CUESTIONARIO 2: GESTIÓN ESCOLAR

INTRODUCCIÓN

Estimado docente la presente encuesta tiene como objetivo recopilar información relevante sobre la gestión escolar del equipo directivo en su institución educativa, con fines de investigación. ES DE CARÁCTER ANÓNIMO y ayudará a comprender la realidad educativa desde un sentido científico.

INFORMACIÓN GENERAL

Institución Educativa:

Nivel:

Sexo:

Condición laboral:

INSTRUCCIÓN

Se presentan a continuación 22 afirmaciones, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debe calificar. Responda marcando la alternativa con la cual más se identifica el directivo. Le pido que conteste con sinceridad, según los siguientes criterios:

1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre.

En su institución educativa:

Nº	DIMENSIONES / ítems	1	2	3	4	5
	Dimensión 1: Calendarización planificada.					
1	Planifican una calendarización escolar que posibilita una enseñanza de calidad.					

2	Participan en actividades extracurriculares (día de la madre, ferias escolares, excursiones, etc.) dentro del horario escolar.					
3	Se recuperan los días de clase perdidos por el desarrollo de actividades extracurriculares.					
4	Los docentes cumplen con todas sus jornadas laborales.					
5	Las horas perdidas por faltas de los docentes son recuperadas.					
6	Se ejecutan todas las actividades programadas en el Plan Anual de Trabajo de la institución educativa.					
7	Se ejecutan todas las actividades programadas en el Plan de tutoría institucional.					
	Dimensión 2: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica	1	2	3	4	5
8	Le resulta útil el apoyo pedagógico que recibe de los directivos en el proceso de elaboración de su planificación curricular					
9	Le resulta útil la retroalimentación que recibe de los directivos luego de ser observado en su desempeño en el aula					
10	Le resulta útil el apoyo que recibe de los directivos sobre el manejo de estrategias pedagógicas					
11	Le resulta útil el apoyo que recibe de los directivos en cuanto a evaluación de los aprendizajes.					
12	Le resulta útil el participar en las estrategias de fortalecimiento docente organizadas por los directivos (talleres de capacitación, grupos de interaprendizaje u otros)					
13	Participa en las reuniones de trabajo colegiado con otros colegas de su institución educativa para la elaboración de su planificación curricular.					
14	Participa en las reuniones de trabajo colegiado compartiendo, analizando o reflexionando sobre aspectos relacionados con su práctica pedagógica en el aula.					
	Dimensión 3: La convivencia escolar.	1	2	3	4	5
15	Los estudiantes y los docentes de la institución educativa se tratan con respeto (evitan ofensas, agresiones o discriminación)					
16	Los docentes y las familias de la institución educativa colaboran unos con otros.					
17	Los padres de familia y estudiantes participan en la elaboración de las normas de convivencia institucional.					
18	Los directivos y docentes conocen y concientizan sobre los tipos de acoso y violencia escolar que existen.					
19	Los directivos ejecutan estrategias para concientizar a los estudiantes, docentes y demás miembros de la comunidad educativa sobre la violencia y el acoso escolar.					
20	Los directivos y docentes conocen y aplican los protocolos de atención en caso de violencia propuestos por el MINEDU.					
21	Los directivos y docentes conocen y aplican los diferentes protocolos en caso de comportamientos disruptivos de los estudiantes.					
22	Cumplen con el procedimiento en caso de comportamientos disruptivos de los estudiantes establecido en el reglamento interno.					

Anexo 4: Confiabilidad

Base de datos prueba piloto liderazgo pedagógico

N°	Establecimiento de metas y expectativas					Obtención y asignación de recursos de manera estratégica						Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.						Promoción y participación en el				Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
1	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	3	4	3	2	4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	2	3	2	4	4	4	3	3	2
3	1	2	1	2	2	1	1	1	3	2	1	3	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	3	2	1	2	1	1
4	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	1
5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
6	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	2	2	2	4	4	3	2	2	3
7	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
8	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
9	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
10	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
11	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
14	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	3	4
15	2	2	3	2	1	2	2	4	2	2	2	3	3	4	2	4	4	3	3	2	3	3	2	4	4	4	3	3	4
16	3	2	3	3	2	3	4	4	4	2	3	2	3	4	3	4	2	2	2	3	2	5	2	5	2	4	3	2	3

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	93,6875	690,229	,834	,985
VAR00002	93,9375	689,129	,842	,985
VAR00003	93,8125	689,096	,896	,985
VAR00004	93,9375	693,396	,765	,986
VAR00005	94,0625	693,129	,738	,986
VAR00006	94,0625	682,329	,925	,985
VAR00007	94,1250	680,383	,878	,985
VAR00008	93,8750	693,183	,726	,986
VAR00009	93,7500	696,200	,822	,985
VAR00010	94,2500	693,400	,769	,986
VAR00011	94,2500	688,200	,863	,985
VAR00012	94,0625	692,729	,789	,986
VAR00013	93,9375	697,529	,941	,985
VAR00014	93,8750	686,783	,758	,986
VAR00015	94,0625	693,529	,887	,985
VAR00016	93,6250	695,983	,851	,985
VAR00017	94,1250	678,783	,865	,985
VAR00018	94,1250	679,317	,939	,985
VAR00019	94,2500	680,600	,901	,985
VAR00020	94,3125	678,229	,959	,985
VAR00021	94,3125	678,096	,877	,985
VAR00022	94,0625	699,929	,702	,986
VAR00023	94,3750	688,650	,803	,986
VAR00024	93,5000	703,467	,733	,986
VAR00025	93,7500	690,333	,825	,985
VAR00026	93,8125	687,096	,831	,985
VAR00027	94,0625	688,196	,929	,985
VAR00028	94,3750	689,983	,825	,985
VAR00029	94,1250	681,183	,865	,985

Estadísticas de fiabilidad		Estadísticas de escala			
Alfa de Cronbach	N de elementos	Media	Varianza	Desv. Desviación	N de elementos
,986	29	97,3750	738,650	27,17812	29

Base de datos prueba piloto gestión escolar

N°	CALENDARIZACIÓN PLANIFICADA							ACOMPañAMIENTO Y MONITOREO PEDAGÓGICO							GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	3	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
2	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4
3	4	3	4	2	2	2	2	3	1	2	2	2	5	5	3	3	3	4	4	4	4	3
4	3	5	4	5	2	5	4	5	5	1	1	4	5	5	5	2	2	5	5	4	4	3
5	4	5	3	5	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3
6	3	2	4	4	3	3	4	3	3	2	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
7	4	3	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4
8	5	5	5	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	5
9	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4
10	5	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4
11	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	5	4	2	5	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4
14	4	3	5	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4
15	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
16	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	2	4	4	4	4	3

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	82,8750	137,850	,608	,934
VAR00002	83,0000	135,200	,615	,934
VAR00003	82,8125	140,829	,397	,938
VAR00004	82,8750	134,383	,665	,933
VAR00005	83,8125	134,063	,513	,937
VAR00006	83,1875	134,829	,800	,931
VAR00007	83,2500	139,400	,687	,933
VAR00008	83,1250	137,850	,663	,933
VAR00009	83,3750	131,183	,690	,933
VAR00010	83,6250	131,450	,633	,934
VAR00011	83,6875	130,629	,750	,931
VAR00012	83,3125	135,029	,739	,932
VAR00013	82,4375	143,996	,518	,936
VAR00014	82,3750	144,517	,497	,936
VAR00015	82,5625	136,529	,785	,932
VAR00016	83,1875	141,363	,502	,935
VAR00017	83,6875	139,029	,510	,936
VAR00018	83,0000	139,867	,630	,934
VAR00019	83,0625	139,663	,595	,934
VAR00020	82,8125	137,896	,754	,932
VAR00021	83,0000	141,867	,605	,934
VAR00022	83,2500	136,867	,743	,932

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,937	22

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desv. Desviación	N de elementos
87,0625	150,463	12,26632	22

Anexo 5: Certificado de validación de expertos

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Dimensión 1: Establecimiento de metas y expectativas								
1	Establecen objetivos claros para la mejora de aprendizaje de los estudiantes.	X		X		X		
2	Generan compromisos para alcanzar los objetivos, promoviendo el empoderamiento de las personas a su cargo y orientando su talento hacia un objetivo común.	X		X		X		
3	Comunican de forma eficaz al equipo docente los objetivos estratégicos para la mejora de aprendizaje de los estudiantes.	X		X		X		
4	Motivan a los docentes a comprometerse en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.	X		X		X		
5	Analizan con los docentes los pasos que deben dar para alcanzar los objetivos pedagógicos establecidos.	X		X		X		
6	Fomentan la implicación activa de la comunidad educativa en las labores pedagógicas de la institución educativa.	X		X		X		
Dimensión 2: Obtención y asignación de recursos de manera estratégica.								
7	Organizan al equipo docente aprovechando las capacidades que cada uno posee.	X		X		X		
8	Delegan responsabilidades pedagógicas en docentes con capacidad de liderazgo.	X		X		X		
9	Utilizan los recursos disponibles ajustándolos a los propósitos pedagógicos de la institución educativa.	X		X		X		
10	Se ocupan de que la institución educativa cuente con el equipamiento y los materiales necesarios para funcionar adecuadamente.	X		X		X		
11	Se agencian de manera estratégica de los recursos para la mejora de los aprendizajes.	X		X		X		
12	Gestionan los recursos y materiales de forma oportuna.	X		X		X		
Dimensión 3: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.								
13	Gestionan el currículo para que permitan alcanzar aprendizajes de calidad.	X		X		X		
14	Están disponibles cuando el personal docente los necesita para resolver cuestiones pedagógicas.	X		X		X		
15	Aseguran que el currículo se adapte a las necesidades de la institución educativa.	X		X		X		
16	Monitorean la labor de los docentes para conocer sus necesidades formativas y de desempeño.	X		X		X		
17	Brindan apoyo y retroalimentación a los docentes, después del monitoreo, generando un espacio de confianza.	X		X		X		
18	Generan tiempos para determinar criterios y diseñar instrumentos de evaluación que permitan a los docentes retroalimentar adecuadamente a los estudiantes.	X		X		X		

19	Desarrollan, junto con los docentes, planes de mejora basados en los datos y resultados de las evaluaciones.	X		X		X		
Dimensión 4: Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado.								
20	Promueven una formación docente acorde a las necesidades detectadas en la institución educativa.	X		X		X		
21	Proporcionan oportunidades de formación y capacitación a todos docentes de la institución educativa.	X		X		X		
22	Participan de las actividades formativas que favorecen el desarrollo profesional del equipo docente empleando los recursos disponibles en la institución educativa.	X		X		X		
23	Comparten experiencias y mejores prácticas con los integrantes del equipo docente.	X		X		X		
Dimensión 5: Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.								
24	Comprometen, a los docentes, en la atención a la diversidad del alumnado.	X		X		X		
25	Promueven en la comunidad educativa (personal docente, administrativos y padres de familia) el respeto a la diversidad.	X		X		X		
26	Establecen adecuadas relaciones interpersonales, mostrándose abierto y receptivo frente a los demás integrantes de la comunidad educativa.	X		X		X		
27	Implementan estrategias de resolución de conflictos orientada al logro de aprendizajes.	X		X		X		
28	Promueven la participación de las familias en el aprendizaje efectivo de sus hijos.	X		X		X		
29	Crean un ambiente de trabajo que contribuye a la mejora de los aprendizajes.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dennis Fernand o Jaramillo Ostos

DNI: 10754317

Especialidad del validador: Metodólogo – Temático Lima, 20 de junio del 2021



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

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

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN ESCOLAR

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Dimensión 1: Calendarización planificada.		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Planifican una calendarización escolar que posibilita una enseñanza de calidad.	X		X		X		
2	Participan en actividades extracurriculares (día de la madre, ferias escolares, excursiones, etc.) dentro del horario escolar.	X		X		X		
3	Se recuperan los días de clase perdidos por el desarrollo de actividades extracurriculares.	X		X		X		
4	Los docentes cumplen con todas sus jornadas laborales.	X		X		X		
5	Las horas perdidas por faltas de los docentes son recuperadas.	X		X		X		
6	Se ejecutan todas las actividades programadas en el Plan Anual de Trabajo de la institución educativa.	X		X		X		
7	Se ejecutan todas las actividades programadas en el Plan de tutoría institucional.	X		X		X		
Dimensión 2: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica		Si	No	Si	No	Si	No	
8	Le resulta útil el apoyo pedagógico que recibe de los directivos en el proceso de elaboración de su planificación curricular	X		X		X		
9	Le resulta útil la retroalimentación que recibe de los directivos luego de ser observado en su desempeño en el aula	X		X		X		
10	Le resulta útil el apoyo que recibe de los directivos sobre el manejo de estrategias pedagógicas	X		X		X		
11	Le resulta útil el apoyo que recibe de los directivos en cuanto a evaluación de los aprendizajes.	X		X		X		
12	Le resulta útil el participar en las estrategias de fortalecimiento docente organizadas por los directivos (talleres de capacitación, grupos de Interaprendizaje u otros)	X		X		X		
13	Participa en las reuniones de trabajo colegiado con otros colegas de su Institución educativa para la elaboración de su planificación curricular.	X		X		X		
14	Participa en las reuniones de trabajo colegiado compartiendo, analizando o reflexionando sobre aspectos relacionados con su práctica pedagógica en el aula.	X		X		X		
Dimensión 3: La convivencia escolar.		Si	No	Si	No	Si	No	
15	Los estudiantes y los docentes de la institución educativa se tratan con respeto (evitan ofensas, agresiones o discriminación)	X		X		X		

16	Los docentes y las familias de la institución educativa colaboran unos con otros.	X		X		X		
17	Los padres de familia y estudiantes participan en la elaboración de las normas de convivencia institucional.	X		X		X		
18	Los directivos y docentes conocen y concientizan sobre los tipos de acoso y violencia escolar que existen.	X		X		X		
19	Los directivos ejecutan estrategias para concientizar a los estudiantes, docentes y demás miembros de la comunidad educativa sobre la violencia y el acoso escolar.	X		X		X		
20	Los directivos y docentes conocen y aplican los protocolos de atención en caso de violencia propuestos por el MINEDU.	X		X		X		
21	Los directivos y docentes conocen y aplican los diferentes protocolos en caso de comportamientos disruptivos de los estudiantes.	X		X		X		
22	Cumplen con el procedimiento en caso de comportamientos disruptivos de los estudiantes establecido en el reglamento interno.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dennis Fernand o Jaramillo Ostos DNI: 10754317

Especialidad del validador: Metodólogo – Temático Lima, 20 de junio del 2021



Mg. Dennis Fernand o Jaramillo Ostos
Código de identificación

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

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

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Suficiencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Dimensión 1: Establecimiento de metas y expectativas								
1	Establecen objetivos claros para la mejora de aprendizaje de los estudiantes.	X		X		X		
2	Generan compromisos para alcanzar los objetivos, promoviendo el empoderamiento de las personas a su cargo y orientando su talento hacia un objetivo común.	X		X		X		
3	Comunican de forma eficaz al equipo docente los objetivos estratégicos para la mejora de aprendizaje de los estudiantes.	X		X		X		
4	Motivan a los docentes a comprometerse en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.	X		X		X		
5	Analizan con los docentes los pasos que deben dar para alcanzar los objetivos pedagógicos establecidos.	X		X		X		
6	Fomentan la implicación activa de la comunidad educativa en las labores pedagógicas de la institución educativa.	X		X		X		
Dimensión 2: Obtención y asignación de recursos de manera estratégica.								
7	Organizan al equipo docente aprovechando las capacidades que cada uno posee.	X		X		X		
8	Delegan responsabilidades pedagógicas en docentes con capacidad de liderazgo.	X		X		X		
9	Utilizan los recursos disponibles ajustándolos a los propósitos pedagógicos de la institución educativa.	X		X		X		
10	Se ocupan de que la institución educativa cuente con el equipamiento y los materiales necesarios para funcionar adecuadamente.	X		X		X		
11	Se agrupan de manera estratégica de los recursos para la mejora de los aprendizajes.	X		X		X		
12	Gestionan los recursos y materiales de forma oportuna.	X		X		X		
Dimensión 3: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.								
13	Gestionan el currículo para que permitan alcanzar aprendizajes de calidad.	X		X		X		
14	Están disponibles cuando el personal docente los necesita para resolver cuestiones pedagógicas.	X		X		X		
15	Aseguran que el currículo se adapte a las necesidades de la institución educativa.	X		X		X		
16	Monitorean la labor de los docentes para conocer sus necesidades formativas y de desempeño.	X		X		X		
17	Brindan apoyo y retroalimentación a los docentes, después del monitoreo, generando un espacio de confianza.	X		X		X		
18	Generan tiempos para determinar criterios y diseñar instrumentos de evaluación que permitan a los docentes retroalimentar adecuadamente a los estudiantes.	X		X		X		
19	Desarrollan, junto con los docentes, planes de mejora basados en los datos y resultados de las evaluaciones.	X		X		X		
Dimensión 4: Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado.								
20	Promueven una formación docente acorde a las necesidades detectadas en la institución educativa.	X		X		X		
21	Proporcionan oportunidades de formación y capacitación a todos docentes de la institución educativa.	X		X		X		
22	Participan de las actividades formativas que favorecen el desarrollo profesional del equipo docente empleando los recursos disponibles en la institución educativa.	X		X		X		
23	Comparten experiencias y mejores prácticas con los integrantes del equipo docente.	X		X		X		
Dimensión 5: Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.								
24	Comprometen, a los docentes, en la atención a la diversidad del alumnado.	X		X		X		
25	Promueven en la comunidad educativa (personal docente, administrativos y padres de familia) el respeto a la diversidad.	X		X		X		

26	Establecen adecuadas relaciones interpersonales, mostrándose abierto y receptivo frente a los demás integrantes de la comunidad educativa.	X		X		X		
27	Implementan estrategias de resolución de conflictos orientada al logro de aprendizajes.	X		X		X		
28	Promueven la participación de las familias en el aprendizaje efectivo de sus hijos.	X		X		X		
29	Crean un ambiente de trabajo que contribuye a la mejora de los aprendizajes.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *Si hay suficiencia en el instrumento que mide el liderazgo pedagógico.*

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Mg. Zarala Ramirez Daniel Angel DNI: 08549227

Lima, del 2021

Especialidad del validador: Dr. en ciencias de la Educación

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es sencillo, exacto y directo.

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


Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN ESCOLAR

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Dimensión 1: Calendarización planificada.								
1	Planifican una calendarización escolar que posibilita una enseñanza de calidad.	X		X		X		
2	Participan en actividades extracurriculares (día de la madre, ferias escolares, excursiones, etc.) dentro del horario escolar.	X		X		X		
3	Se recuperan los días de clase perdidos por el desarrollo de actividades extracurriculares.	X		X		X		
4	Los docentes cumplen con todas sus jornadas laborales.	X		X		X		
5	Las horas perdidas por faltas de los docentes son recuperadas.	X		X		X		
6	Se ejecutan todas las actividades programadas en el Plan Anual de Trabajo de la institución educativa.	X		X		X		
7	Se ejecutan todas las actividades programadas en el Plan de tutoría institucional.	X		X				
Dimensión 2: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica		Si	No	Si	No	Si	No	
8	Le resulta útil el apoyo pedagógico que recibe de los directivos en el proceso de elaboración de su planificación curricular	X		X		X		
9	Le resulta útil la retroalimentación que recibe de los directivos luego de ser observado en su desempeño en el aula	X		X		X		
10	Le resulta útil el apoyo que recibe de los directivos sobre el manejo de estrategias pedagógicas	X		X		X		
11	Le resulta útil el apoyo que recibe de los directivos en cuanto a evaluación de los aprendizajes.	X		X		X		
12	Le resulta útil el participar en las estrategias de fortalecimiento docente organizadas por los directivos (talleres de capacitación, grupos de interaprendizaje u otros)	X		X		X		
13	Participa en las reuniones de trabajo colegiado con otros colegas de su institución educativa para la elaboración de su planificación curricular.	X		X		X		
14	Participa en las reuniones de trabajo colegiado compartiendo, analizando o reflexionando sobre aspectos relacionados con su práctica pedagógica en el aula.	X		X		X		
Dimensión 3: La convivencia escolar.		X		X		X		
15	Los estudiantes y los docentes de la institución educativa se tratan con respeto (evitan ofensas, agresiones o discriminación)	X		X		X		
16	Los docentes y las familias de la institución educativa colaboran unos con otros.	X		X		X		

17	Los padres de familia y estudiantes participan en la elaboración de las normas de convivencia institucional.	X		X		X		
18	Los directivos y docentes conocen y concientizan sobre los tipos de acoso y violencia escolar que existen.	X		X		X		
19	Los directivos ejecutan estrategias para concientizar a los estudiantes, docentes y demás miembros de la comunidad educativa sobre la violencia y el acoso escolar.	X		X		X		
20	Los directivos y docentes conocen y aplican los protocolos de atención en caso de violencia propuestos por el MINEDU.	X		X		X		
21	Los directivos y docentes conocen y aplican los diferentes protocolos en caso de comportamientos disruptivos de los estudiantes.	X		X		X		
22	Cumplen con el procedimiento en caso de comportamientos disruptivos de los estudiantes establecido en el reglamento interno.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *Si hay suficiencia en el instrumento que mide la Gestión Escolar.*

Opinión de aplicabilidad: Aplicable / Aplicable después de corregir / No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Zavala Ramirez Daniel Angel DNI: 08549227

Lima, de 2021

Especialidad del validador: Doctor en Ciencias de la educación


Firma del Experto Informante.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente de dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Nº	DIMENSIONES / ítem	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Dimensión 1: Establecimiento de metas y expectativas								
1	Establecen objetivos claros para la mejora de aprendizaje de los estudiantes.	X		X		X		
2	Generan compromisos para alcanzar los objetivos, promoviendo el empoderamiento de las personas a su cargo y orientando su talento hacia un objetivo común.	X		X		X		
3	Comunican de forma eficaz al equipo docente los objetivos estratégicos para la mejora de aprendizaje de los estudiantes.	X		X		X		
4	Motivan a los docentes a comprometerse en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.	X		X		X		
5	Analizan con los docentes los pasos que deben dar para alcanzar los objetivos pedagógicos establecidos.	X		X		X		
6	Fomentan la implicación activa de la comunidad educativa en las labores pedagógicas de la institución educativa.	X		X		X		
Dimensión 2: Obtención y asignación de recursos de manera estratégica.								
7	Organizan al equipo docente aprovechando las capacidades que cada uno posee.	X		X		X		
8	Delegan responsabilidades pedagógicas en docentes con capacidad de liderazgo.	X		X		X		
9	Utilizan los recursos disponibles ajustandolos a los propósitos pedagógicos de la institución educativa.	X		X		X		
10	Se ocupan de que la institución educativa cuente con el equipamiento y los materiales necesarios para funcionar adecuadamente.	X		X		X		
11	Se agencian de manera estratégica de los recursos para la mejora de los aprendizajes.	X		X		X		
12	Gestionan los recursos y materiales de forma oportuna.	X		X		X		
Dimensión 3: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.								
13	Gestionan el currículo para que permitan alcanzar aprendizajes de calidad.	X		X		X		
14	Están disponibles cuando el personal docente los necesita para resolver cuestiones pedagógicas.	X		X		X		
15	Aseguran que el currículo se adapte a las necesidades de la institución educativa.	X		X		X		
16	Monitorean la labor de los docentes para conocer sus necesidades formativas y de desempeño.	X		X		X		
17	Brindan apoyo y retroalimentación a los docentes, después del monitoreo, generando un espacio de confianza.	X		X		X		

18	Generan tiempos para determinar criterios y diseñar instrumentos de evaluación que permitan a los docentes retroalimentar adecuadamente a los estudiantes.	X		X		X		
19	Desarrollan, junto con los docentes, planes de mejora basados en los datos y resultados de las evaluaciones.	X		X		X		
Dimensión 4: Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado.								
20	Promueven una formación docente acorde a las necesidades detectadas en la institución educativa.	X		X		X		
21	Proporcionan oportunidades de formación y capacitación a todos docentes de la institución educativa.	X		X		X		
22	Participan de las actividades formativas que favorecen el desarrollo profesional del equipo docente empleando los recursos disponibles en la institución educativa.	X		X		X		
23	Comparten experiencias y mejores prácticas con los integrantes del equipo docente.	X		X		X		
Dimensión 5: Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.								
24	Comprometen, a los docentes, en la atención a la diversidad del alumnado.	X		X		X		
25	Promueven en la comunidad educativa (personal docente, administrativos y padres de familia) el respeto a la diversidad.	X		X		X		
26	Establecen adecuadas relaciones interpersonales, mostrándose abierto y receptivo frente a los demás integrantes de la comunidad educativa.	X		X		X		
27	Implementan estrategias de resolución de conflictos orientada al logro de aprendizajes.	X		X		X		
28	Promueven la participación de las familias en el aprendizaje efectivo de sus hijos.	X		X		X		
29	Crean un ambiente de trabajo que contribuye a la mejora de los aprendizajes.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ORTIZ GONZALES Natalia Ivon

DNI: 07606924

Lima, 12 de julio de 2021

Especialidad del validador: Administración de la educación

Firma del Experto Informante.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN ESCOLAR

Nº	DIMENSIONES / ítem	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Dimensión 1: Calendarización planificada.								
1	Planifican una calendarización escolar que posibilita una enseñanza de calidad.	X		X		X		
2	Participan en actividades extracurriculares (día de la madre, ferias escolares, excursiones, etc.) dentro del horario escolar.	X		X		X		
3	Se recuperan los días de clase perdidos por el desarrollo de actividades extracurriculares.	X		X		X		
4	Los docentes cumplen con todas sus jornadas laborales.	X		X		X		
5	Las horas perdidas por faltas de los docentes son recuperadas.	X		X		X		
6	Se ejecutan todas las actividades programadas en el Plan Anual de Trabajo de la institución educativa.	X		X		X		
7	Se ejecutan todas las actividades programadas en el Plan de tutoría institucional.	X		X		X		
Dimensión 2: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica								
8	Le resulta útil el apoyo pedagógico que recibe de los directivos en el proceso de elaboración de su planificación curricular	X		X		X		
9	Le resulta útil la retroalimentación que recibe de los directivos luego de ser observado en su desempeño en el aula	X		X		X		
10	Le resulta útil el apoyo que recibe de los directivos sobre el manejo de estrategias pedagógicas	X		X		X		
11	Le resulta útil el apoyo que recibe de los directivos en cuanto a evaluación de los aprendizajes.	X		X		X		
12	Le resulta útil el participar en las estrategias de fortalecimiento docente organizadas por los directivos (talleres de capacitación, grupos de interaprendizaje u otros)	X		X		X		
13	Participa en las reuniones de trabajo colegiado con otros colegas de su institución educativa para la elaboración de su planificación curricular.	X		X		X		
14	Participa en las reuniones de trabajo colegiado compartiendo, analizando o reflexionando sobre aspectos relacionados con su práctica pedagógica en el aula.	X		X		X		
Dimensión 3: La convivencia escolar.								
15	Los estudiantes y los docentes de la institución educativa se tratan con respeto (evitan ofensas, agresiones o discriminación)	X		X		X		
16	Los docentes y las familias de la institución educativa colaboran unos con otros.	X		X		X		

17	Los padres de familia y estudiantes participan en la elaboración de las normas de convivencia institucional.	X		X		X		
18	Los directivos y docentes conocen y concientizan sobre los tipos de acoso y violencia escolar que existen.	X		X		X		
19	Los directivos ejecutan estrategias para concientizar a los estudiantes, docentes y demás miembros de la comunidad educativa sobre la violencia y el acoso escolar.	X		X		X		
20	Los directivos y docentes conocen y aplican los protocolos de atención en caso de violencia propuestos por el MINEDU.	X		X		X		
21	Los directivos y docentes conocen y aplican los diferentes protocolos en caso de comportamientos disruptivos de los estudiantes.	X		X		X		
22	Cumplen con el procedimiento en caso de comportamientos disruptivos de los estudiantes establecido en el reglamento interno.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ORTIZ GONZALES Natalia Ivon DNI: 07606924

Lima, 12 de julio del 2021

Especialidad del validador: Administración de la educación



Firma del Experto Informante.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

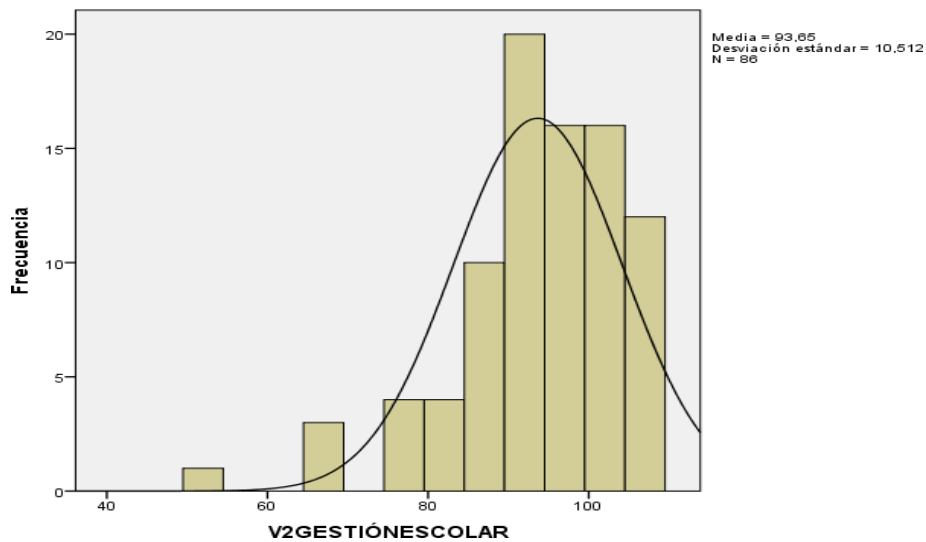
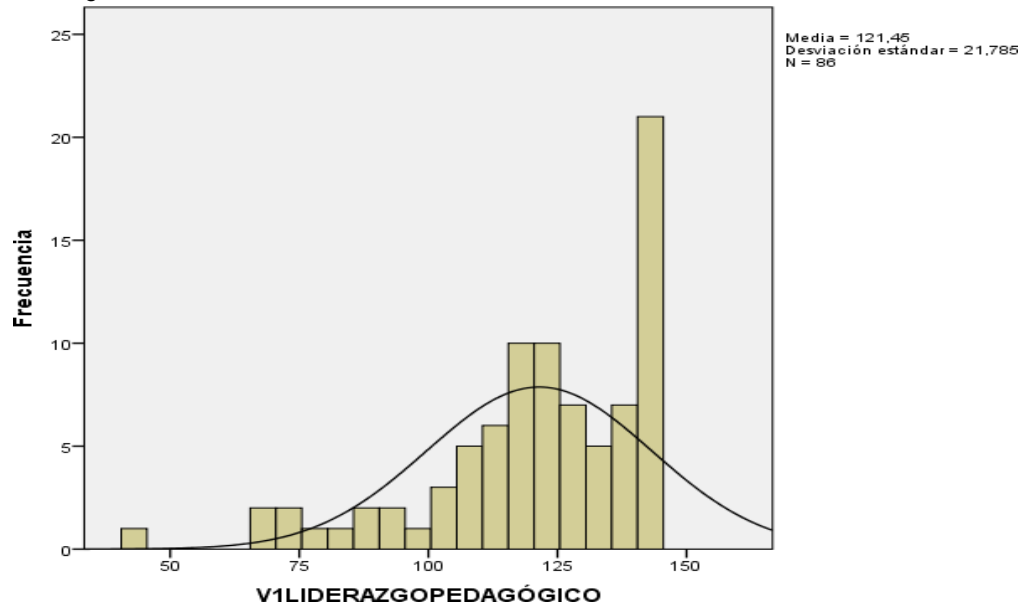
49	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	5	5	5	27	4	5	5	4	5	4	4	31	4	4	4	3	15	5	5	5	4	3	4	26	122
50	3	2	3	3	2	3	16	4	4	4	2	3	2	19	3	4	3	4	2	3	2	21	3	2	5	2	12	5	2	4	3	2	3	19	87
51	4	4	4	3	3	4	22	3	3	3	4	3	3	19	3	4	3	3	4	3	2	22	3	3	2	2	10	4	4	2	4	3	4	21	94
52	5	5	4	4	5	4	27	4	4	4	4	4	5	25	5	5	4	4	2	4	4	28	4	4	3	3	14	3	4	4	4	4	4	23	117
53	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	5	4	5	5	5	5	29	144
54	4	4	3	4	4	4	23	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	24	114
55	4	4	5	5	4	5	27	4	4	4	4	5	4	25	4	3	4	4	4	4	5	28	4	4	4	5	17	5	5	4	4	5	5	28	125
56	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	4	34	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	30	144
57	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	4	5	5	29	5	5	5	5	4	5	5	34	5	5	5	5	20	5	5	5	5	4	5	29	142
58	5	5	5	5	5	5	30	5	4	5	5	5	5	29	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	5	4	5	5	5	5	29	143
59	4	4	4	4	4	5	25	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	5	5	5	31	4	4	4	4	16	4	4	4	4	3	4	23	119
60	4	4	4	4	4	5	25	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	5	5	5	31	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	24	120
61	4	4	4	5	5	4	26	5	5	4	4	5	4	27	4	4	5	5	4	3	5	30	4	4	4	5	17	4	5	5	4	4	5	27	127
62	4	4	4	5	4	5	26	5	4	4	5	4	4	26	4	4	4	4	3	3	4	26	3	3	5	4	15	5	4	4	4	4	4	25	118
63	4	4	4	4	4	4	24	3	3	4	4	4	4	22	4	3	4	4	3	4	4	26	3	3	4	3	13	3	4	4	3	3	4	21	106
64	5	5	5	5	4	4	28	4	4	4	4	4	4	24	4	4	5	4	4	4	4	29	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	24	121
65	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	30	145
66	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	30	145
67	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	18	87
68	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	21	2	2	2	3	9	3	3	3	3	3	3	18	84
69	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	5	5	26	5	4	5	4	4	5	5	32	5	5	4	4	18	5	5	5	5	5	5	30	130
70	4	4	4	4	2	3	21	3	4	4	3	3	3	20	3	4	3	4	3	3	3	23	4	3	4	3	14	3	3	3	2	3	3	17	95
71	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	3	3	4	22	4	4	4	4	3	3	3	25	3	4	4	4	15	4	4	4	3	4	23	108	
72	5	4	4	5	4	5	27	4	5	4	4	5	4	26	4	4	4	4	4	4	4	28	4	3	5	5	17	4	3	5	4	5	5	26	124
73	5	5	4	4	5	5	28	4	4	4	5	5	5	27	5	4	5	5	5	4	4	32	4	4	5	4	17	4	5	4	5	5	5	28	132
74	4	4	4	4	4	4	24	4	5	5	5	5	5	29	5	5	4	4	4	4	4	30	4	4	4	4	16	4	5	5	4	4	4	26	125
75	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	24	116
76	5	4	5	5	5	5	29	5	5	4	2	5	4	25	5	5	5	4	5	5	5	34	4	3	4	5	16	4	4	4	5	5	4	26	130
77	2	3	2	2	3	3	15	2	3	3	3	2	3	16	2	3	3	4	4	3	3	22	2	2	2	2	8	3	3	3	2	2	3	16	77
78	1	1	1	1	2	2	8	1	1	2	3	2	2	11	2	1	2	2	1	1	1	10	1	2	2	1	6	1	3	1	1	1	1	8	43
79	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	30	145
80	5	5	4	4	5	3	26	4	4	4	3	4	3	22	4	4	4	5	3	3	3	26	4	4	4	3	15	4	5	4	3	3	3	22	111
81	4	5	4	5	4	4	26	5	4	5	5	5	4	28	4	4	4	4	4	5	4	29	4	4	4	4	16	4	4	5	5	4	4	26	125
82	4	4	4	5	4	5	26	4	4	5	2	4	4	23	3	4	3	4	3	3	3	23	5	5	4	4	18	4	4	4	4	4	4	24	114
83	2	3	2	3	2	2	14	3	2	2	3	3	2	15	2	2	3	4	4	3	2	20	3	2	3	2	10	2	2	2	2	2	2	12	71
84	5	5	4	4	5	4	27	4	4	4	4	3	3	22	4	5	4	5	5	4	4	31	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	24	120
85	4	4	4	5	4	5	26	4	4	5	2	4	4	23	3	4	3	4	3	3	3	23	5	5	4	4	18	4	4	4	4	4	4	24	114
86	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	4	4	4	27	5	5	5	5	5	4	5	34	5	5	5	5	20	5	4	5	5	5	5	29	140

Anexo 7: prueba de normalidad

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
V1LIDERAZGOPEDAGÓGICO	,140	86	,000	,889	86	,000
CALENDARIZACIÓN_PLANIFICADA	,157	86	,000	,935	86	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors b.



Anexo 8: Constancia de aplicación de instrumentos



"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Lima, 27 de julio de 2021

CARTA DE AUTORIZACIÓN

SEÑOR

DR. CARLOS VENTURO ORBEGOSO

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSTGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO – FILIAL LIMA NORTE

Presente;

Asunto: autorización para realizar
trabajo de investigación de la Br.
Casimira Vásquez Olivera.

Es grato dirigirme a usted para saludarlo y a la vez hacer de su conocimiento que mi despacho ha visto por conveniente autorizar a la Br. Casimira Vásquez Olivera la aplicación de los instrumentos de evaluación para el desarrollo de la investigación titulada "Liderazgo pedagógico en la gestión escolar en instituciones educativas de la REI 07 - UGEL 02 distrito de Independencia, 2021". Lo que hago de su conocimiento para los fines consiguientes.

Es oportuna la ocasión para expresar a usted las muestras de mi especial consideración.

Atentamente:

Mg. Silvia Eduvina Ortiz Sotelo

Coordinadora de la REI 07 – UGEL 02

Anexo 9: Carta de aceptación para aplicación de instrumentos



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

Lima, 26 de julio de 2021
Carta P. 0810-2021-UCV-VA-EPG-F01/J

Lic.
Silvia Eduvina Ortiz Sotelo
Coordinadora
REI 07 - UGEL 02

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a VÁSQUEZ OLIVERA, CASIMIRA; identificada con DNI N° 27296743 y con código de matrícula N° 6000033290; estudiante del programa de MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRA, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

Liderazgo pedagógico en la gestión escolar en instituciones educativas de la REI 07 - UGEL 02 distrito de Independencia, 2021

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestra estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestra estudiante investigador VÁSQUEZ OLIVERA, CASIMIRA asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



Dr. Carlos Ventura Orbegoso
Jefe
ESCUELA DE POSGRADO
UCV FILIAL LIMA
CAMPUS LIMA NORTE

Anexo 10: Evidencias fotográficas

Madeleine Directora Del Milagro
Últ. vez ayer a la(s) 21:01

LIDERAZGO PEDAGÓGICO
Un saludo cordial a todos los docentes de la IE N° 3051 El Milagro.
Soy la profesora Casimira Vásquez, estoy realizando un trabajo de investigación y me dirijo a ustedes, para solicitar su apoyo, en este primer momento, llenando un cuestionario en formulario google respecto del liderazgo pedagógico del equipo directivo de su IE.
Agradezco su gentil apoyo!
adjunto link: <https://forms.gle/mam8uyaTcJAGWaJA9> 11:54

CUESTIONARIO 1: LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTIVO
INTRODUCCIÓN Estimado docente la presente encuesta tiene como objetivo recopilar información relevante sobre el liderazgo pedagógico del directivo en su Institución.
[forms.gle](https://forms.gle/mam8uyaTcJAGWaJA9)
<https://forms.gle/mam8uyaTcJAGWaJA9> 11:58 ✓

Estimada Directora Madeleine, reciba un cordial saludo. Le envió el formulario para que pueda compartir con sus docentes de ambos niveles respecto de la primera variable de mi estudio. Con el compromiso de hacerle llegar a su persona los resultados que corresponden a su Institución para los fines que crea conveniente. Saludos y mi gratitud por su apoyo. 11:58 ✓

Bien miss 12:00

Gabriela Drtra
Últ. vez ayer a la(s) 23:34

puedan llenario. 16:31 ✓

GESTION ESCOLAR
ESTIMADOS DOCENTES DE LA IE. N° 3052 EL TÉCNICO
Les solicito nuevamente su apoyo a través del llenado de este segundo cuestionario. Esta vez se recabará información sobre la **gestión escolar en su IE**, no olvide que tiene carácter anónimo.
Casimira Vásquez 16:37 ✓

CUESTIONARIO 2 - GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTIVO
INTRODUCCIÓN Estimado docente la presente encuesta
[forms.gle](https://forms.gle/GALfzpRKCKpqkGu6A)
<https://forms.gle/GALfzpRKCKpqkGu6A> 16:39 ✓


Voy a recordarlés 16:39

Estimada Directora este es el segundo cuestionario: GESTIÓN ESCOLAR, el primero fue referido al LIDERAZGO PEDAGÓGICO. 16:40 ✓

Estimados colegas. Un favor dense un tiempito en contestar ésta encuesta de trabajo de Investigación. Muchas gracias por su participación. Un abrazo

5:22 p. m. ✓

➔ Reenviado



ESTIMADOS COLEGAS DE LA IE N° 3048 SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO


Les saluda la profesora Casimira Vásquez, estoy realizando un trabajo de investigación y me dirijo a ustedes, para solicitar su apoyo, en primer momento, llenando este formulario respecto del liderazgo pedagógico del equipo directivo de su IE.

Agradezco su gentil apoyo!

adjunto link: [https://forms.gle/jEj5xw8NASDMRWeD7](#)

5:23 p. m. ✓

➔ Reenviado



CUESTIONARIO 2 - GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTIVO

INTRODUCCIÓN Estimado docente l... docs.google.com

<https://forms.gle/jEj5xw8NASDMRWeD7>

5:23 p. m. ✓

➔ Reenviado

CUESTIONARIO 1: LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTIVO