



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN  
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**Gestión escolar, liderazgo pedagógico de los directivos y  
desempeño docente**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad**

**AUTORA:**

Rafael Hidalgo Bertha Luz (ORCID: 0000-0002-9979-2663)

**ASESOR:**

Dr. Pérez Pérez Miguel Ángel (ORCID: 0000-0002-7333-9879)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Políticas Públicas y de Territorio

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA – PERÚ

2017

### **Dedicatoria**

A mis padres, por la semilla de superación que sembraron en mí.

A mi esposo y a mis hijos por el gran apoyo emocional y el estímulo a seguir superándome.

### **Agradecimiento**

A mis docentes, por sus magníficas enseñanzas, por ser mi guía durante este proceso y por su ayuda incondicional a lo largo de este doctorado. Y a todos aquellos amigos, que con su palabra de aliento hicieron posible este trabajo.

Índice de contenidos	
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
3.1. Tipo y diseño de investigación	34
3.2. Variables y operacionalización:	34
3.3. Población, muestra y muestreo	38
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	39
3.5. Procedimientos	40
3.6. Método de análisis de datos	40
3.7. Aspectos éticos	40
IV. RESULTADOS	42
V. DISCUSIÓN	60
VI. CONCLUSIONES	64
VII. RECOMENDACIONES	67
VIII. PROPUESTAS	69
REFERENCIAS	70
ANEXOS	75

## Índice de tablas

Tabla 1 Matriz de operacionalización de la variable gestión escolar	36
Tabla 2 Matriz de operacionalización de la variable liderazgo pedagógico de los directivos	36
Tabla 3 Definición operacional desempeño docente	37
Tabla 4 Confiabilidad de la primera variable.	39
Tabla 5 Confiabilidad de la segunda variable.	39
Tabla 6 Confiabilidad de la tercera variable.	40
Tabla 7 Descripción según el nivel de gestión escolar	42
Tabla 8 Descripción según el nivel por dimensiones de la variable gestión escolar	43
Tabla 9 Descripción según el nivel de liderazgo pedagógico	44
Tabla 10 Descripción según el nivel por dimensiones de la segunda variable	45
Tabla 11 Descripción según el nivel de desempeño docente	46
Tabla 12 Descripción según el nivel por dimensiones de la variable desempeño docente	47
Tabla 13 Determinación del ajuste del modelo de gestión escolar y liderazgo pedagógico en el desempeño docente.	48
Tabla 14 Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal	48
Tabla 15 Pseudo r cuadrado para el modelo de regresión logística ordinal	49
Tabla 16 Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal de gestión escolar y liderazgo pedagógico en el desempeño docente	49
Tabla 17 Determinación del ajuste de los datos para el modelo de la primera variable y la segunda variable en la preparación para el aprendizaje de los estudiantes	50
Tabla 18 Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal	50
Tabla 19 Pseudo r cuadrado para el modelo de regresión logística ordinal	51
Tabla 20 Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal de la primera variable y la segunda variable en la preparación para el aprendizaje de los estudiantes.	51

Tabla 21 Determinación del ajuste de los datos para el modelo de la primera variable y la segunda variable en la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	52
Tabla 22 Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal	53
Tabla 23 Pseudo r cuadrado para el modelo de regresión logística ordinal	53
Tabla 24 Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal de la primera variable y la segunda variable en la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.	54
Tabla 25 Determinación del ajuste de los datos para el modelo de la primera variable, la segunda variable en la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	55
Tabla 26 Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal	55
Tabla 27 Pseudo r cuadrado para el modelo de regresión logística ordinal	55
Tabla 28 Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal de la primera variable y la segunda variable en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.	56
Tabla 29 Determinación del ajuste de los datos para el modelo de la primera variable y la segunda variable en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.	57
Tabla 30 Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal	57
Tabla 31 Pseudo r cuadrado para el modelo de regresión logística ordinal	58
Tabla 32 Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal de la primera variable y la segunda variable en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	58

## Índice de figuras

Figura 1 Descripción según el nivel de gestión escolar	42
Figura 2 Descripción según el nivel por dimensiones de la variable gestión escolar	43
Figura 3 Descripción según el nivel de liderazgo pedagógico	44
Figura 4 Descripción según el nivel por dimensiones de la variable liderazgo pedagógico	45
Figura 5 Descripción según el nivel de desempeño docente	46
Figura 6 Descripción según el nivel por dimensiones de la variable desempeño docente	47

## Resumen

La investigación tuvo, como objetivo dar a conocer la influencia existente entre la “Gestión escolar y liderazgo pedagógico de los directivos en el desempeño docente de las instituciones públicas de una UGEL, reconociendo lo importante que es el liderazgo de los directivos para contribuir a la calidad de la educación.

En base a la metodología, es cuantitativa, el método empleado es el hipotético – deductivo, el diseño es no experimental, y el nivel correlacional causal de corte transversal. La población es de 267 docentes de una UGEL, con una muestra de 100 docentes. El instrumento fue el cuestionario, que permitió analizar el comportamiento de los directivos desde distintas perspectivas y contextos multiculturales. Los resultados determinaron que si influye la gestión escolar y el liderazgo pedagógico de los directivos en el desempeño docente de las instituciones públicas de una UGEL 2016, debido a que la significación observada es de 0.000, y el resultado de Cox y Snell fue de 0.426, lo que indica que el 42,6% de la gestión escolar y liderazgo pedagógico explica la variabilidad de la variable dependiente desempeño docente, del mismo modo, en la prueba de Nagelkerke se obtuvo un coeficiente de 0,495 (49.5 %), el cual explica la variabilidad, siendo esta prueba el que presentaría una mejor dependencia entre las variables

**Palabras clave:** Gestión, escolar, liderazgo, pedagogía, desempeño.

## **Abstract**

The research aimed to raise awareness of the influence between “School management and pedagogical leadership of managers in the teaching performance of public institutions of the UGEL, 2016, recognizing the importance of leadership to contribute to the quality of education.

Based on the methodology, it is quantitative, the method used is hypothetical - deductive, the design is non-experimental, and the causal correlational level of cross-section. The population is 267 teachers of the UGEL, with a sample of 100 teachers. The instrument was the questionnaire, which allowed analyzing the behavior of managers from different perspectives and multicultural contexts. The results determined that if the school management and the pedagogical leadership of the directors influence the teaching performance of the public institutions of the UGEL, 2016, because the observed significance is 0.000, and the result of Cox and Snell It was 0.426, which indicates that 42.6% of the school management and pedagogical leadership explains the variability of the dependent variable teaching performance, in the same way, in the Nagelkerke test a coefficient of 0.495 (49.5%) was obtained, which explains the variability, this test being the one that would present a better dependence between the variables.

**Keywords:** Management, leadership, pedagogy, teacher, performance.

## Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo conscientizar sobre a influência entre “Gestão escolar e liderança pedagógica de gestores no desempenho docente de instituições públicas da UGEL, 2016 reconhecendo a importância da liderança para contribuir à qualidade da educação.

Com base na metodologia, é quantitativo, o método utilizado é hipotético - dedutivo, o design não é experimental e o nível correlacional causal da seção transversal. A população é de 267 professores do UGEL, com uma amostra de 100 professores. O instrumento foi o questionário, que permitiu analisar o comportamento dos gestores sob diferentes perspectivas e contextos multiculturais. Os resultados determinaram que, se a gestão escolar e a liderança pedagógica dos diretores influenciam o desempenho docente das instituições públicas da UGEL 2016, porque a significância observada é 0,000 e o resultado de Cox e Snell Foi 0,426, o que indica que 42,6% da gestão escolar e liderança pedagógica explicam a variabilidade da variável dependente desempenho docente, da mesma forma, no teste de Nagelkerke, obteve-se um coeficiente de 0,495 (49,5%), o que explica a variabilidade, sendo esse teste o que apresentaria uma melhor dependência entre as variáveis.

**Palavras-chave:** Gestão, escolar, liderança, pedagogia, desempen

## **I. INTRODUCCIÓN**

La investigación pretende ampliar información sobre la gestión que realizan los directivos de manera indirecta en los aprendizajes de los estudiantes y sobre las teorías relacionadas en base a las variables en estudio, teniendo como objetivo principal determinar, si hay algún nexo entre la gestión escolar y el liderazgo pedagógico de los directivos en el desempeño docente.

Dentro del marco teórico, se logró definir y contextualizar las variables tanto dependiente como independiente, así como sus dimensiones e indicadores, basados en sustentos teóricos de distintos científicos. En este aspecto, los docentes son quienes realizan una acción directa y los directivos indirectos, sin embargo, son los directivos quienes tienen el rol de mejorar la calidad de las escuelas y deben ser transformadores de la gestión en las organizaciones educativas.

La investigación refleja que la segunda variable, es un aspecto que influyente en los procesos para el logro del aprendizaje posterior a la acción docente. (Guerrero 2012)

Como justificación teórica, podemos señalar que durante los últimos años, las instituciones en su gran mayoría han sufrido cambios, menos el sector educativo, la cual es la base esencial para el desarrollo del país, las escuelas conservan su estructura histórica, sin embargo, existe una problemática que preocupa, referido a los bajos resultados en relación a los aprendizajes.

Esta investigación se encuentra orientada en poder investigar y analizar la necesidad que tiene las escuelas de poder reformar y transformar la gestión que realizan sus directivos.

Se ha comprobado que el liderazgo pedagógico de los directivos es otro factor influyente para el logro del aprendizaje, el accionar del directivo y su capacidad de liderazgo, son puntos clave para poder mejorar.

En la actualidad, las instituciones educativas necesitan contar con líderes que permitan optimizar el proceso de enseñanza aprendizaje.

Como justificación metodológica, su importancia radica en determinar el vínculo entre las variables en estudio, observadas de forma objetiva. Al analizarlas, se aplicó métodos estadísticos tanto descriptivos como inferenciales, así como una ficha de observación como instrumento para poder medir la participación docente,

del mismo modo esta investigación podrá ser utilizada por futuros investigadores que se encuentran enmarcados en una investigación del mismo tipo.

La aplicación de los instrumentos constituye en el presente estudio un aporte de alto valor ya que podrán utilizarlos como referencia para discutir en base a los resultados que se obtengan a futuro, sirviendo como un antecedente de los nuevos proyectos.

En calidad de Justificación Práctica, se asume que la investigación permitirá mostrar resultados que permitirán identificar el vínculo de variables estudiadas. Los resultados, expresaran valores que serán analizados e interpretados los cuales serán sometidos a discusión, para poder determinar conclusiones y recomendaciones que permitan a los futuros investigadores consultar en referencia a la problemática tratada.

La Justificación epistemológica la planteamos desde dos ópticas:

Díaz (2007) menciona que. “La Epistemología es la ciencia y la validez del conocimiento.

El científico se encarga de proponer teorías y prácticas científicas, mientras que el epistemólogo realiza reflexiones al respecto” (p. 18). En base a ello, el epistemólogo es el encargado de perfeccionar aquel conocimiento aplicado en el quehacer de las ciencias, los cuales conllevan a obtener dichos conocimientos y criterios que permitirán validar o invalidar esta definición.

Problema General: ¿Cómo influye la primera variable y la segunda variable en la tercera variable de una UGEL, 2016?

Dentro de los Problemas Específicos las siguientes preguntas:

- a. ¿Cómo influye la primera variable y la segunda variable en la preparación para el aprendizaje de estudiantes de las Instituciones Públicas de una UGEL, 2016?
- b. ¿Cómo influye la primera variable y la segunda variable en la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes de las instituciones públicas de una UGEL, 2016?
- c. ¿Cómo influye primera variable y segunda variable en la participación de la gestión de la escuela articulada a la comunidad de las Instituciones Públicas de una UGEL, 2016?

d. ¿Cómo influye la primera variable y la segunda variable en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad de los docentes de las Instituciones Públicas de una UGEL, 2016?

Para tal fin, se plantean las siguientes hipótesis de estudio:

Hipótesis general: La primera variable y la segunda variable influyen significativamente en el desempeño docente de las Instituciones Públicas de una UGEL, 2016.

Además, tenemos hipótesis específicas:

a. La primera variable y la segunda variable influyen significativamente en la preparación para el aprendizaje de los estudiantes de las Instituciones Públicas de una UGEL, 2016.

b. La primera variable y la segunda variable influyen significativamente en la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes de las Instituciones Públicas de una UGEL, 2016.

c. La primera variable y la segunda variable de los directivos influyen significativamente en la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad de las Instituciones Públicas de una UGEL, 2016.

d. Existe influencia de la primera variable y la segunda variable en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad de los docentes de las Instituciones Públicas de una UGEL, 2016.

A continuación, se plantea los siguientes objetivos:

Objetivo General: Determinar la influencia de la primera variable y la segunda variable en la tercera variable de las Instituciones Públicas de una UGEL, 2016.

Además, se tienen los siguientes objetivos específicos de la investigación:

a. Determinar la influencia de la primera variable y la segunda variable en la preparación para el aprendizaje de los estudiantes de las instituciones públicas de una UGEL, 2016.

b. Determinar la influencia de la primera variable y la segunda variable en la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes de las instituciones públicas de una UGEL, 2016.

c. Determinar la influencia de la primera variable y la segunda variable de los directivos en la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad de las instituciones públicas de una UGEL, 2016.

d. Determinar la influencia de la primera variable y la segunda variable de los directivos en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad de los docentes de las Instituciones Públicas de una UGEL, 2016.

## II. MARCO TEÓRICO

Partiendo de los supuestos, distintos autores como Bolman y Deal (1992), Leith Wood (1994) y Ogaway Bossert (1995) declaran que el accionar de los líderes pedagógicos puede afectar el ambiente de trabajo, así como la cultura de la propia organización escolar, debido a que esta se encarga de modelar la forma de desenvolverse de cada uno de los miembros del centro educativo predisponiéndolos hacia la mejora de manera continua.

Antecedentes. Para un mejor encuadre y comprensión del trabajo se ha considerado los siguientes antecedentes de orden internacional y nacional.

En el marco internacional, a continuación, se mencionarán antecedentes por estar directamente relacionados con el tema:

Meza (2014) tuvo como objetivo, encontrar el vínculo entre las características de los docentes y directivos, además de su influencia en el liderazgo en instituciones de educación superior de Costa Rica. Fue correlacional, no experimental, con una muestra de 83 directores y 454 docentes, siendo en total 537, en donde aplicaron el cuestionario como instrumento. Las conclusiones a las que se llegó fueron las siguientes: En primer, lugar que la forma de liderar de los directivos de las instituciones de Costa Rica se encuentra influenciados por motivos como es la atención, la planeación, la autorrealización y el conocimiento propio. Del mismo modo se concluye que la forma correcta de liderar se encuentra influenciada por las cualidades que tienen los docentes tales como la su capacidad de análisis y apoyo constante de cada uno de ellos. En segundo, lugar se concluye que el director como líder se encarga de crear expectativas satisfactorias en relación a los trabajadores y alumnos siendo un desafío, motivándolos a esforzarse cada día para mejorar la reputación de su centro educativo. Y finalmente se concluye que el liderazgo es un proceso que influye en los directivos y docentes a que construyan un nuevo camino y reestructuren su misión, su visión y su cultura como institución, teniendo como propósito el poder lograr las metas planteadas.

Mayor (2012). Abordo el trabajo de investigación con la finalidad de dar a conocer el rol del directivo como líder, analizar el accionar de estos y tomar medidas correctivas que estimulen a que se trabaje mejor en busca de una mayor productividad en la institución. Abordo el estudio siguiendo la metodología, de tipo descriptiva, con alcance relacional, con un diseño no experimental. Su muestra

fueron 75 profesionales, de los cuales fueron 3 directores, 4 subdirectores y 68 docentes de 3 instituciones, la técnica aplicada, con una encuesta, representado por un cuestionario con alternativas de 4 niveles tipo Likert. La investigación llegó a la conclusión que: en las instituciones estudiadas, los directivos asumen una actitud autoritaria y paternalista. También se logró determinar que existen directivos liberales, que optan por evadir los conflictos, y toman con extremadas paciencias los asuntos administrativos. Del mismo modo se evidenció falta de incentivos y motivación al personal por parte de los directivos, así como malas relaciones entre ellos y sus docentes. También se observó un alto nivel de autocracia por parte de los directivos al notarse que dan órdenes y esperan que se cumplan en el acto sin ningún tipo de estímulo o incentivo. Se evidenció también ciertas discrepancias de opiniones entre directivos y docentes, careciendo de manejo de competencias comunicativas, siendo el principal causante de la falta de competencias integradoras y orientadoras, ocasionando que no se trabaje en equipo, ni de forma armónica. Todo ello permitió sintetizar que hay una relación baja y negativa con cada uno de los aspectos de estudio.

Zarate (2011) Abordo el trabajo de investigación con la finalidad de contribuir a una mejora en la educación del país mediante el desarrollo y la aplicación de estilos de liderazgo para el logro de objetivos. Utilizo el enfoque cuantitativo, y se ubicó en el nivel descriptivo correlacional, no experimental. Utilizó un cuestionario de preguntas que le demostrar que: si hay un vínculo alto con relación al liderazgo de directores y subdirectores y el desenvolvimiento de docentes de colegios de Independencia. Del mismo modo, se concluye que los estudiantes y docentes se encuentran conformes con las distintas formas de liderazgo del director.

A nivel Nacional encontramos los siguientes antecedentes:

Castilla y Salazar (2012), en su estudio titulado “El liderazgo del director y el desarrollo institucional en una UGEL – 2012”. Según su metodología, la investigación es descriptiva correlacional, no experimental. Un total de 75 personas conforman la población, a las que se le aplicó un cuestionario de preguntas, el cual permitió concluir con lo siguiente: que el resultado de las variables fue  $p=0.001$  y la correlación fue de 0.798, siendo significativa fuerte. También se pudo comprobar que si se relaciona la forma de dirección con el desempeño del colegio, debido a que el  $p=0.001$  y la correlación fue de 0.672, siendo positiva moderada. Del mismo

modo se pudo determinar que existe relación entre el actuar en conjunto y el rendimiento escolar en los colegios de la UGEL 01 año 2012, debido a que el  $p=0.001$  y la correlación fue de 0.634, siendo positiva moderada. También se evidenció que si hay correlación entre la llegada a las metas y el desarrollo institucional, debido a que el  $p=0.001$  y la correlación fue de 0.696, siendo positiva moderada con tendencia a alta. Y finalmente, se concluyó que si se relacionan los modelos de comportamiento y crecimiento educacional, debido a que el  $p=0.001$  y el coeficiente fue de 0.624, siendo esta buena con correlación moderada.

Pérez y Almeyda (2012), presentaron la tesis Liderazgo “Transformacional del Director y la Gestión Pedagógica en una UGEL – 2012”. El método aplicado siguió el modelo hipotético deductivo, además, el nivel fue descriptivo correlacional y diseño no experimental, la muestra fue de 100 profesores: 30 fueron de la primera I.E. y 25 de la segunda. El estudio llegó a la conclusión que: al existir una significancia igual a 0.01, no se aceptó la  $H_0$  y se afirmó que si hay relación entre el liderazgo transformacional de directivos y la gestión pedagógica en una UGEL, en el año 2012, debido a que presentó un coeficiente de Spearman de 0,995 significando que la correlación es positiva alta.

Campos (2012), presentó la tesis: “Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla-Región Callao”, tomando como respuesta la opinión que tienen profesores, grupo familiar y estudiantes de última sección al respecto. Metodológicamente fue de tipo no experimental, correlacional. La muestra estuvo compuesta por 100 personas, entre ellos 20 alumnos, 30 familiares y 50 educandos del colegio. El instrumento aplicado fue 2 cuestionarios los cuales permitieron obtener los siguientes resultados: Existe un 44% de docentes que considera que la manera de liderar es regular, para el 20% es bajo trayendo como consecuencia que consideren que el clima organizacional es regular en un 48% y bajo en un 28%. Según el 60% de los padres de familia, el liderazgo directivo es alto, pero solo el 30% considera que sea del mismo nivel el clima organización, el 26.7% considera que es muy bajo. Y considerando la mirada de los estudiantes, el 30% considera que el liderazgo del director y subdirector es regular y bajo, y en base al clima organizacional, el 40% considera que es bajo. De ello, se pudo llegar a la conclusión que si se relaciona la percepción que tienen los docentes, padres y alumnos en referencia al liderazgo

directivo y el clima organizacional, debido a que el porcentaje del chi cuadrado es 12.58 y el nivel de relación es 0.59. También se comprobó que si se relaciona la percepción que tienen los docentes, padres y alumnos en referencia al liderazgo directivo autocrático y el clima organizacional, debido a que el chi cuadrado es de 14.33 y el nivel de relación es 0.52 según los docentes, el chi cuadrado es de 16.24 y el nivel de relación es 0.51 según la familia y según los alumnos el chi cuadrado es de 13.08 y el nivel de relaciono es de 0.55. Del mismo modo se probó que si se relaciona la percepción que tienen los docentes, padres y alumnos en referencia al liderazgo democrático y el clima organizacional, debido a que el chi cuadrado es de 14.33 y el nivel de relación es 0.55 según los docentes, el chi cuadrado es de 12.46 y el nivel de relación es 0.51 según la familia y según los alumnos el chi cuadrado es de 12.78 con un valor de relación de 0.51. Y finalmente, según la dimensión liderazgo liberal se comprobó que si se relaciona con el clima organizacional, debido a que el chi cuadrado según los docentes es de 12.01 con una correlación de 0.36, según la opinión de familiares el chi cuadrado fue de 16.24 con una correlación de 0.39 y según los estudiantes, el chi cuadrado obtenido fue de 13.08 con una correlación de 0.38.

Fundamentación científica, técnica o humanística. Como toda investigación se requiere fundamentar teóricamente las variables, para ellos consideramos importante precisar:

Paradigmas. Hablar de un paradigma es referirnos a dos términos griegos: para (junto) y designa (modelo o ejemplo), el cual hace mención a aquello que se toma como modelo de algo.

Desde el año 1960, comenzaron a mencionar este término con la finalidad de poder especificar la forma o nuevo mecanismo en las disciplinas científicas. Fue el referente Thomas Kuhn quien se encargó de renovar esta herramienta, dándole una connotación más contemporánea, en donde lo definió como un grupo de acciones que caracterizan la manera científica en un periodo dado.

El modelo científico se basa en organizar un conjunto de teorías, principios o leyes de una determinada disciplina científica, indicando como formular las interrogantes de tal manera que respondan a los objetivos propuestos, como estructurarlas y de qué manera interpretar los resultados que se obtengan de investigación científica.

Ante tantos descubrimientos que se vienen dando hasta la actualidad, e invalidan los saberes previos, nos encontramos frente a paradigmas que logran satisfacer las necesidades de la ciencia, teniendo que ser reemplazados por otros. En base a ello, es común escuchar que una modificación de prototipo es bastante trágica en el campo científico, pues, suelen ser consideradas sostenibles, sin embargo, no es así.

En el área social, un modelo se encuentra orientado a los conceptos del mundo. Estos no son más que un cúmulo de experiencias, valores y creencias que forman parte de la imagen que tienen las personas sobre el mundo, de las cuales, logran interpretar y entender su naturaleza y lo que le rodea. Estudiosos de las ciencias utilizan las palabras mencionadas por Kuhn en relación a “cambio de paradigma”, como reafirmación de la modificación de la manera que tiene la sociedad para entender un determinado hecho.

Por otro lado, hablar de paradigma dominante, es referirnos a aquellos valores y conjunto de pensamientos dominantes dentro de una sociedad en un periodo determinado. Este término es usado comúnmente para detallar un grupo de hábitos, valores y creencias que inciden en la sensación que un individuo siente de su entorno y responde sobre ello. En síntesis, un paradigma es la forma en como una persona logran comprender el mundo que lo rodea.

Por otro lado, los paradigmas son también aplicados en la educación. Un paradigma educativo es un modelo o esquema que se utiliza en la educación, comúnmente utilizado por el docente o maestro y que impacta en la manera en como el estudiante enfrentará al conocimiento, como logrará entenderlo interpretarlo para luego poder intervenir aportando sus propias ideas y reflexiones frente a distintas situaciones educativas.

**Paradigma Conductual:** Hablar de paradigmas conductuales es referirnos a un estudio de los motivos y desencadenantes de un comportamiento. Antes de que surja el conductismo, el estudio era comprendido enmarcado en todo un procedimiento a nivel interino, el cual se investigaba mediante el método de introspección. Este método consistía en solicitar a las personas la descripción de sus pensamientos, y es a partir de ahí donde nace el conductismo, como una especie de rechazo a la introspección.

Los inicios de este paradigma se remontan al siglo XX, en donde su fundador fue John Watson. Este autor sostiene que los estudiantes son los receptores de teorías y conceptos, quienes tienen como único propósito aprender las enseñanzas que le brindan sus docentes.

A pesar del transcurrir de los años, este paradigma sigue vigente dentro de las disciplinas educativas. Es considerado como el paradigma con mayores proyecciones en la psicología educativa. Bajo este paradigma, el alumno debe tener la capacidad de reproducir los conocimientos adquiridos de tal manera que sea el mismo que le transmitieron. Los autores más destacados bajo este paradigma son: Skinner, Petrovick, Watson, Bekhterev, Guthrie, Hull, Tolman y Thorndike.

**Paradigma Contextual:** Este paradigma surge de estudios etnográficos, con la finalidad de poder conocer las demandas que presenta el entorno, el accionar de los agentes como respuesta a ello, y los procesos y formas de adaptación. Este paradigma se encarga de analizar las distintas situaciones en el aula y las respuestas que brindan los estudiantes ante ello, es una forma de poder analizar la relación que existe entre las actitudes y comportamientos con el entorno que lo rodea, es por ello, que lo que prima aquí es la conducta y la actuación escolar, así como también la manera de interactuar con su medio ambiente. En este paradigma, el docente, el padre de familia, las amistades que lo rodea, la escuela y su medio ambiente son los mediadores de una cultura contextualizada.

En referencia al currículo, este es abierto, aquí el enfoque que tiene el maestro es más técnico y crítico, por tanto la forma de enseñanza se encuentra enfocada en la vida y el contexto sociocultural.

**Paradigma Cognitivo:** Estudios en referencia a este paradigma surgen a mediados de los años reemplazando a la teoría conductista, sin embargo, existen teorías que han ayudado a reforzar a este paradigma, tales como la teoría de aprendizaje significativo, el constructivismo y la teoría del aprendizaje por descubrimiento.

Carretero (1993) mencionó que esta teoría tuvo como uno de sus grandes aportes el reconocer la importancia de la manera y el cómo los individuos organizan la información, la filtran, codifican, le asignan una categoría, analizan la información y la manera en como estas son empleadas para poder interpretar la realidad. (p. 29)

Bajo este paradigma, el estudiante es sujeto de la educación, debido a que cuenta con un alto potencial para el aprendizaje, el cual lo desarrolla mediante la interacción que se da con su docente o maestro. Y este, es considerado como un individuo con capacidad crítica y reflexiva.

En relación a currículo, este es abierto y flexible, se usa comúnmente los mapas mentales, las redes y esquemas, los procesos de evaluación, se encuentran orientados a la valoración de los procesos y a su producto.

De forma resumida, este paradigma básicamente determina el que aprender, aquí la creatividad del individuo, el análisis a profundidad, reflexivo y la inteligencia son los principales factores. Los especialistas que destacan bajo este paradigma son Dewey y Piaget.

Paradigma Humanista: Este paradigma se caracteriza por hacer énfasis en el valor de las personas, su significado, y la dignidad de estas para poder potenciar su actividad, su libertad y su autonomía. Este paradigma nace como consecuencias de la exigencia de un cambio en los roles educativos, con la finalidad de que el estudiante tenga la libertad necesaria para poder crear sus propios aprendizajes afectivos. Sin embargo, la problemática de este paradigma radica en tratar de comprender al ser humano en situaciones internas y en su ambiente privado y social. Los fundamentos en base a este paradigma son:

- a. El ser humano representa un todo que sobrepasa cada una de sus partes.
- b. Los individuos buscan naturalmente autor realizarse.
- c. El ser humano tiene conciencia de sí mismo y de la razón de ser realmente.
- d. La persona cuenta con capacidades de toma de decisión.
- e. Todo individuo representa una persona premeditada:

Bajo este paradigma, las personas incentivan hacia una enseñanza abierta y flexible. Se encuentra enfocada en apoyar al estudiante a que se mantenga siendo el mismo sin tratar de imitar o querer ser como los demás y autor realizarse. Hacen mucho énfasis en desarrollar la conciencia ética, en apoyar a los que lo rodean desinteresadamente y en crear una conciencia social.

Basado en este paradigma, los propósitos en relación a la actividad educativa se establecen para:

- a. Contribuir al desarrollo individual de los demás.

- b. Promover y ayudar a estudiantes para que sepan que son uno solo.
- c. Impulsar estudiantes para que desarrollen su potencial.
- d. Incentivar y potenciar el crecimiento del aprendizaje de estudiantes.

Este modelo, asume las concepciones en base al existencialismo, en donde la personalidad de las personas se forma mediante las propias elecciones que toma el hombre como un agente colectivo. Así mismo, este paradigma se encuentra basado en los fenómenos, haciendo énfasis en el rol que presenta la conciencia del individuo sobre su propia realidad, basándose en una perfección interna o externa, y siendo todo ello, hechos subjetivos.

Aquí el docente presenta una buena relación con el estudiante, siendo un facilitador de la información, y prestando atención a cada una de las necesidades del estudiante en base a sus potencialidades. El docente o maestro, es el encargado de incentivar el autoaprendizaje y la creatividad en sus alumnos, así como también se encuentra abierto a adaptarse a las nuevas maneras y formas de enseñanza, incentivando en sus estudiantes un espíritu cooperativo. El maestro, logra comprender a sus estudiantes, siendo empático, adoptando una actitud sensible, y rechazando siempre las actitudes autoritarias. Desde este punto de vista, el aprendizaje ha de ser significativo y vivencial, primando las conductas creativas en los estudiantes, incentivando la autonomía en ellos y la cooperación.

En relación a las evaluaciones, se recomienda la autoevaluación, ya que es el mismo estudiante quien sabe su situación real en base a su esfuerzo y sacrificio en el aprendizaje. La clave en este paradigma es el aprendizaje de lo emocional y lo social. Maslow fue uno de los autores que aportaron en este paradigma. Aprendizaje por Competencias.

Desde 1997 el especialista social Philippe Perreunoud, científico en la Universidad de Ginebra, manifestó que las escuelas deberían tener la capacidad de lograr que sus estudiantes sean capaces de plasmar sus aprendizajes en nuevas situaciones más complejas, el cual, debe pasar por un proceso de reflexión, para luego poder tomar decisiones y actuar sobre su entorno.

En la década de los 90 aproximadamente, distintas instituciones nacionales e internacionales lograron conceptualizar de manera básica las competencias educativas, independientemente del ámbito laboral.

La UNESCO en el año 1998, pudo determinar que existía una gran necesidad en la educación en donde los gobiernos debían comprometerse a estructurar programas y planes de educación en habilidades, basadas en 4 aspectos fundamentales: entender a conocer, comprender a hacer, comprender a convivir entre todos y desenvolvimiento personal. Todo ello implicaba una asociación de aprendizajes, comportamientos, destrezas, actitudes y entereza, además de la capacidad de pensar, dar solución a problemas, lograr adaptarse a un mundo más actualizado, desencadenando actitudes de razonamiento avanzado, los cuales no eran tomados en consideración en tiempos pasados.

Estos paradigmas, presentan distintas posturas que buscan dar explicación a los distintos aspectos educativos, por lo que se considera que no existe un paradigma en general que conste de todos los conocimientos que dan explicación al proceso de aprendizaje.

En la actualidad, se tienen bastantes pensamientos sobre distintos estudiosos y referentes educativos, orientados a buscar y analizar las distintas problemáticas existentes en el sistema educativo para brindar nuevas técnicas, modelos y estructuras de enseñanza y aprendizaje a fin de conseguir un cambio en la educación.

#### Variable: 1 Gestión Escolar

Guerrero (2012), La gestión escolar representa un conjunto de proceso que inciden en el trabajo en equipo responsable y demanda el desarrollo, creación y calificación de las actividades escolares.

En cuanto a la Gestión Escolar, funcionalmente es concebida como la posibilidad de entregar modernas modalidades de estudio, por lo que comprende e implica a todos los sujetos inmersos en el grupo educativo (directores, profesores, familia, alumnos y a la comunidad en general) determinando formas de participación democráticas en la creación de planes de educación en función a los aspectos y requerimientos que presentan los colegios y que parten necesariamente de un proceso (diagnósticos, determinación de objetivos, formulación de estrategias, gestión de recursos humanos y operacionales, con el propósito de obtener cada uno de los objetivos planteados).

Aquí el director ejerce su función de líder pedagógicamente, con responsabilidad, velando por el aprendizaje de sus alumnos y la riqueza de las

herramientas de estudio. Para lograr la adecuada gestión educativa es necesario trabajar en conjunto, tanto el director, los profesores, la plana estudiantil, la familia y los líderes comunitarios.

Dimensiones de la gestión escolar, se encuentra dimensionada de la siguiente manera:

Gestión de los procesos pedagógicos (Pedagógico-Didáctica)

Convivência Democrática e Intercultural (Comunitária)

Vínculo entre Escuela, Familia y Comunidad (Organizacional cooperativa)

Dimensión 1. Gestión de los procesos pedagógicos-(pedagógico – didáctica):

Esta se encuentra referida a todas aquellas actividades que son propias de las instituciones educativas, y diferencian debido a sus relaciones que construyeron los referentes con los conocimientos y mecanismos pedagógicos tales como: teorías de enseñanza – aprendizaje, los modelos y técnicas de enseñanza, el valor que se le otorga a los saberes, los criterios evaluativos que se aplican a los procesos y resultados.

El currículum, es uno de los aspectos centrales a evaluar dentro de la gestión de los procesos pedagógicos, ya que es de vital importancia que los directores evalúen sus planeamientos de aprendizaje a fin de determinar las prácticas y procesos tanto fuera como dentro del aula.

Se debe de considerar como función elemental analizar los grados de concreción que maneja un currículum.

Dentro del nivel 1, se elaboran las prescripciones correspondientes, sin embargo, no se toman en consideración los aspectos esenciales de un colegio, así como tampoco, las deficiencias que surgen y los problemas a los que se tienen que enfrentar para mejorar el aprendizaje en los educandos.

En el nivel 2 ocurre la tangibilidad de la creación, realización, control y supervisión que se le da al proyecto educativo. Es en este nivel en donde se analiza, interpreta y se consensa lo que la comunidad educativa debe de realizar en base a las intencionalidades y fines que tenga planteados. Es aquí en donde surge la necesidad de replantear una cultura colaborativa, que incentive a una comprometida participación de los actores del hecho educativo durante la práctica educativa. (Wenfer, 1998)

En el nivel 3, el salón de clase es el lugar en donde se crean los consensos sobre el qué, cómo, cuándo, porque y para que enseñar.

#### Dimensión 2. Convivencia Democrática e Intercultural (comunitaria):

Esta dimensión se encuentra referida al conjunto actividades dirigidas a incentivar la implicación constante de responsables en los procesos para gestionar una decisión, así como en las labores de cada escuela. Esta dimensión incluye las perspectivas culturales que cada institución educativa considera en base a sus exigencias y demandas, así como en base a los problemas que se dan en su entorno en relación a la escuela y la comunidad y la participación.

En síntesis, esta dimensión se basa en poder identificar, caracterizar, organizar y jerarquizar la problemática que radica en la escuela a fin de poder construir de manera colectiva un proyecto que permita atender las necesidades que se viene dando en el plantel, brindando solución a las problemáticas suscitadas.

En este sentido, es importante poder decodificar la realidad social que existe en la institución, a fin de poder determinar la mejor manera para mejorar los procesos educacionales en la escuela. Por ello, se debe de comprender e interpretar los distintos comportamientos que se dan en la institución a fin de concretar la finalidad educativa – social que tiene asignada logrando un mayor compromiso, actuando con responsabilidad ante la problemática diagnosticada. Para poder comprender la interacción que existe se necesita identificar los niveles de asociación que hay entre la política de educación y las actividades estudiantiles que ocurren al interior o al exterior de la institución, dándoles peso tanto a las posiciones a favor como a los que están en contra que ocasiona esta situación, así como las actitudes, roles, intereses y comportamientos de los individuos que conforman el grupo.

Uno de los principales problemas que surge de esto es que cada contexto de educación de los colegios, no logran aceptar las imposiciones que se dan en relación a los estilos y formas de trabajo que sean distintas a los que vienen desarrollando tradicionalmente, y de forma rutinaria, esforzándose por que estos se mantengan y reproduciéndolos como algo significativo propio de su identidad institucional.

Comprender lo que acontece en las escuelas comprende un proceso interdisciplinario debido a que las distintas dimensiones se encuentran relacionadas mediante las influencias mutuas de muy diversa naturaleza. Para poder intervenir

en la realidad escolar se necesita partir de una visión integral que permita ocasionar el cambio que se necesita bajo un mismo sentido.

Dimensión 3 Vínculo entre Escuela, Familia y Comunidad (Organizacional cooperativa):

Esta dimensión se encuentra relacionada a los procesos que van a permitir elaborar un proyecto educativo y ponerlo en marcha, así como también a la rendición de cuentas a las entidades del estado.

La dimensión organizacional cooperativa está asociada a las tareas necesarias a realizarse para suministrar de manera oportuna los recursos, tanto materiales como financieros para poder cumplir con cada propósito del colegio, así como cumplir con las demandas y exigencias que se vienen suscitando.

Bajo esta perspectiva, los directivos, docentes, alumnos y familiares hacen las actividades educativas basándose en un orden, en torno a lo estipulado por las normas y las exigencias del colegio. Valoran mucho el desarrollo de capacidades colectivas e individuales de las personas, así como el acceso a las situaciones estructurales y de organización, a fin de que el colegio tome decisiones con autoridad y seguridad, sin dejar de lado sus fines educativos.

Lo principal de esta dimensión es que busca facilitar los procesos para alcanzar los objetivos educativos, mediante un esfuerzo sostenido y sistemático enfocado en modificar las condiciones internas para el aprendizaje, así como las condiciones organizativas y el clima social. Por tal motivo, busca el perfeccionamiento mediante la innovación, aplicando valores educativos que se basen en las dimensiones profesionales y éticas de sus docentes.

Por ello, las entidades educativas buscan siempre desarrollar la racionalidad y la flexibilidad, a fin de poder adaptarse a los cambios según cual se la necesidad de la escuela.

Si al estructurar proyectos curriculares no se toman en cuenta los distintos contextos organizativos, y no se proponen exigencias, jamás se logrará mejorar ni transformar la educación.

Variable 2: Liderazgo pedagógico de los directivos

A inicios del siglo XXI, se produjeron una serie de cambios, siendo el principal, los cambios tecnológicos, y la evolución de conocimientos más avanzados, aquí, las sociedades necesitaban que los centros educativos logren preparar a los

estudiantes con capacidades que les permitan afrontar grandes avances que se iban suscitando, con habilidades necesarias para asumir retos. Entonces, si las sociedades estaban en proceso de cambio, las escuelas también necesitaban hacerlo.

Al respecto Peter Senge (1990) mencionó que:

Las instituciones deben ser capaces de poder adaptarse a los constantes cambios que se vienen dando, lo cual, exige a los líderes que tengan la capacidad de motivar y dirigir una empresa, así como a quienes la constituyen para sobrevivir a cada reto. Por otro lado, la forma de liderar también debe ir cambiando conforme a lo que va aconteciendo. Hoy en día, los esfuerzos que viene realizando el sector educativo se encuentra direccionado a mejorar la calidad, tomando en consideración que el término calidad se encuentra enfocado en una calidad para todos, sin privilegios.

Por otro lado, Cantón (2001) menciona que: Buscar la mejora es el primer paso que se da para lograr la calidad. Para ello, se debe de iniciar con un diagnóstico situacional a fin de conocer las deficiencias, errores y debilidades, para procederé a tomar medidas correctivas y de mejora.

De esta manera, la evaluación pasa a cumplir un papel esencial para el funcionamiento de las instituciones educativas, ya que su aplicación va a permitir detectar los aspectos positivos y negativos implantados en los programas de los centros educativos, permitiendo así contribuir en la mejora de su práctica educativa.

Esta calidad ha de ser concebida desde un aspecto multidimensional, comprendiéndola como una probabilidad para ofrecer una educación de excelencia. Para ello, es necesario que la comunidad en general tenga la voluntad de aceptar el cambio.

Definiciones:

Guibovich (2006), citando a Burns, conceptualiza el liderazgo como: “un proceso mediante el cual, las personas líderes inducen en sus seguidores y personas a cargo, caminar en busca de los objetivos, en cumplimiento de sus valores, deseos, necesidades y aspiraciones no solo del líder, sino del grupo en general.” (p. 185)

Así mismo, Guibovich (2006), citando a Ralph y Stogdill, menciona que: Hay distintas explicaciones sobre liderazgo, en donde el liderazgo gerencial o de directivos es definido como la capacidad de dirigir las acciones de los integrantes del grupo, influenciando en ellos positivamente,

La importancia de llevar a cabo un adecuado liderazgo directivo es que va permitir a que estos contribuyan en la calidad educativa.

Este tipo de liderazgo puede ser valorado mediante distintos tipos de instrumentos, siendo uno de los más extendidos en nuestro país el Modelo de Excelencia. Este modelo fue puesto en práctica mediante el un programada establecido por el Ministerio de Educación, a inicios de 1996 y 1997. Este modelo buscaba que la calidad sea vista como un método de mejora y no como un objeto. Entonces, este modelo es considerado como una herramienta práctica que contribuye a los centros educativos en mejorar en la búsqueda de la excelencia educativa.

#### Gestión y función del líder pedagógico

Bolívar, (1997) considera que “el líder pedagógico tiene como función influenciar, inspirar y movilizar a la comunidad educativa en general en busca del cumplimiento de los objetivos”. De ahí la necesidad de proponer la función del director en su calidad de líder estudiantil, con capacidades influyentes que permitan direccionar las actividades de los demás en torno a los objetivos y metas pedagógicas institucionales.

Mogollón (2006) menciona al respecto lo siguiente: “la educación tiene como función formar hombres de carácter crítico, con capacidad de poder convivir en una sociedad, y que participe de manera activa en todos aquellos procesos que contribuyen a una transformación social”. (p. 29). En este sentido, las transformaciones se encuentran referidas al desarrollo de capital humano, con el fin de poder incrementar la competitividad, las ciencias y la gestión del conocimiento, a fin de poder potenciar el capital intelectual de cada individuo y por ende, la formación de cada uno de los individuos con la finalidad de lograr un involucramiento constante en un contexto social y político.

Estudios actuales manifiestan que es fundamental contar con una gestión educativa potente, pues, esto contribuye a la población para una participación más activa y plena en las instituciones políticas y económicas, siendo esta primordial para el desarrollo económico del país, así como para la democracia. (Carnoy, 2008).

Por tanto, el propósito de la actividad educativa es alcanzar el crecimiento de las naciones, y para ello las instituciones educativas deben de cumplir con su misión la

cual es construir los conocimientos, enseñar las normas, inculcar los valores y todo aquello que contribuye a poder modelar a la sociedad, mediante el desarrollo de las áreas cognitivas y axiológicas, en la búsqueda del bien común. (Arroyo, 2009, p. 3).

Respecto a los sujetos y situaciones que intervienen en las escuelas, se encuentran los procesos de liderazgo, el cual conlleva a que se realice un trabajo en conjunto más eficiente tanto en la enseñanza como en la gestión de la misma, orientado a los procesos de gestión curricular. Este liderazgo permite a las escuelas generar procesos organizativos y de monitoreo de la enseñanza para una mejor calidad educativa (Sáez, 2009).

#### Elementos del Liderazgo Educativo

El liderazgo educativo según Gallego (2004) consta de ciertos elementos como objetivo, poder, estilo y seguidores:

Objetivo, el cual es entendido como el propósito o meta que debe de alcanzar toda institución en donde el líder debe de tener claro los fines educativos en función a relaciones en común con miras a una sola constitución.

Poder, el cual es ejercido a través del liderazgo, en donde este tiene la capacidad de tomar el control para conducir y direccionar al grupo de trabajo haciendo que estos desarrollen sus capacidades de manera voluntaria.

Estilo, es entendida como la conducta que asume el líder para poder ejercer el poder y hacer cumplir las funciones, para integrar al grupo en base a intereses y fines comunes, evitando la autocracia y la pusilanimidad.

Seguidores, el cual lo consigue el líder en base a su desempeño, motivación y estímulos que brinda a su grupo a cargo. El grupo camina en dirección a los objetivos y siguiendo a su líder solo cuando este actúa de manera correcta.

#### Cualidades del Líder Educacional

En relación a las cualidades que debe de tener un líder educacional, Alfonso (2002), señala lo siguiente:

Un líder debe de ser consciente de lo que constituye impulsar un proyecto social, debe de tener la capacidad de poder identificar los problemas del grupo, debe tener un estilo personal para la dirección, tener los conocimientos necesarios para ejercer su función, debe brindar seguridad y confianza, así como hacer notar de que él es la autoridad, debe dar a notar su capacidad de desempeño, manejar un cierto grado

de cultura general, debe tener la capacidad para aplicar los resultados de manera creativa, debe ser objetivo e imparcial en sus decisiones, capacidad de comunicación, debe ser empático, debe dar siempre la iniciativa, dar a entender claramente la visión del trabajo, de tener la capacidad para poder hacer frente a cambios que puedan provenir de los análisis y valoraciones objetivas, debe de ser capaz de poder delegar funciones, organizar su trabajo, planificar los procesos y controlar que ello se cumpla, y finalmente tener la carisma necesaria para poder direccionar al grupo en general.

#### Liderazgo para la Calidad

Desde ya, el liderazgo es un punto clave para la gestión de calidad, es el motor de cualquier tipo de organización. El papel del líder es el de educar.

Desde este punto de vista, el liderazgo para la calidad se considera como una ciencia que permite direccionar a una institución hacia un momento futuro, el cual debería ser mejor que la actual, siendo aquí el fundamental motivo de transformación, los individuos involucrados.

Por lo que, estos sujetos se desempeñan laboralmente de forma motivada, el compromiso con la entidad se incrementa y por tanto los resultados serán mejores. La motivación y el entusiasmo son factores que contribuyen significativamente en el mejoramiento del trabajo.

Entonces, el liderazgo para la calidad constituye 2 herramientas claves que brindan mayor fortaleza al modelo: un de los elementos es el liderazgo interno y el otro es el liderazgo externo, por lo que estas funciones van a provocar que el trabajo del directivo dentro de la institución sea mejor:

1. En la Gestión pedagógica, los líderes deben de tener la capacidad de tomar decisiones capaces de facilitar a los maestros un desarrollo pedagógico más eficiente.
2. En la gestión Administrativa, los líderes deben de tener la capacidad de conocer y comprender el movimiento de los centros educativos, comprendiéndolos como una institución social, en donde se debe de garantizar un servicio de calidad, el cual se encuentre regulado en base a normas, ya que el colegio no simplemente represente el ambiente en el cual los estudiantes reciben lecciones, sino que también es un lugar que les permite compartir todo tipo de información, desde

conocimiento hasta valores, símbolos, lenguajes, etc. Entonces, los alumnos no aprenden solamente del salón de clases, sino del día a día de la institución.

3. En lo que respecta a la Gestión Institucional, el encargado de tomar decisiones sobre la institución es el director. Este se debe de encargar de optar por decisiones idóneas, de forma que se involucre no solo al docente – alumno, sino también al padre de familia, los gobiernos, y las instituciones en general. Para ello, el director debe de conocer a plenitud el entorno social que rodea a la institución.

Las personas que ejercen el liderazgo pedagógico son los directivos y el consejo escolar, ellos son los responsables del aprendizaje que reciben los estudiantes.

Los líderes funcionales orientados a la pedagogía tienen como función velar por la plana docente y sus estudiantes, la supervisión estudiantil se encuentra el liderazgo de organizaciones educativas como la variable principal que repercute sobre el rendimiento de los establecimientos educativos en general. (OCDE, 2008).

#### Liderazgo pedagógico de los directivos

Los líderes pedagógicos directivos son aquellos que asumen como responsabilidad el velar por la conducta de la institución en relación a sus objetivos. Las escuelas necesitan de un líder que sea capaz de influenciar y movilizar las acciones de la comunidad educativa en función a lo pedagógico.

Pozner (1995) mencionaba que uno de los principales retos del liderazgo directivo era poder dinamizar todos aquellos procesos para poder reestructurar el valor de la vida escolar, lo cual consiste en poder crear un nuevo estilo y manera de llevar clases. Por tanto, la adecuada gestión democrática institucional tiene que estar enfocada en lograr una enseñanza de calidad, y garantizar el correcto aprendizaje. Este modelo de gestión consta del:

Ejercicio del liderazgo pedagógico, para poder conllevar a las instituciones educativas hacia el cumplimiento de los estándares superiores de enseñanza y lograr el compromiso de buenos resultados.

Promocionar una organización autónoma con el fin de poder generar la colaboración activa de la vida estudiantil.

Una organización abierta, comunicadora y modificable, con mayores indicadores democráticos para sus procesos de toma de decisiones.

Bolívar (1997), mencionó que el liderazgo pedagógico representa un reto, ya que se busca lograr el crecimiento de la institución educativa mediante un estilo de liderazgo distribuido, en donde las responsabilidades se encuentran repartidas.

Leith Wood (2009). Mencionó que el liderazgo pedagógico es la capacidad que posee una institución para poder alcanzar el aprendizaje de sus estudiantes en general. Entonces, bajo esta perspectiva, el liderazgo es considerado como una cualidad que tiene un individuo con capacidad de ejercer la gestión del colegio, ya sea mediante un liderazgo formal o informal, forman parte de un proceso el cual es liderado por un director y un coordinador, quienes influyen en la consecución de los resultados.

Murillo (2006) mencionó también al respecto que el liderazgo pedagógico conlleva a la institución hacia una transformación, no limitándose a trabajar bajo las condiciones en las que se encuentre y con metas fijadas, sino que modifica las condiciones de la institución en busca de una mejora ya sea en la calidad educativa como en la práctica docente.

Bolívar (2010) mencionó que el liderazgo logra ser exitoso cuando las prácticas de estas sean las adecuadas y se le dedique el tiempo y la atención necesaria para su mejoramiento. Distintas investigaciones hacen mención de las diversas prácticas que impactan en la retención de los estudiantes. Kenneth Leith Wood y otros (2006), comentan acerca de 4 tipos de prácticas relacionadas al tema:

La primera práctica busca establecer la dirección de la institución a través de una visión a largo plazo, y el establecimiento de metas del grupo. La segunda práctica es mediante el desarrollo del personal de la institución. La tercera es mediante la reestructuración de la organización y finalmente, mediante una adecuada gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Entonces, cuando se tiene como meta principal del liderazgo el aprendizaje del alumnado, se debe de implantar prácticas nuevas de liderazgo, que permitan rediseñar nuevas estructuras para mejorar el aprendizaje en aula.

Bolívar (2010) realiza una definición de las prácticas eficaces de liderazgo, en donde la divide en cinco dimensiones:

La dimensión establecimiento de metas, consiste en poder rediseñar objetivos alcanzables y medibles durante el procedimiento para el aprendizaje.

La dimensión obtención y asignación de recursos de manera estratégica, consiste en que los directivos deben de asumir como objetivo principal la usabilidad de los recursos disponibles tales como: los individuos, los canales a utilizarse y el tiempo.

La dimensión planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo se encuentra enfocada al sustento y calificación de la educación a través de la supervisión de salones, contribuyendo a generar espacios formativos de feedback a los docentes.

La dimensión promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del maestro, consiste en que los directivos deben de ser líderes para interactuar directa y permanentemente con el maestro.

Y finalmente, la dimensión asegurar un entorno ordenado y de apoyo se encuentra referida a la necesidad de salvaguardar los tiempos para la educación y el aprendizaje al someterse a la disminución de imposiciones e interrupciones en el proceso de desarrollo de las clases; ofreciendo un ambiente organizado dentro y fuera del salón de clase, vínculos seguros y normas que apoyan el compromiso.

#### Prácticas eficaces de liderazgo

Distintas investigaciones a nivel internacional mencionan que el liderazgo de aprendizaje del director impacta dentro de la efectividad del centro educativo (Sammons, Hillman y Mortimore, 1998).

Sergiovanni (1995) comenta al respecto que: el liderazgo transformacional ejecutado por directivos es una constante común en las instituciones eficaces; por tanto, influyen con mayor intensidad en el rendimiento estudiantil de alumnos (Robinson, Lloyd y Rowe, 2008).

Investigaciones como el de la UNICEF (2004) y la PREAL (2003) hablan de tres elementos que constituyen la efectividad, los cuales son: el desarrollo profesional de cada docente en el aula, el sistema de colaboración de los directores y docentes mediante los ejercicios de calificación y feedback y la adecuada gestión de personal y materiales en disposición.

De acuerdo con lo mencionado se tiene que la calidad de una institución educativa va a depender necesariamente del nivel de competencias que tenga cada líder del equipo directivo, así como de la dedicación que este le pueda brindar y los estilos

de liderazgo que practique, por tanto, las dimensiones pedagógicas son vitales en la escuela, y el líder pedagógico obligadamente debe permanecer y participar en cada conversatorio, opiniones y determinaciones que se tomen.

#### Tareas del líder pedagógico

Según Anderson (2010) “El liderazgo educacional centra su función en temas asociados con la enseñanza y el aprendizaje, que en la parte administrativa”.

En base a investigaciones recientes, el líder pedagógico, tiene como función: formular metas y objetivos, darle seguimiento, y evaluar constantemente las estrategias y planes de aprendizaje, así como los mecanismos a utilizarse para su ejecución.

Tal como indica el MINEDUC (2008), toda práctica que llevan a cabo los referentes de educación en las escuelas son:

Buscan ajustar los estilos en base a las necesidades de la institución.

Gestionan adecuadamente y lidera los cambios disciplinares en la institución.

Son autocríticos, debido a que tiene la capacidad de poder diagnosticar y resolver.

Su responsabilidad es verificar, controlar y calificar el trabajo de los docentes de manera rigurosa. Buscan la actualización constante, se encuentran abiertos aceptar los cambios, se caracterizan por ser progresistas.

Tienen una protección a futuro.

Tienen un mayor dominio técnico.

Tienen la capacidad de trabajar en equipo, compartiendo u delegando tareas haciendo que el trabajo se realice de manera colaborativa.

Todo ello son características principales de las escuelas eficaces, ya que buscan promover de forma duradera y constante de desarrollo de cada uno de sus estudiantes tomando en consideración su primer desenvolvimiento, interacción social, cultural y financiera.

Entonces, la tarea que tiene todo líder pedagógico se encuentra definida en 3 dimensiones. Balzán (2008) las divide en: planificador, organizador y evaluador.

#### Planificador

El proceso de planeación es el primer paso para realizar cualquier actividad, porque es ahí de donde surgen los demás procesos. Al respecto Balzán (2008) menciona:

Planear es un proceso que consiste en determinar que hacer, como hacerlo, donde, cuando y con quienes. Para ello, se establecen los requisitos necesarios para poder alcanzar los objetivos de la mejor manera, trabajando con eficiencia y eficacia (Chiavenato, 2000).

#### Organizador

Este proceso se realiza para poder distribuir las responsabilidades que ha de asumir cada miembro de una institución. Es considerado como el segundo paso de proceso administrativo. Bajo este concepto, el supervisor es la persona encargada de organizar cada uno de los procesos a realizarse enfocado en el trabajo, las funciones a desempeñarse, el dónde y el cómo realizarse. Del mismo modo, el supervisor tiene la función de jerarquizar cada una de las actividades en función a la importancia y la necesidad, para luego ser asignada. Por tanto, el orden implica la realización de tareas divididas en puestos, responsabilidades, grados y grupos, etc. Así como también determina quien desempeñará la función delegando responsabilidades (López, 2003).

#### Evaluador

El evaluador es la persona encargada de comprobar y constatar que todas las funciones delegadas sean ejecutadas de manera correcta, caso contrario se debe de aplicar medidas correctivas que permitan ejecutar lo que se estableció en los procesos de planificación y organización.

Por tanto, la evaluación es un trabajo que debe ser realizado por el supervisor a fin de comprobar si las metas planificadas fueron logradas y por ende, fueron satisfechas las necesidades, caso contrario, se debe de reestructurar el proceso.

Por ello, el líder pedagógico cumple un rol fundamental dentro de la institución ya que tiene la autoridad de estar pendiente del desarrollo y operación pedagógica y curricular del centro.

“Una adecuada gestión directiva tiene por competencia directa el proceso de toma de decisiones asociada a la determinación, diseño, dirección y desarrollo de lo que debe ser enseñado y aprendido por el ser social y la sociedad” (Arroyo, 2009, p. 7).

#### Supervisión pedagógica

Es cierto que, existen investigaciones que justifican y detallan responsabilidades que debe tener un líder pedagógico, y estos han sido determinados en distintas áreas principales como la planeación, calificación y orden, pero en busca de

generar muestras sobre las prácticas pedagógicas, la evaluación tiene como fin principal el desarrollo organizacional de la institución, esta constituye una gama muy amplia de ámbitos, incluida entre ellas la educación.

Realizando un estudio etimológico del término supervisión, se determinó que esta proviene de los términos latinos '*super*' que significa sobre y '*visum*' que significa ver, lo cual sintetizado quiere decir ver sobre algo, calificar, vigilar, evaluar.

Hay distintas conceptualizaciones realizadas respecto a la supervisión educativa, sin embargo, todas se asemejan al definirla como un eje que fomenta actividades de potenciamiento y perfeccionismo de la experiencia. Por lo que, la función elemental de esta es determinar circunstancias, confesar y realizar apreciaciones acerca de la manera en la cual se tiene que actuar en cada momento (Lastarria, 2009).

Las primeras investigaciones definían a la supervisión como un proceso fiscalizador, sin embargo, hoy esta definición ha ido cambiando, entendiéndose ahora como un proceso integral y único, que tiene como función asesorar, apoyar y contribuir a que el docente pueda mejorar su desempeño, de tal manera, logre perfeccionar cada procedimiento en el aprendizaje e instrucción para que se logre alcanzar los objetivos educacionales.

Estas nuevas definiciones han llevado a que se realicen analogías con el acompañamiento pedagógico, el cual es utilizado diariamente por el líder pedagógico, y tiene como objetivo, orientar mediante procesos técnicos al desarrollo de destrezas y habilidades, así como el hecho de sostener lazos humanos entre los demás (Brigg, 2000).

En el ámbito educativo, la supervisión se da por medio de enfoques o en base a modelos, que se encuentran divididos en 4 aspectos: la inspección, lo tecnológico, lo clínico y lo crítico. En el lado educativo, el modelo que mayor fuerza a cobrado es la supervisión crítica, en donde los parámetros se encuentran asociados por 4 categorías: el detalle para verificar las actividades en la práctica; la información, la confrontación, y la reconstrucción. (Angulo, 1999, en Mogollón, 2006).

Un segundo mecanismo de supervisión que se da en las escuelas es la supervisión democrática centrada en lo pedagógico. (De Federico, 2002, p. 1). Este incide en la calificación de cada conocimiento y del aprendizaje como tal, y su transformación.

Un tercer modelo de control es la aplicación de la evaluación clínica y de especialistas, como estrategia clave para implementar la supervisión (Sergiovanni & Starratt, 2007).

Sin embargo, existen ciertas discrepancias entre los modelos mencionados, indican ciertos aspectos que benefician a los procesos tales como:

Ambos enfoques se basan en los procedimientos empleados para la educación e instrucción en los salones de clase.

Ambos hacen uso de la supervisión como un proceso de formación. En ambos enfoques los docentes asumen el rol de co-supervisor. Ambos consideran factores incidentes en la orientación educativa, sin implantar topes en cada proceso. Y finalmente, ambos se ayudan a desarrollar lazos comunicativos entre el maestro y el núcleo escolar.

Bajo esta perspectiva, la supervisión y el acompañamiento escolar deben de contribuir a mejorar la educación. Por tanto, la supervisión tiene como misión ayudar a mejorar integralmente a todos los sujetos educacionales, y a la totalidad de involucrados dentro del currículo para incrementar riqueza educacional” (Chacón, 2002, en Cambroner, 2002).

El acompañamiento pedagógico es una acción que surge de la supervisión pedagógica. Desde un punto de vista psicológico, el acompañamiento pedagógico se encuentra compuesto de actividades de educación que representan un andamio, el cual, permite a los alumnos apropiarse de competencias personales y cognitivas a fin de cumplir con sus sueños de constituirse como una persona de doble dimensión que les permite interactuar con grupos de referencia y la comunidad que lo rodea. (Ocampo, 2009).

Otra conceptualización más actualizada es la que brinda Batle (2010) en donde menciona que “el acompañamiento docente es “la acción de proveer a los docentes de insumos para que ellos logren construir estrategias que permitan hacer viables el aprendizaje significativo” (p. 104).

Una de las funciones principales que caracteriza al proceso de supervisión y acompañamiento es la comunicación, la cual al ser efectiva permite determinar los logros que alcanza la institución al integrar al hombre dentro de sus procesos de transformación. En tal sentido, la comunicación es un proceso mediante el cual el emisor envía un mensaje al receptor mediante el uso de canales, y este es

retroalimentado para confirmar el entendimiento mutuo (Hernández & Rodríguez, 2006, en Balzán, 2008).

Por tanto, en miras de que el supervisor y el acompañante tengan una comunicación eficaz, se debe adoptar una conducta adecuada en donde se debe de aprender a escuchar y comprender la opinión de la otra persona, practicando la empatía, manteniendo la serenidad, preocupándose por el bienestar de los miembros en general y finalmente adoptando niveles de autoconfianza y estabilidad emocional. (Balzán, 2008).

#### Acompañamiento pedagógico:

El acompañamiento pedagógico es considerado como un aspecto que contribuye a la formación del profesor. Es así que, se caracteriza por brindar el apoyo técnico pedagógico y sentimental necesario para que surjan las modificaciones en las prácticas principales de los sujetos de la comunidad de educación.

Por tanto, el acompañamiento educativo contiene una serie de actividades que se encuentran en torno en diferentes bases referentes al tema.

Su objetivo se centra en incentivar la seguridad progresiva del docente e inculcar la costumbre de la reflexión durante la actividad, previo a la acción y sobre la acción. Esta interpretación incorpora las proyecciones de distintos contextos, partiendo de estrategias meta cognitivas y autor reguladoras del análisis de lo que está realizando, de forma que, este acompañamiento se centra entre un análisis crítico y reflexivo.

Por otro lado, el acompañamiento docente "no debe de estar limitado solamente a compartir datos, ya que, tiene que permitir que el alumno desarrolle distintas habilidades adecuadas para el detalle de la formación del conocimiento" (Batlle, 2010, p. 106).

Dentro de los procesos de acompañamiento y con la finalidad de enriquecer los procesos de conocimiento e instrucción, la observación juega un papel crucial, debido que a través de la observación de las prácticas que se dan en aula se logran observar la interacción directa que se da entre profesor y el acompañante, por tanto, la observación de la sesión de clase pasa a ser un método empírico del estudio utilizándose con mayor frecuencia en los procesos de calificación del rendimiento del profesor. En estas, se logra analizar la manera de actuar de cada docentes, así como la de sus alumnos bajo un contexto real en el cual se puede diseñar el

ambiente de educación, y en base a lo observado, los docentes usan la retroalimentación para poder fortalecer el aprendizaje ayudando a los estudiantes a sentirse capaces de poder realizar cualquier tipo de actividad de manera exitosa (Stronge, 1997, en Milicic, Rosas, Scharager, García & Godoy, 2008, p. 80).

Variable 3 Desempeño docente:

Orellana (2003), menciona al respecto que los docentes son profesionales con especialidad en la enseñanza y el aprendizaje de un campo determinado. Como especialista en su materia, tienen la capacidad de poder diseñar distintos contenidos para poder enseñar de la manera más sencilla posible, ya sea mediante la aplicación de herramientas mediadoras de términos y mecanismos icónicos.

Bajo esta perspectiva, el desempeño Docente es definido según Montenegro (2003, p.18), como: “un grupo de actividades que todo profesor hace de manera concreta, que inicia con la planificación, la ejecución y el cumplimiento de las funciones, los cuales se encuentran determinados a través de aspectos relacionados al profesor, al alumno y el contexto.

Por otro lado, evaluar el desempeño profesor resulta fundamental, ya que solo así se podrá enriquecer su manera de educar a través de la identificación de deficiencias.

Entonces, se califica como desempeño a aquel grado de desenvolvimiento que realiza el docente en su práctica pedagógica.

El consejo Nacional de Educación (2009) señala que el rendimiento del profesor se ve reflejado dentro de su capacidad de desenvolvimiento de los maestros, su nivel de preparación y sus prácticas pedagógicas.

Este se encuentra dividido en cuatro dimensiones:

Dimensión 1. Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.

Centrada en propiciar un espacio pertinente para que los estudiantes puedan desarrollar los procesos de aprendizaje.

Dimensión 2. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

Bajo esa dimensión, profesores que conducen procesos de enseñanza mediante el manejo de la información para cada clase y la optimización de cada herramienta disponible. Además, se evalúa de forma constante los aprendizajes del estudiante en función a logros de aprendizaje.

Dimensión 3. Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

Bajo esta perspectiva se considera lo siguiente: el involucramiento en los procesos de gestión, así como el aprovechamiento de los conocimientos, nociones y aspectos necesarios en cada proceso educativo.

#### Dimensión 4. Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

Con relación a este aspecto los indicadores son los siguientes: se debe reflexionar respecto al quehacer pedagógico e institucional para lograr la mejora continua.

Y por otro lado, el docente debe desarrollar su profesionalismo con la práctica de valores y compromisos con la educación de calidad.

##### Rol del docente innovador

Bravo, y otros (2006, p.118), mencionan que: “actualmente, las exigencias a las que se encuentran sometidos los docentes hacen que recaiga sobre ellos una gran responsabilidad.” Los docentes deben de ser innovadores, estando siempre actualizados y aptos a poder enfrentar cualquier tipo de cambios que se vienen realizando a fin de poder atender todas las necesidades educativas que se puedan presentar.

Estas interacciones, deben darse en comunidad, docentes, estudiantes, debido a que en la actualidad los procesos de enseñanza y los procesos de aprendizaje son procesos de construcción compartida.

Por tanto, los directivos y maestros como líderes en la educación deben de tener como cualidad lo siguiente: deben ser conscientes de lo que se pretende impulsar, deben tener la capacidad de poder identificarse con la problemática que tiene preocupado al colectivo, deben contar con un sello personal, deben tener el conocimiento necesario para ejercer su función, deben mostrar seguridad y confianza, así como implantar seguridad en lo que dicen y muestran, deben demostrar su desempeño en base a resultados, deben tener un alto grado de cultura general, deben ser personas objetivas e imparciales a la hora de tomar decisiones y evaluar, deben tener clara la visión de futuro, con capacidad para poder planificar, organizar, delegar y supervisar actividades.

##### Rol del docente contemporáneo

Según Bravo (2006) el rol del docente contemporáneo se encuentra dividido en tres dimensiones:

Dimensión profesional, bajo esta dimensión, el docente debe de planificar de manera coherente los procesos educativos, de tal manera que respondan a las

necesidades del estudiante. Del mismo modo, debe propiciar un espacio que favorezca las interacciones en el aula. Debe de emplear distintas herramientas que permitan el logro y registro de los aprendizajes. Tiene la función de asumir con responsabilidad y compromiso la toma de decisiones en la escuela. Incentivar espacios de confianza y respeto en el aula. Lograr que los estudiantes desarrollen la autonomía, atendiendo a la diversidad, a la formación integral de sus estudiantes con evaluaciones centradas en la mejora de los aprendizajes, ser mediador frente a todas las dificultades.

Del mismo modo, se debe de promover la deliberación y participación mediante estrategias diversas y partan de su realidad. También debe aceptar todo tipo de intervenciones, así estas no sean claras a fin de aclarar todo tipo de duda que pueda surgir. También se debe de incentivar la participación de los estudiantes que no suelen participar mediante la formulación de interrogantes sencillas. Facilitar que los alumnos aprendan a aprender, valorando los esfuerzos que estos realizan para lograr los aprendizajes.

Dimensión personal, involucrarse en lograr actitudes innovadoras y críticas, promoviendo una comunicación asertiva entre todos los niveles, preocupándose por el desarrollo constante del auto conocimiento y esforzándose siempre por perfeccionar su capacidad cultural, personal y profesional. Debe también cultivar en ellos una autoestima sana que les permita poder hacer frente a todo tipo de conflicto que se pueda presentar. Deben de compartir experiencias que les permita evidenciar la vocación de servicio y el compromiso con su institución. Trabajar mucho en buscar una personalidad equilibrada en base a principios y valores.

Dimensión social la dimensión social se encuentra enfocada en la actualidad en formar hombres preparados para lo incierto, para gestionar sus emociones y lograr ser líderes. Busca identificarse con el contexto, participando constantemente en los proyectos y contribuyendo a solucionar los problemas que la sociedad afronta. Aquí el docente es el ejemplo de trabajo dentro de su comunidad. Su función es ayudar a los miembros de la comunidad mediante la orientación y la prevención.

Montenegro (2003,21), sostiene lo siguiente:

El rol del docente es heterogénea, pero a pesar de ello, se ubica en cuatro niveles: el accionar del docente sobre sí mismo, las acciones que desarrolla en el salón de

clase y otros ambientes de aprendizaje, las acciones que desarrolla en el entorno institucional y las acciones que ejerce el docente en los contextos socioculturales.

#### El maestro y el quehacer educativo

García y Rodríguez (2005,18), mencionan: "el docente tiene como rol principal el de enseñar, sin embargo, este es cada vez más difícil y complejo, como consecuencia de la explosión del conocimiento, el incremento de estudiantes, y las exigencias que cada vez se vienen dando con relación a una educación de calidad. En base a ello, el docente debe tener capacidad de liderazgo, para poder motivar, incentivar y despertar en los estudiantes el interés por estudiar, direccionándolos hacia un desarrollo de tareas exitosas.

Por tanto, se considera importante que el desempeño del docente mejore cada vez más, estando constantemente capacitado, innovando, y desaprendiendo para poder volver a prender las diversas estrategias que se vienen dando, las cuales les permitan atender las demandas tan exigentes a las que se viene enfrentado cada vez la educación. Se considera como un buen maestro, a aquel que conoce su trabajo y lo realiza a cabalidad, de manera correcta y eficiente.

En síntesis, un maestro de calidad es aquel que plasma su preocupación en poder lograr una eficiencia profesional.

#### Justificación

Como justificación teórica, podemos señalar que durante los últimos años, las instituciones en su gran mayoría han sufrido cambios, menos el sector educativo, la cual es la base esencial para el desarrollo del país, las escuelas conservan su estructura histórica, sin embargo, existe una problemática que preocupa mucho a la población, el cual es los bajos resultados que hay en relación al aprendizaje.

Esta investigación se encuentra orientada en poder investigar y analizar la necesidad que tiene las escuelas de poder reformar y transformar la gestión que realizan sus directivos.

Investigaciones revelan que el ejercicio de un líder de la organización educativa es otro factor influyente para el logro del aprendizaje. La acción que realizan los directivos se da de forma indirecta, ya que los docentes ejercen la

acción directa, sin embargo, el accionar del directivo y su capacidad de liderazgo, son puntos clave para mejorar de manera permanente. Por tal motivo, se logra testificar que el rol que cumplen los directivos de las escuelas es fuente potente para poder mejorar la calidad de esta.

En la actualidad, las Instituciones Educativas necesitan contar con líderes que permitan transformar las escuelas, favoreciendo la transversalidad en las interacciones con los miembros de la escuela, promoviendo un clima que favorezca los aprendizajes, que genere confianza, motivación, involucramiento, compromiso, trabajo en comunidad para atender a las demandas del presente siglo.

Guba y Lincoln, (2012), p 14. mencionado por Ramos, (2015, 89) comentan lo siguiente: sustenta en la manipulación de las variables, en razón a la metodología experimental puesta a de manifiesto, además de la contrastación inherente de las hipótesis.

En la producción de la presente investigación, se tuvo como participantes al personal directivo de las organizaciones educativas de una UGEL, con el propósito de poder determinar y conocer la relación que existe en la gestión de las organizaciones educativas y el líder de esta, en el quehacer docente de estas instituciones.

Frente de esta situación real, el proceso de la Gestión en la Escuela y el hecho de tener un líder posibilita el fortalecimiento del quehacer y desempeño del docente, el cual tiene como finalidad exclusiva de fomentar en los directivos de las instituciones educativas de nuestro país, que desarrollen la capacidad de análisis, de reflexión y toma de decisiones informadas. Se refleja, que el liderazgo pedagógico del director y subdirector es un factor muy influyente en los procesos para el logro del aprendizaje posterior a la acción docente. (Guerrero 2012)

En este aspecto, los docentes son quienes realizan una acción directa y los directivos indirectos, sin embargo, son los directivos quienes tienen el rol de mejorar la calidad de las escuelas.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

##### 3.1.1 Tipo de investigación

En el estudio realizado, tuvo las características necesarias para ser considerada como tipo de estudio básica. Bernal (2000) planteó al respecto lo siguiente: los estudios básicos, son determinados como tal por que tiene como esencia el análisis de los aspectos en su ambiente normal sin manipularla.

El enfoque seleccionado para este estudio es de tipo cuantitativo, el método aplicado fue el hipotético deductivo, el cual, permitió contrastar las hipótesis mediante la aplicación de un diseño estructurado, debido a que lo que se propuso fue medir objetivamente la variable de estudio.

##### 3.1.2 Diseño de investigación

El diseño aplicado fue de tipo no experimental, transversal - correlacional - causal. Se califica como no experimental, cuando la variable no ha sido manipulada o alterada de manera deliberada, siendo simplemente observados los fenómenos de forma natural. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Está clasificada como transversal, debido a que se reúne información en un único momento.

Y según Hernández et al. (2010), Mencionaron que los estilos correlacionales, con los que buscan definir los niveles de asociación que se dan entre las variables sin especificar el sentido de causalidad.” (p.154).

#### **3.2. Variables y operacionalización:**

Definición conceptual de las Variable:

Por lo general las variables complejas para su estudio y medición requieren ser llevadas a un plano empírico, es decir, señalar los factores o dimensiones que las hacen visibles, observables y medurables. Dentro de ellas ubicamos a la gestión educacional, el liderazgo pedagógico y el desempeño docente, variables que son parte del presente estudio.

Variable 1: Gestión Escolar

Según Guerrero (2012), La gestión escolar se basa en un conjunto de procesos que inciden en el trabajo en equipo responsable demanda una creación, y control de las actividades educacionales.

Variable 2: Liderazgo Pedagógico

Bolívar, (1997) considera que “el líder pedagógico tiene como función influenciar, inspirar y movilizar a la comunidad educativa en general en busca del cumplimiento de los objetivos”. De ahí la necesidad de constituir la función de dirección en su calidad de líder estudiantil, con capacidades influyentes que permitan direccionar cada actividad del entorno educativo en base a objetivos y metas pedagógicas institucionales.

#### Variable 3: Desempeño Docente

De acuerdo a Montenegro (2003, p.21), son “quehaceres que ejecuta el maestro de manera concreta, iniciando con la planificación, la ejecución y el cumplimiento de las funciones, los cuales se encuentran determinados a través de ítems orientados al profesor, alumno y el contexto.

#### Definición Operacional de las variables:

Al hablar de definición operacional, se tiene por objetivo especificar las operaciones o conjunto de procedimientos que deben realizarse al medir una variable determinada, sobre la base de un concepto teórico que permite caracterizar las dimensiones y el conjunto de indicadores que permiten llevar la variable compleja a un plano empírico para medirla. Para esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta y se realizó un cuestionario con escala tipo Likert de 70 preguntas para medir las dimensiones de las variables.

#### Operacionalización de la variable Gestión Escolar

La Gestión Escolar, es la capacidad de generar nuevas políticas institucionales, que permitan mejorar los procesos pedagógicos, mediante las vivencias sociales y diversas, a fin de establecer vínculos entre el colegio, amigos y padres.

#### Definición Operacional de la variable Liderazgo Pedagógico de los directivos

Lilwood (2009) la define como aquella capacidad que tiene un orden para alcanzar los conocimientos en sus alumnos en general, sin apartar a nadie. Por tanto, el liderazgo es la cualidad que posee una persona para ejercer el poder sobre la institución en busca de alcanzar un objetivo.

#### Definición Operacional de la variable Desempeño Docente

Consejo Nacional de Educación (2009) señala que el desempeño docente se ve reflejado en la capacidad de desenvolvimiento que presentan los maestros, su nivel de preparación y las prácticas pedagógicas las cuales replantean que la actividad social que desencadena la educación.

**Tabla 1****Matriz de operacionalización de la variable Gestión Escolar**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
Gestión Escolar	Procesos pedagógicos	Conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí.	Desde 1 hasta el 8	5 = Siempre	4 = Casi Siempre
		El colectivo de la escuela liderada por el equipo directivo para promover y garantizar el logro de los aprendizajes			
	Convivencia democrática e intercultural	Desarrollo de habilidades personales y actitudes favorables para lograr un clima que beneficie el desarrollo de los aprendizajes.	Del 9 hasta 15	3 = A	2 = Casi Nunca
		El carácter intercultural e inclusivo con respeto a la diversidad			
	Relación escuela, familia y comunidad	Rol protagónico de la familia y la comunidad	Desde 16 hasta 24		

*Nota:* Adaptado por Bertha L Rafael Hidalgo

**Tabla 2****Matriz de operacionalización de la variable Liderazgo Pedagógico de los directivos**

Variable	Dimensiones	indicadores	ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
----------	-------------	-------------	-------	--------------------	------------------

Liderazgo Pedagógico de los directivos	Establecimiento de metas y expectativas	Metas importantes y medibles de aprendizaje.	1	
	obtención y asignación de recursos de manera estratégica	Comunica de manera clara a las partes involucradas	hasta 5	5 = Siempre
	Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo.	Situar como meta prioritaria los recursos.	6,7 y 8	4 = Casi Siempre
	Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo personal.	Claridad de los recursos que no se están obteniendo.		3 = A
	Asegurará un entorno ordenado y de apoyo.	Tener en cuenta el enfoque y la coherencia.	9 hasta 12	Veces si a Veces no
		Apoyo directo y evaluación de la enseñanza mediante visitas regulares en las aulas.	13, 14 y 15,16,	2 = Casi Nunca
		Proporcionar formativos y sumativos feedback a los docentes	17 y 18	1 = Nunca

*Nota:* Adaptado por Bertha L Rafael Hidalgo

**Tabla 3**  
**Definición operacional Desempeño Docente**

Variable	Dimensiones	indicadores	ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
----------	-------------	-------------	-------	--------------------	------------------

Desempeño Docente	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.	Crea un clima propicio para los aprendizajes. Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de recursos pertinentes.	1 hast a 5	5 =
	Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	Evalúa permanentemente los aprendizajes de acuerdo a los objetivos institucionales.	6 hast a 13	Siempre 4 = Casi Siempre
	Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	Participa activamente en la gestión de la escuela. .Aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de ellos.	14 hast a 17	3 = A Veces si a Veces no 2 = Casi Nunca
	Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo. .Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de la persona.	18 hast a 23	1 = Nunca

*Nota:* Adaptado por Bertha L Rafael Hidalgo

### 3.3. Población, muestra y muestreo

La población se conformó por los Directivos y docente de las Instituciones Públicas de una UGEL en el año 2016.

La muestra Según Hernandez et al. (2010) “La muestra es fragmento de la población” (p.176).

Para efectos de esta investigación la muestra se encuentra conformada por 100 directivos de las Instituciones Educativas de una UGEL.

En el muestreo se consideró a Supo (2014) quien mencionó que: “existen dos maneras de determinar el muestreo, el primero es en base al criterio del investigador; y el segundo es en base al criterio de un grupo de expertos” (p. 49-54). Para el caso del presente estudio, el muestro se dio de forma aleatoria simple.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

La técnica para poder recoger datos relacionados a las primeras variables, segunda variable y tercera variable se empleó la técnica de la observación sistemática y la encuesta.

Los instrumentos usados fueron 2 cuestionarios de preguntas como instrumentos de recolección de datos con escala de tipo Likert.

La validez de los instrumentos utilizados fueron 2 cuestionarios de preguntas los cuales pasaron por juicio de expertos y fueron medidas.

La fiabilidad fue mediante el coeficiente de alfa de Cronbach.

**Tabla 4**

#### ***Confiabilidad de la primera variable.***

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,770	19

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia.

Siendo el valor encontrado igual a 0,770 permite evidenciar la confiabilidad del instrumento

**Tabla 5**

#### ***Confiabilidad de la segunda variable.***

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,806	27

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia.

El valor encontrado igual a 0,806, lo que indica una alta confiabilidad del instrumento.

**Tabla 6**

**Confiabilidad de la tercera variable.**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,824	26

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia.

El valor del alfa de Cronbach 0,824 lo que evidencia una alta confiabilidad del instrumento.

### **3.5. Procedimientos**

El procedimiento utilizado fue el siguiente:

Primero se partió por la estructuración de los instrumentos, su validación y medición de la fiabilidad. Con la aceptación de los expertos y el resultado de la fiabilidad se procedió a realizar el análisis estadístico mediante los métodos de análisis descriptivo e inferencial.

El primero fue el análisis descriptivo de las variables en donde se analizaron las frecuencias y porcentajes de cada una de las variables y dimensiones para poder interpretar la realidad encontrada en relación a cada una, se realizaron también un análisis de tablas cruzadas y la medición de la normalidad. Es con este resultado que se procede a realizar el análisis inferencial en donde se pudo comprobar las hipótesis haciendo uso de un software estadístico para muestras no paramétricas, siendo el caso de las correlaciones de Spearman.

### **3.6. Método de análisis de datos**

El método fue el hipotético – deductivo

Según Hernández et al. (2010):

La finalidad de esta metodología radica en elaborar conclusiones partiendo desde un punto de vista general, aceptado como válido, hacia aplicaciones particulares. “Este método inicia con la observación y formula hipótesis buscando probarlas o rechazarlas, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos”. (p.236).

### **3.7. Aspectos éticos**

Se desarrolló toda la investigación cumpliendo con todos los principios éticos correspondientes, cabe recalcar lo siguiente: para poder realizar el estudio en

organizaciones públicas de una UGEL, se solicitó el permiso a cada una de ellas, teniendo el consentimiento pleno para poder analizarlas. También se tomó en consideración el consentimiento propio de cada uno de los participantes para que puedan participar de las encuestas realizadas.

En relación al desarrollo y redacción del trabajo, se trabajó bajo el criterio de objetividad y se respetó la propiedad intelectual de los autores consultados, siendo todos referenciados en base a las normas APA exigidas por la universidad.

#### IV. RESULTADOS

Análisis Descriptivo

Análisis descriptivo de la variable: Gestión escolar

**Tabla 7**

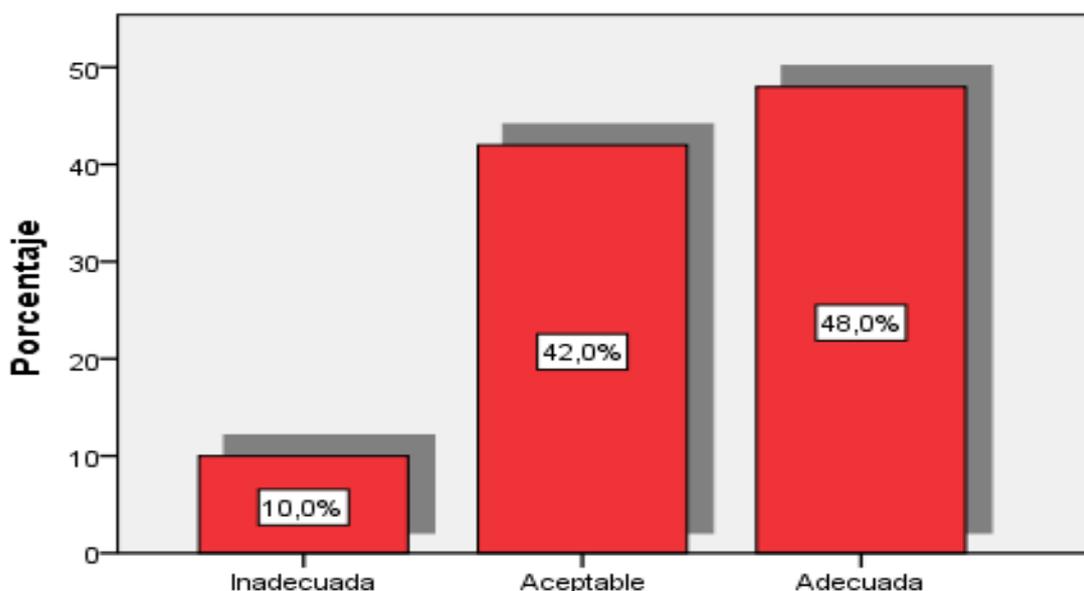
*Descripción según el nivel de gestión escolar*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuada	10	10,0
	Aceptable	42	42,0
	Adecuada	48	48,0
	Total	100	100,0

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

**Figura 1**

*Descripción según el nivel de gestión escolar*



Nota. Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: Se concluye que, del total de directivos y docente encuestados, el 48% considera que la gestión escolar se desarrolla de forma adecuada, el 42% opina que se desarrolla de manera aceptable, mientras que solo un 10% considera que esta es inadecuada.

**Tabla 8**

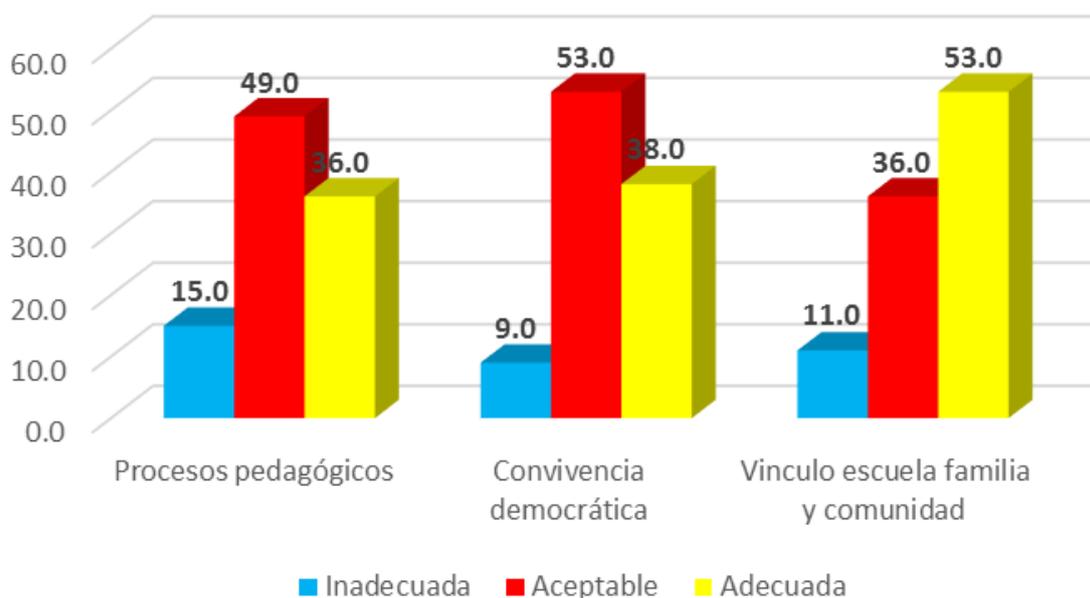
**Descripción según el nivel por dimensiones de la variable gestión escolar**

	Procesos pedagógicos	Convivencia democrática	Vinculo escuela familia y comunidad
Inadecuada	15.0	9.0	11.0
Aceptable	49.0	53.0	36.0
Adecuada	36.0	38.0	53.0
Total	100.0	100.0	100.0

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

**Figura 2**

**Descripción según el nivel por dimensiones de la variable gestión escolar**



Nota. Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: Se concluye que del total de directivos y docente encuestados, el 49% considera que los procesos pedagógicos son de nivel aceptable, en relación a la convivencia democrática, el 53% manifestó que esta es aceptable, y respecto a los vínculos que se desarrolla entre la escuela, la familia y la comunidad, el 53% manifestó que estos son adecuados.

Descripción de los resultados de la variable: Liderazgo pedagógico

**Tabla 9**

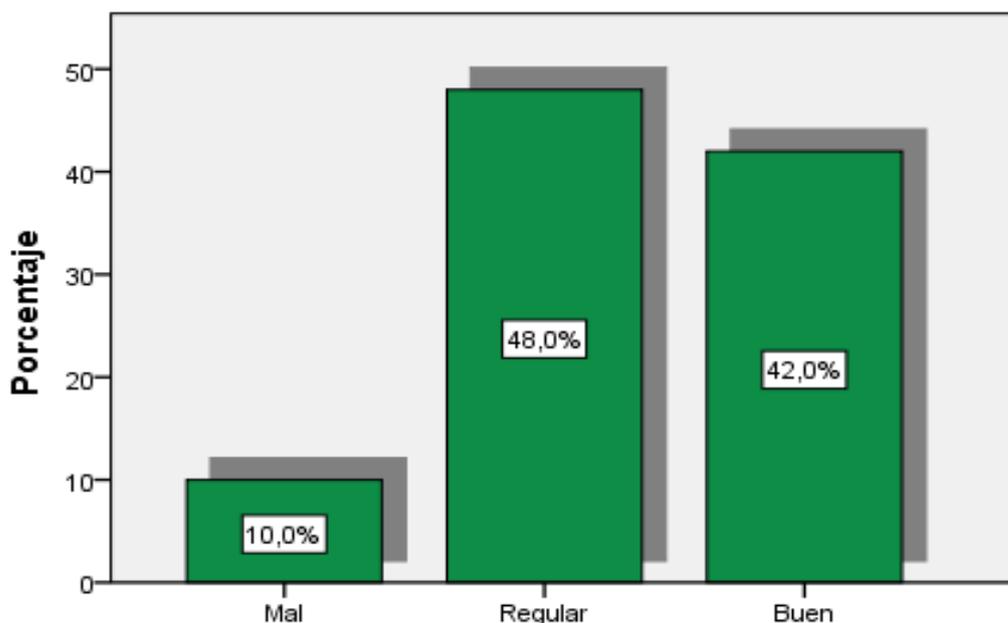
**Descripción según el nivel de liderazgo pedagógico**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mal	10
	Regular	48
	Buen	42
	Total	100

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

**Figura 3**

**Descripción según el nivel de liderazgo pedagógico**



Nota. Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: Se concluye que del total de directivos y docente encuestados, el 48% manifestó que los niveles de liderazgo pedagógico son regulares, el 42% respondió que estos son de nivel bueno y solo un 10% consideró que el nivel de liderazgo pedagógico no era el adecuado ubicándose en un nivel malo.

**Tabla 10**

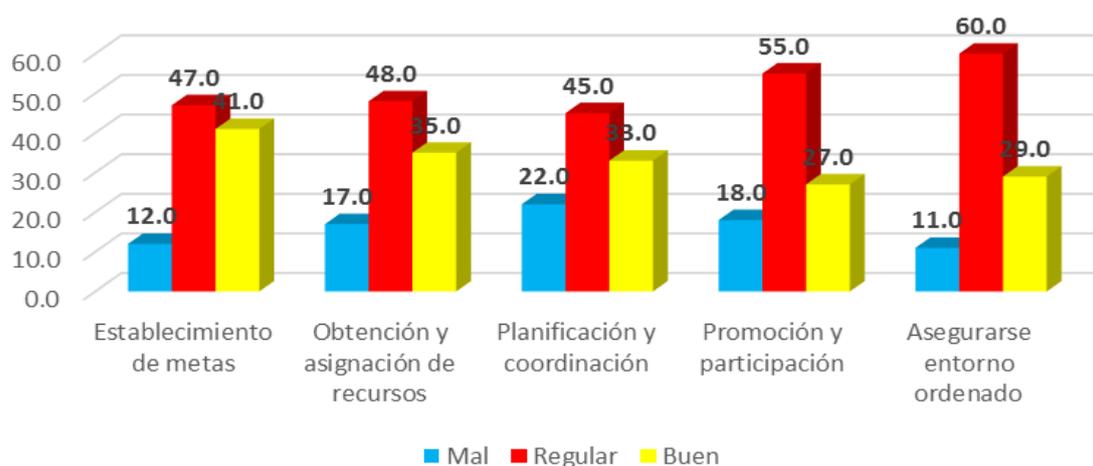
**Descripción según el nivel por dimensiones de la segunda variable**

	Establecimiento de metas	Obtención y asignación de recursos	Planificación y coordinación	Promoción y participación	Asegurarse entorno ordenado
Mal	12.0	17.0	22.0	18.0	11.0
Regular	47.0	48.0	45.0	55.0	60.0
Buen	41.0	35.0	33.0	27.0	29.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

**Figura 4**

**Descripción según el nivel por dimensiones de la variable liderazgo pedagógico**



Interpretación: Se concluye que del total de directivos y docente encuestados, el 47% consideró que el establecimiento de metas se encuentra en un nivel regular, respecto a la obtención y asignación de recursos, el 48% manifestó que esta también se encuentra en un nivel regular, en relación a los procesos de planificación y coordinación, el 45% respondió que el nivel es regular, en referencia a la dimensión promoción y participación, el 55% considera que el nivel es regular, y finalmente respecto a la dimensión asegurarse de un entorno ordenado, el 60% manifestó que esto se da en un nivel regular. Sin embargo, sobre sale el 22% que considera que los procesos de planificación y coordinación se encuentran en un nivel malo, por lo que se debe de trabajar para reforzar esta dimensión.

*Descripción de los resultados de la variable: Desempeño docente*

**Tabla 11**

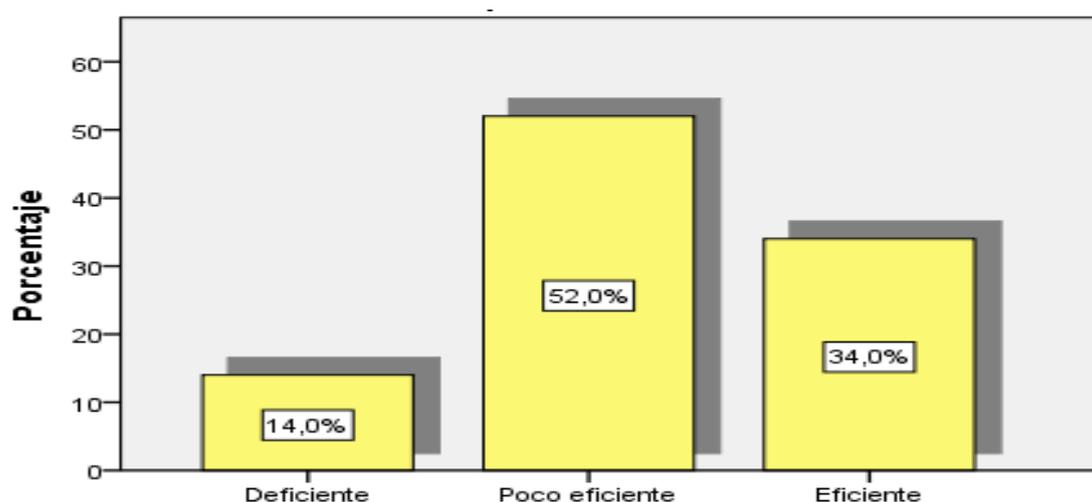
**Descripción según el nivel de desempeño docente**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	14	14,0
	Poco eficiente	52	52,0
	Eficiente	34	34,0
	Total	100	100,0

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

**Figura 5**

**Descripción según el nivel de desempeño docente**



Nota. Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: Se concluye que del total de directivos y docente encuestados, el 52% manifestó que el desempeño docente es poco eficiente, el 34% respondió que sí es eficiente, sin embargo, existe un 14% que considera lo contrario, calificándolo como deficiente.

**Tabla 12**

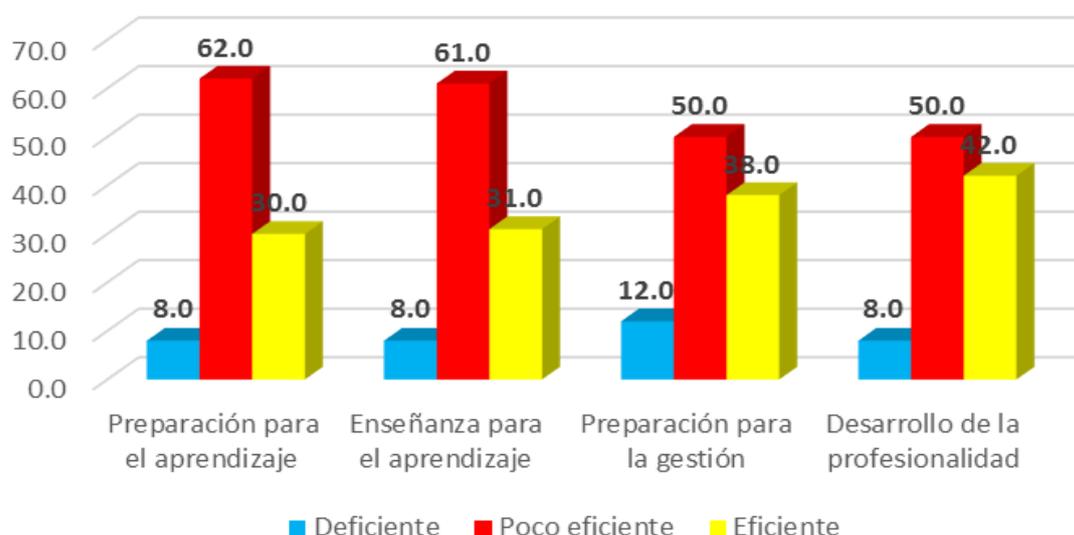
**Descripción según el nivel por dimensiones de la variable desempeño docente**

	Preparación para el aprendizaje	Enseñanza para el aprendizaje	Preparación para la gestión	Desarrollo de la profesionalidad
Deficiente	8.0	8.0	12.0	8.0
Poco eficiente	62.0	61.0	50.0	50.0
Eficiente	30.0	31.0	38.0	42.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

**Figura 6**

**Descripción según el nivel por dimensiones de la variable desempeño docente**



Nota. Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: Se concluye que del total de directivos y docente encuestados, el 62% manifestó que la preparación para el aprendizaje es poco eficiente, en relación a la enseñanza para el aprendizaje, el 61% manifestó que esta es también poco eficiente, respecto a la preparación para la gestión, el 50% la consideró como poco eficiente y respecto a los niveles de desarrollo de la profesionalidad del docente, el 50% manifestó que esta es también poco eficiente.

Contrastación de Hipótesis general

Ho. La primera variable y la segunda variable no influyen significativamente en la tercera variable de las Instituciones Públicas de una UGEL, 2016.

HG. La primera variable y la segunda variable influyen significativamente en la tercera variable de las Instituciones Públicas de una UGEL, 2016.

**Tabla 13**

***Determinación del ajuste del modelo de gestión escolar y liderazgo pedagógico en el desempeño docente.***

<b>Modelo</b>	<b>Logaritmo de la verosimilitud -2</b>	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Sólo interceptación	112,409			
Final	56,959	55,451	4	,000

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia. Función de enlace: Logit.

Interpretación: En base la información mostrada en la tabla que el valor de Chi-cuadrado es igual a 55,451 y el nivel de significancia es  $0,00 < 5\%$ , lo cual permite rechazar la H0 y aceptar que la primera variable y la segunda variable si influyen significativamente en la tercera variable.

**Tabla 14**

***Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal***

	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Pearson	18,203	10	,179
Desvianza	19,376	10	,122

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia. Función de enlace: Logit.

Interpretación: En base a la bondad de ajuste, se obtuvo una significancia de  $0,179 > 0.05$  por lo que no se rechaza la H0 y se explica en el modelo la dependencia de las variables independientes sobre la dependiente.

**Tabla 15*****Pseudo R cuadrado para el modelo de regresión logística ordinal***

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,426
Nagelkerke	,495
McFadden	,282

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia. Función de enlace: Logit.

Interpretación: La tabla expresa los valores que permiten concluir que en base al resultado de Cox y Snell, la primera variable y la segunda variable influye en un 42,6% sobre la tercera variable, así como en base a la prueba de Nagelkerke la primera variable y la segunda variable influye en un 49.5% sobre la tercera variable

**Tabla 16*****Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal de gestión escolar y liderazgo pedagógico en el desempeño docente***

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	95% de intervalo de confianza	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[DESDOCENT = 1.00]	-5,161	,698	54,714	1	,000	-6,528	-3,793
	[DESDOCENT = 2.00]	-1,373	,420	10,703	1	,001	-2,196	-,550
	[GESTESCOLAR=1.00]	-4,232	,895	22,336	1	,000	-5,987	-2,477
	[GESTESCOLAR=2.00]	-1,616	,510	10,022	1	,002	-2,616	-,615
Ubicación	[GESTESCOLAR=3.00]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[LIDPEDAG=1.00]	-3,340	,838	15,879	1	,000	-4,983	-1,697
	[LIDPEDAG=2.00]	-2,143	,515	17,312	1	,000	-3,153	-1,134
	[LIDPEDAG=3.00]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

*Nota.* a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Interpretación: La tabla expresa los coeficientes de la expresión de la regresión en relación a la influencia de la primera variable y la segunda variable en la tercera variable. Respecto a la segunda variable de lo malo a lo bueno se tiene el exp (-5,161) el cual se interpreta como un 5.7 veces de riesgo que el docente

presente un deficiente quehacer pedagógico a causa de la primera variable inadecuada y ausencia de la segunda variable.

### **Hipótesis Específicos**

Hipótesis Específicos: 1

Ho. La primera variable y la segunda variable no influyen significativamente en la preparación para el aprendizaje de los estudiantes de las Instituciones Públicas de una UGEL, 2016.

H1. La primera variable y la segunda variable influyen significativamente en la preparación para el aprendizaje de los estudiantes de las Instituciones Públicas de una UGEL, 2016.

**Tabla 17**

***Determinación del ajuste de los datos para el modelo de la primera variable y la segunda variable en la preparación para el aprendizaje de los estudiantes***

<b>Modelo</b>	<b>Logaritmo de la verosimilitud -2</b>	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Sólo interceptación	98,629			
Final	39,011	59,618	4	,000

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia. Función de enlace: Logit.

Interpretación: En base la información mostrada en la tabla que el valor de Chi-cuadrado es igual a 59.618 y el nivel de significancia es  $0,00 < 5\%$ , lo cual permite rechazar la H0 y aceptar que la primera variable y la segunda variable influyen significativamente en la preparación para el aprendizaje de los estudiantes de las Instituciones Públicas de una UGEL, 2016.

**Tabla 18**

***Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal***

	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Pearson	12,0646	10	,143
Desviación	13,204	10	,123

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia. Función de enlace: Logit.

Interpretación: En base a la bondad de ajuste, se obtuvo una significancia de  $0,143 > 0.05$  por lo que no se rechaza la H0 y se explica en el modelo la dependencia de las variables independientes sobre la dependiente.

**Tabla 19*****Pseudo R cuadrado para el modelo de regresión logística ordinal***

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,449
Nagelkerke	,547
McFadden	,347

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia. Función de enlace: Logit.

Interpretación: La tabla expresa los valores que permiten concluir que en base al resultado de Cox y Snell, la primera variable y la segunda variable influyen en un 44.9% sobre la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, así como en base a la prueba de Nagelkerke la primera variable y la segunda variable influye en un 54.7% sobre la preparación para el aprendizaje de los estudiantes.

**Tabla 20*****Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal de la primera variable y la segunda variable en la preparación para el aprendizaje de los estudiantes.***

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	95% de intervalo de confianza	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[preparaprend = 1.00]	-6,619	,903	53,779	1	,000	-8,387	-4,850
	[preparaprend = 2.00]	-1,379	,435	10,021	1	,002	-2,232	-,525
	[GESTESCOLAR=1.00]	-4,130	,996	17,206	1	,000	-6,081	-2,179
	[GESTESCOLAR=2.00]	-2,034	,583	12,149	1	,000	-3,177	-,890
	[GESTESCOLAR=3.00]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
Ubicación	[LIDPEDAG=1.00]	-4,287	1,013	17,911	1	,000	-6,272	-2,301
	[LIDPEDAG=2.00]	-2,400	,574	17,505	1	,000	-3,524	-1,276
	[LIDPEDAG=3.00]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

*Nota. a.* Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Interpretación: La tabla expresa los coeficientes de la expresión de la regresión en relación a la influencia de la primera variable y la segunda variable en

la preparación para el aprendizaje de los estudiantes. Respecto a la segunda variable de lo malo a lo bueno se tiene el exp (-6,619) el cual se interpreta como un 1.3 veces de riesgo que el docente presente un desempeño deficiente en preparación para el aprendizaje de los estudiantes a causa de la primera variable inadecuada y la segunda variable de manera negativa.

### **Hipótesis Específicas: 2**

Ho. La primera variable y la segunda variable de los directivos no influyen significativamente en la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes de las Instituciones Públicas de una UGEL, 2016.

H1. La primera variable y la segunda variable influyen significativamente en la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes de las Instituciones Públicas de una UGEL, 2016.

**Tabla 21**

***Determinación del ajuste de los datos para el modelo de la primera variable y la segunda variable en la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes***

<b>Modelo</b>	<b>Logaritmo de la verosimilitud -2</b>	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Sólo interceptación	97,896			
Final	39,016	58,880	4	,000

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia. Función de enlace: Logit.

Interpretación: En base la información mostrada en la tabla que el valor de Chi-cuadrado es igual a 58.880 y el nivel de significancia es  $0,000 < 5\%$ , lo cual permite rechazar la H0 y aceptar que la primera variable y la segunda variable influyen significativamente en la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes de las instituciones en estudio.

**Tabla 22*****Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal***

	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Pearson	16,186	10	,240
Desvianza	17,012	10	,255

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia. Función de enlace: Logit.

Interpretación: En base a la bondad de ajuste, se obtuvo una significancia de 0,240 > 0.05 por lo que no se rechaza la H0 y se explica en el modelo la dependencia de las variables independientes sobre la dependiente.

**Tabla 23*****Pseudo R cuadrado para el modelo de regresión logística ordinal***

	<b>Pseudo R cuadrado</b>
Cox y Snell	,445
Nagelkerke	,541
McFadden	,340

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia. Función de enlace: Logit.

Interpretación: La tabla expresa los valores que permiten concluir que en base al resultado de Cox y Snell, la primera variable y la segunda variable influye en un 44.5% en la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, así como en base a la prueba de Nagelkerke, la primera variable y la segunda influye en un 54.1% en la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.

**Tabla 24**

***Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal de la primera variable y la segunda variable en la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.***

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	95% de intervalo de confianza	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[enseñaprend = 1.00]	-6,512	,900	52,358	1	,000	-8,275	-4,748
	[enseñaprend = 2.00]	-1,304	,426	9,368	1	,002	-2,139	-,469
	[GESTESCOLAR=1.00]	-5,256	1,052	24,964	1	,000	-7,317	-3,194
	[GESTESCOLAR=2.00]	-2,192	,602	13,236	1	,000	-3,372	-1,011
Ubicación	[GESTESCOLAR=3.00]0 <sup>a</sup>	.	.	.	0	.	.	.
	[LIDPEDAG=1.00]	-2,938	,919	10,219	1	,001	-4,739	-1,137
	[LIDPEDAG=2.00]	-2,045	,541	14,300	1	,000	-3,105	-,985
	[LIDPEDAG=3.00]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

*Nota.* a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Interpretación: La tabla expresa los coeficientes de la expresión de la regresión en relación a la influencia de la primera variable y la segunda variable en la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. Respecto a la segunda variable de lo malo a lo bueno se tiene el exp (-6,512) el cual se interpreta como un 1.48 veces de riesgo de que el docente muestra de manera deficiente desempeño en la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes a causa de que la primera variable es inadecuada y la segunda variable de manera inadecuada.

**Hipótesis Específicos: 3**

- Ho. La primera variable y la segunda variable no influyen significativamente en la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad de las instituciones públicas de una UGEL, 2016.
- H1. La primera variable y la segunda variable influyen significativamente en la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad de las instituciones públicas de una UGEL, 2016.

**Tabla 25**

***Determinación del ajuste de los datos para el modelo de la primera variable, la segunda variable en la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad***

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo interceptación	106,646			
Final	45,700	60,947	4	,000

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia. Función de enlace: Logit.

Interpretación: En base la información mostrada en la tabla que el valor de Chi-cuadrado es igual a 60.947 y el nivel de significancia es  $0,000 < 5\%$ , lo cual permite rechazar la  $H_0$  y aceptar que la primera variable y la segunda variable influyen significativamente en la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad de las instituciones en estudio.

**Tabla 26**

***Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal***

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	13,933	10	,238
Desviación	11,542	10	,118

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia. Función de enlace: Logit.

Interpretación: En base a la bondad de ajuste, se obtuvo una significancia de  $0,238 > 0.05$  por lo que no se rechaza la  $H_0$  y se explica en el modelo la dependencia de las variables independientes sobre la dependiente.

**Tabla 27**

***Pseudo R cuadrado para el modelo de regresión logística ordinal***

	Pseudo R cuadrado
Cox y Snell	,456
Nagelkerke	,533
McFadden	,315

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia. Función de enlace: Logit.

Interpretación: La tabla expresa los valores que permiten concluir que en base al resultado de Cox y Snell, la primera variable y la segunda variable influye en un 45.6% en la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad de las instituciones en estudio., así como en base a la prueba de Nagelkerke, la primera variable y la segunda variable influye en un 53.3% en la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad de las instituciones en estudio.

**Tabla 28**

***Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal de la primera variable y la segunda variable en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.***

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	95% de intervalo de confianza	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[prepaengest = 1.00]	-5,525	,723	58,353	1	,000	-6,943	-4,108
	[prepaengest = 2.00]	-1,796	,469	14,695	1	,000	-2,714	-,878
	[GESTESCOLAR=1.00]	-4,365	,929	22,103	1	,000	-6,185	-2,546
	[GESTESCOLAR=2.00]	-1,196	,518	5,326	1	,021	-2,212	-,180
Ubicación	[GESTESCOLAR=3.00] 0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.	.
	[LIDPEDAG=1.00]	-3,063	,828	13,694	1	,000	-4,685	-1,441
	[LIDPEDAG=2.00]	-2,763	,548	25,456	1	,000	-3,837	-1,690
	[LIDPEDAG=3.00]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

*Nota.* a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Interpretación: La tabla expresa los coeficientes de la expresión de la regresión en relación a la influencia de la primera variable y la segunda variable en la gestión de la escuela articulada a la comunidad. Respecto al liderazgo pedagógico de lo malo a lo bueno se tiene el exp (-5,525) el cual se interpreta como un 3.9 veces de riesgo de que el docente muestre un deficiente desempeño en la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad a causa de la primera variable inadecuada y la segunda variable nula.

#### Hipótesis Específicos: 4

Ho. La primera variable y la segunda variable no influye en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente de las instituciones públicas de una UGEL, 2016.

H1. La primera variable y la segunda variable influyen en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente de las instituciones públicas de una UGEL, 2016

**Tabla 29**

***Determinación del ajuste de los datos para el modelo de la primera variable y la segunda variable en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.***

<b>Modelo</b>	<b>Logaritmo de la verosimilitud -2</b>	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Sólo interceptación	106,944			
Final	42,557	64,387	4	,000

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia. Función de enlace: Logit.

Interpretación: En base la información mostrada en la tabla que el valor de Chi-cuadrado es igual a 64.387 y el nivel de significancia es  $0,000 < 5\%$ , lo cual permite rechazar la H0 y aceptar que la primera variable y la segunda variable de los directivos influyen en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente de las instituciones en estudio.

**Tabla 30**

***Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal***

	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Pearson	14,082	10	,371
Desvianza	12,893	10	,211

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia. Función de enlace: Logit.

Interpretación: En base a la bondad de ajuste, se obtuvo una significancia de  $0,371 > 0.05$  por lo que no se rechaza la H0 y se explica en el modelo la dependencia de las variables independientes sobre la dependiente.

**Tabla 31*****Pseudo R cuadrado para el modelo de regresión logística ordinal***

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,475
Nagelkerke	,566
McFadden	,353

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia. Función de enlace: Logit.

Interpretación: La tabla expresa los valores que permiten concluir que en base al resultado de Cox y Snell, la primera variable y la segunda variable influye en un 47.5% en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente de las instituciones en estudio, así como en base a la prueba de Nagelkerke, la primera variable y la segunda variable influye en un 56.6% en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente de las instituciones en estudio.

**Tabla 32*****Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal de la primera variable y la segunda variable en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente***

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	95% de intervalo de confianza	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[desprofes = 1.00]	-6,658	,894	55,409	1	,000	-8,412	-4,905
	[desprofes = 2.00]	-2,429	,551	19,428	1	,000	-3,510	-1,349
	[GESTESCOLAR=1.00]	-4,396	,927	22,489	1	,000	-6,212	-2,579
	[GESTESCOLAR=2.00]	-2,028	,554	13,399	1	,000	-3,113	-,942
Ubicación	[GESTESCOLAR=3.00]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.
	[LIDPEDAG=1.00]	-4,042	,916	19,468	1	,000	-5,837	-2,246
	[LIDPEDAG=2.00]	-2,459	,570	18,618	1	,000	-3,575	-1,342
	[LIDPEDAG=3.00]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

*Nota.* a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Interpretación: La tabla expresa los coeficientes de la expresión de la regresión en relación a la influencia de la primera variable y la segunda variable en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. Respecto a la segunda variable de lo malo a lo bueno se tiene el exp (-6,658) el cual se interpreta como un 1.28 veces de riesgo de que el docente muestre deficiente en el desempeño en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente a causa de la primera variable inadecuada y la segunda variable Inadecuada.

## V. DISCUSIÓN

Como resultado del proceso estadístico aplicado en base a la hipótesis general, se tuvo como resultado una significación de  $0,000 < 5\%$ , lo cual permitió rechazar la  $H_0$  y aceptar que la primera variable y la segunda variable si influyen significativamente en la tercera variable, comprobando que según los resultados de la prueba del  $r$  cuadrado de Cox y Snell, la influencia es de 42,6% de la primera variable y la segunda variable en él, así como en base a la prueba de Nagelkerke la primera variable y la segunda variable influye en un 49.5% sobre la tercera variable. Siendo esta la prueba que muestra mayor influencia se coincide con Pérez y Almeyda, (2012), quien llegó a la conclusión que: al existir una significancia igual a 0.01, se rechaza la  $H_0$  y se acepta que si existe relación entre la el liderazgo transformacional del director y la gestión pedagógica en una UGEL, año 2012, debido a que presentó un coeficiente de Spearman de 0,995 significando que la correlación es positiva alta.

Del mismo modo, en referencia a la primera hipótesis específica se determinó un Chi-cuadrado igual a 59.618 y una significancia  $0,00 < 5\%$ , lo cual permitió aceptar que la primera variable y la segunda variable influyen significativamente en la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, comprobando que según los resultados de la prueba del  $r$  cuadrado de Cox y Snell, la gestión escolar y el liderazgo pedagógico de los directivos influyen en un 44.9% sobre la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, así como en base a la prueba de Nagelkerke la primera variable y la segunda variable influye en un 54.7% sobre la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, en base a ello, se coincide con Campos (2012), quien en sus conclusiones logró determinar que: si se relaciona la percepción que tienen los docentes, padres y estudiantes en referencia a la segunda variable y el clima organizacional, debido a que el porcentaje del chi cuadrado es 12.58 y el nivel de relación es 0.59. También se comprobó que si se relaciona la percepción que tienen los docentes, padres y alumnos en referencia al liderazgo directivo autocrático y el clima organizacional, debido a que el chi cuadrado es de 14.33 y el nivel de relación es 0.52 según los docentes, el chi cuadrado es de 16.24 y el nivel de relación es 0.51 según los padres de familia y según los estudiantes el chi cuadrado es de 13.08 y el nivel de relaciono es de 0.55. Del mismo modo se probó que si se relaciona la percepción que tienen

los docentes, padres y alumnos en referencia al liderazgo democrático y el clima organizacional, debido a que el chi cuadrado es de 14.33 y el nivel de relación es 0.55 según los docentes, el chi cuadrado es de 12.46 y el nivel de relación es 0.51 según los padres de familia y según los estudiantes el chi cuadrado es de 12.78 con un valor de relación de 0.51. Y finalmente, según la dimensión liderazgo liberal se comprobó que si se relaciona con el clima organizacional, debido a que el chi cuadrado según los docentes es de 12.01 con una correlación de 0.36, según la percepción de los padres de familia el chi cuadrado fue de 16.24 con una correlación de 0.39 y según los estudiantes, el chi cuadrado obtenido fue de 13.08 con una correlación de 0.38.

En referencia a la segunda hipótesis específica se determinó un Chi-cuadrado igual a 58.880 y una significancia de  $0,000 < 5\%$ , lo cual permitió aceptar que la primera variable y la segunda variable influyen significativamente en la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes de las instituciones en estudio, esto se comprobó con la prueba de r cuadrado de Cox y Snell, en donde la primera variable y la segunda variable influye en un 44.5% en la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, así como según la prueba de Nagelkerke, la primera variable y la segunda variable influye en un 54.1% en la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. Estos resultados nos permitieron coincidir por lo encontrado por Castilla y Salazar (2012), quienes llegaron a la conclusión que: si existe relación entre el liderazgo del director con el desarrollo institucional en las instituciones educativas de una UGEL, año 2012, debido a que el  $p=0.001$  y la correlación fue de 0.798, siendo positiva alta. También se pudo comprobar que si se relaciona la capacidad de gestión y el desarrollo institucional en las instituciones educativas de una UGEL, año 2012, debido a que el  $p=0.001$  y la correlación fue de 0.672, siendo positiva moderada. Del mismo modo se pudo determinar que existe relación entre el actuar en conjunto y el desarrollo institucional en las instituciones educativas de la UGEL año 2012, debido a que el  $p=0.001$  y la correlación fue de 0.634, siendo positiva moderada. También se evidenció que si se relaciona el logro de objetivos con el desarrollo institucional en las instituciones educativas de la UGEL año 2012, debido a que el  $p=0.001$  y la correlación fue de 0.696, siendo positiva moderada con tendencia a alta. Y finalmente, se concluyó que si se relacionan los modelos de comportamiento con el desarrollo institucional

en las instituciones educativas de una UGEL año 2012, debido a que el  $p=0.001$  y la correlación fue de 0.624, siendo esta positiva con correlación moderada.

Analizando la tercera hipótesis específica se determinó un Chi-cuadrado igual a 60.947 y una significancia de  $0,000 < 5\%$ , lo cual permitió aceptar que la primera variable y la segunda influyen significativamente en la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad de las instituciones en estudio, esto se comprobó mediante la prueba de pseudo de R cuadrado en donde la prueba de Cox y Snell, determinó que la primera variable y la segunda variable influye en un 45.6% en la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad de las instituciones en estudio, mientras que en base a la prueba de Nagelkerke, la primera variable y la segunda variable influye en un 53.3% en la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad de las instituciones en estudio.

Y finalmente, en base a la cuarta hipótesis específica se obtuvo un Chi-cuadrado igual a 64.387 y una significancia de  $0,000 < 5\%$ , lo cual permitió aceptar que la primera variable y la segunda variable influyen en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente de las instituciones en estudio, esto se comprobó a través del pseudo del r cuadrado en donde el resultado de Cox y Snell, muestra que la primera variable y la segunda influye en un 47.5% en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente de las instituciones en estudio, del mismo modo, la prueba de Nagelkerke permitió determinar que la primera variable y la segunda variable influye en un 56.6% en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente de las instituciones en estudio. Estos resultados nos permitieron coincidir con lo encontrado por Mayor (2012) quien llegó a la conclusión que en las instituciones estudiadas, los directivos asumen una actitud autoritaria y paternalista. También se logró determinar que existen directivos liberales, que optan por evadir los conflictos, y toman con extremada paciencia los asuntos administrativos. Del mismo modo se evidenció falta de incentivos y motivación al personal por parte de los directivos así como malas relaciones entre ellos y sus docentes. También se observó un alto nivel de autocracia por parte de los directivos al notarse que dan órdenes y esperan que se cumplan en el acto sin ningún tipo de estímulo o incentivo. Se evidenció también ciertas discrepancias de opiniones entre directivos y docentes, careciendo de manejo de competencias comunicativas, siendo el principal causante de la falta de competencias integradoras y

orientadoras, ocasionando que no se trabaje en equipo, ni de forma armónica. Todo ello permitió llegar a la conclusión final que existe una relación baja y negativa entre las variables de estudio.

## VI. CONCLUSIONES

Primera: En base al objetivo general se pudo determinar que según el análisis descriptivo de la variable gestión escolar, el 48% considera que la gestión escolar se desarrolla de forma adecuada, el 42% opina que se desarrolla de manera aceptable, mientras que solo un 10% considera que esta es inadecuada. Respecto al liderazgo pedagógico, el 48% manifestó que el nivel es regular, el 42% respondió que estos son de nivel bueno y solo un 10% consideró que el nivel de liderazgo pedagógico no era el adecuado ubicándose en un nivel malo. Y en referencia al desempeño docente, el 52% manifestó que el desempeño docente es poco eficiente, el 34% respondió que sí es eficiente, sin embargo, existe un 14% que considera lo contrario, calificándolo como deficiente. Por tanto se llega a la conclusión que la primera variable y la segunda variable, si influyen significativamente en la tercera variable, eso debido a que se obtuvo una significación observada de 0,000, además se determinó la influencia en base al resultado de Nagelkerke, el cual determinó que la primera variable y la segunda variable influye en un 49.5% sobre el desempeño docente.

Segunda: según el análisis descriptivo de la variable gestión escolar, el 48% considera que la gestión escolar se desarrolla de forma adecuada, el 42% de manera aceptable, y solo un 10% considera que esta es inadecuada. Respecto al liderazgo pedagógico, el 48% manifestó que el nivel es regular, el 42% respondió que es bueno y solo un 10% consideró que el nivel era malo. Y en referencia a la preparación del aprendizaje, el 62% manifestó que era poco eficiente, el 30% eficiente y solo un 8% deficiente. Por tanto se llega a la conclusión que la primera variable y la segunda variable influyen significativamente en la preparación para el aprendizaje de los estudiantes de las Instituciones Públicas de una UGEL en el 2016, eso debido a que se obtuvo una significación observada de 0,000, además se determinó la influencia en base al resultado de Nagelkerke en donde se comprobó que la primera variable y la segunda variable influye en un 54.7% sobre el proceso para que aprendan los estudiantes.

Tercera: En base al objetivo específico 2 se pudo determinar que según el análisis descriptivo de la primera variable, el 48% considera que la segunda variable se desarrolla de forma adecuada, el 42% de manera aceptable, y solo un 10% considera que esta es inadecuada. Respecto a la segunda variable, el 48%

manifestó que el nivel es regular, el 42% respondió que es bueno y solo un 10% consideró que el nivel era malo. Y en referencia a la enseñanza para el aprendizaje, el 61% manifestó que esta es poco eficiente, el 31% eficiente y solo un 8% deficiente. Por tanto se llega a la conclusión que la primera variable y la segunda variable influyen significativamente en la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes de las instituciones en estudio, eso debido a que se obtuvo una significación observada de 0,000, además se determinó la influencia en base al resultado de Nagelkerke, en donde se comprobó que la primera variable y la segunda variable influye en un 54.1% en la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.

Cuarta: En base al objetivo específico 3 se pudo determinar que según el análisis descriptivo de la primera variable, el 48% considera que la primera variable se desarrolla de forma adecuada, el 42% de manera aceptable, y solo un 10% considera que esta es inadecuada. Respecto a la segunda variable, el 48% manifestó que el nivel es regular, el 42% respondió que es bueno y solo un 10% consideró que el nivel era malo. Y en referencia a la preparación para la gestión, el 50% la consideró como poco eficiente, el 38% como eficiente y el 12% como deficiente. Por tanto se llega a la conclusión que la primera variable y la segunda variable influyen significativamente en la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad de las instituciones en estudio, esto debido a que se obtuvo una significación observada de 0,000, además se determinó la influencia en base al resultado de Nagelkerke, en donde se comprobó que la primera variable y la segunda variable influye en un 53.3% en la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad de las instituciones en estudio.

Quinta: En base al objetivo específico 4 se pudo determinar que según el análisis descriptivo de la primera variable, el 48% considera que la primera variable se desarrolla de forma adecuada, el 42% de manera aceptable, y solo un 10% considera que esta es inadecuada. Respecto a la segunda variable, el 48% manifestó que el nivel es regular, el 42% respondió que es bueno y solo un 10% consideró que el nivel era malo. Y en referencia a los niveles de desarrollo de la profesionalidad del docente, el 50% manifestó que esta es poco eficiente, el 42% la consideró como eficiente y solo un 8% deficiente. Por tanto se llega a la conclusión que la primera variable y la segunda variable de los directivos influyen

en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente de las instituciones en estudio, esto debido a que se obtuvo una significación observada de 0,000, además se determinó la influencia en base al resultado de Nagelkerke, en donde se comprobó que la primera variable y la segunda variable influye en un 56.6% en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente de las instituciones en estudio.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Primera: Teniendo en cuenta que en el análisis descriptivo de la variable gestión escolar, el 42% considera que esta se da de forma adecuada, y que el 48% manifestó que el nivel es regular, se recomienda a los protagonistas de la UGEL fortalecer la capacidad para gestionar de los directivos, mediante el desarrollo de talleres y seminarios buscando relacionar estrechamente la primera variable con la segunda variable.

Segunda: Dado que se ha verificado que la primera variable y la segunda variable influyen regularmente en la preparación para el aprendizaje de los estudiantes de las organizaciones públicas de una UGEL, se recomienda a los directores y subdirectores, fortalecer el desempeño docente mediante talleres sobre sesiones de aprendizaje, incidiendo en el buen manejo de los momentos de una sesión de aprendizaje.

Tercera: Se sugiere al equipo de docentes desarrollar un intercambio de experiencias e invitar a especialistas del medio para tratar el tema de enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes de las instituciones públicas de la UGEL, toda vez que los resultados solo evidencian un nivel logro regular y no alcanza el ideal.

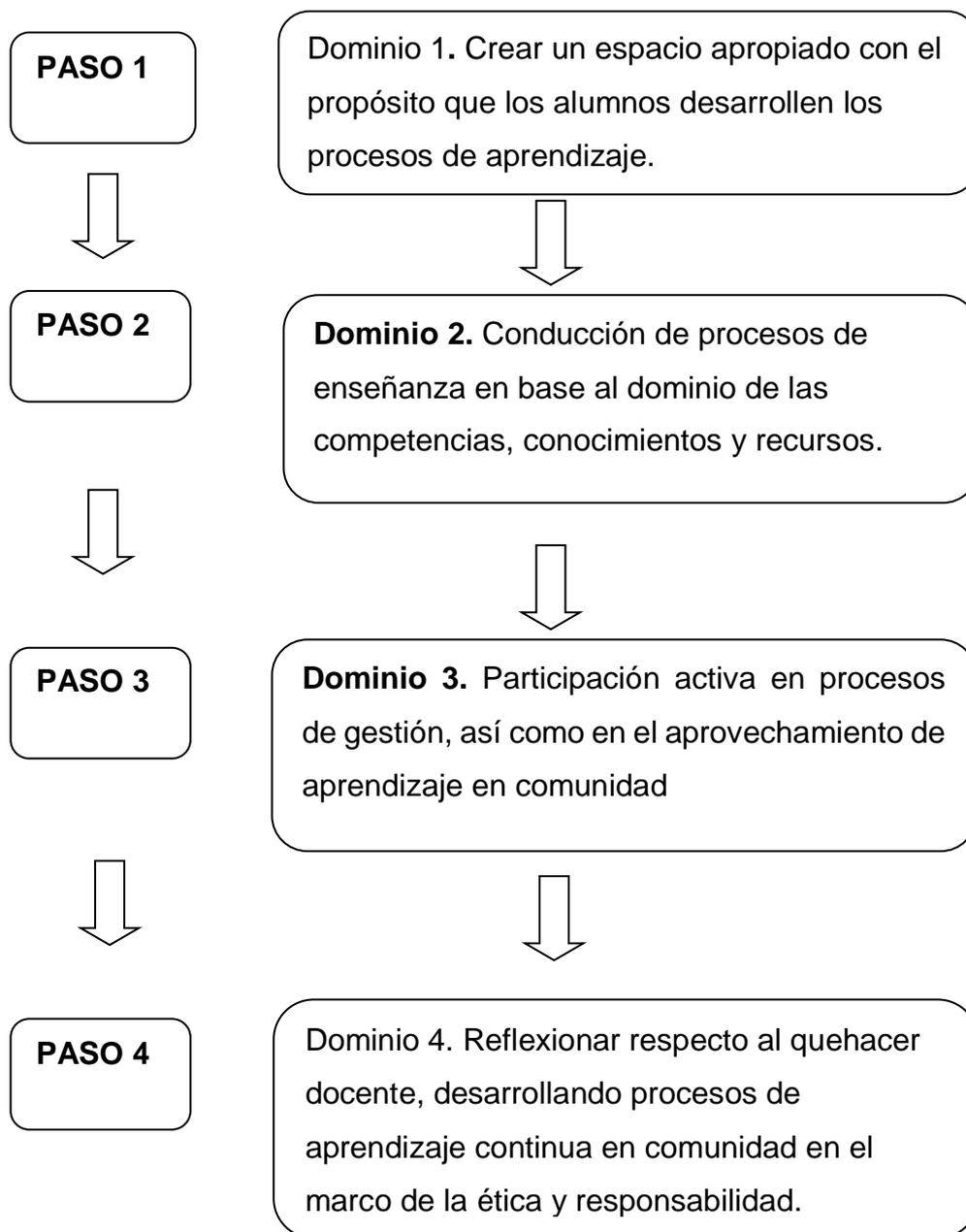
Cuarta: Dado que la primera variable y la segunda variable de los directivos tiene una regular influencia en la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad de las Instituciones Públicas de la UGEL, se recomienda un dialogo abierto de sinceramiento para el análisis de la problema institucional a nivel de comunicación interna, sensibilización, compromiso y participación por parte de toda la comunidad educativa.

Quinta: Existe relación de la primera variable y la segunda variable en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad de los maestros de las organizaciones educativas de una UGEL, 2016.

Sexta: Teniendo en cuenta que la primera variable y la segunda variable influyen regularmente en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente de las instituciones en estudio, se sugiere trabajar de manera sostenida la imagen institucional y dentro de ella imagen del profesional de la educación fortaleciendo su identidad.

## VIII. PROPUESTAS

La propuesta se evidencia en el siguiente esquema pedagógico, el cual debe cumplirse con sustento científico riguroso y con un matiz de flexibilidad, según amerite el caso:



## REFERENCIAS

- Alfonso Alicia (2002, 65). Aspectos socio-psicológicos en la alta dirección educativa. Lima: Magisterial. Pág. 65. (B. Publica de Lima). C 371.1 A.
- Angulo, 1999 en Mogollón, 2006 Liderazgo Pedagógico. Una guía para mejorar nuestra acción en la institución educativa la supervisión o acompañamiento. Vol. 6 núm. 23 (2022): Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, Horizontes. Investigaciones
- Anderson,S. (2009). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*,9(3).Recuperado<[www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/127/110](http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/127/110)
- Arroyo, J. (2009). Gestión directiva del currículum. Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación, 9 (2), 1-17.
- Balzán, Y. (2008). *Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de educación básica*. Trabajo especial de grado para optar al título de Magíster en Supervisión Educativa. Universidad de Maracaibo: Venezuela.
- Batlle Roser (2010) Educar con sentido Editorial Graó, pag. 106.
- Bernal, J. L. (junio, 2007). *Un liderazgo para el siglo XXI*. Revista Digital Educación Social, 3 (19). Recuperado de [www.revistaglobal.org/default.php](http://www.revistaglobal.org/default.php)
- Bolívar, A. (1997).Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (Coord.): *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid, España: UNED. de 9 (2), 9
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? *Magis, Revista Internacional de investigación educativa*, 3, (5), 79-106. Recuperado de<[www.redalyc.org/articulo.oa?id=28102347600](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28102347600)
- Bravo, C (2006) *Seminario de Didáctica General*. Lima: San Marcos. Pag. 118, 124. (B. Publica de Lima) 371.102 S.
- Bolman y Deal, 1992; Leithwood, 1994; Ogawa y Bossert, 1995) Liderazgo de los directores y calidad de la educación* por FD Rosas
- Brigg, L (2000) La Supervisión. Editorial México. Mc. Graw Hill
- Campos, A. (2012). Análisis del enfoque de evaluación institucional aplicado por la gestión educativa de Costa Rica Christian School. *Revista Gestión de la Educación*, 2(1). Universidad de Costa Rica: Escuela de Administración Educativa.

- Cantón, I. (Coord.) (2001). La implantación de la calidad en los centros educativos: una perspectiva aplicada y reflexiva. Madrid: Editorial CCS
- Carnoy, M. (2008). *Mejorando la calidad y la equidad de la educación en América Latina*. Recuperado el 17 de septiembre de 2010 de: <http://www.ceppe.cl/recursos/presentaciones>
- Chacón, A. (2002) en Cambrero (2002). La gestión de los conflictos estudiantiles: un enfoque desde la administración de la educación. *Revista Gestión de la Educación*, 2(1). Recuperado en: [http://www.revistadigital.eae.fcs.ucr.ac.cr/images/stories/Vol\\_2\\_N.1/La\\_gestion\\_de\\_los\\_conflictos\\_estudiantiles-\\_Chacon.pdf](http://www.revistadigital.eae.fcs.ucr.ac.cr/images/stories/Vol_2_N.1/La_gestion_de_los_conflictos_estudiantiles-_Chacon.pdf)
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Carretero, M., Jacott, L., Limón, M., Lópezmanjón, A. y León, J. A. (1993). Historical Knowledge: Cognitive and Instructional implications, en Carretero, M. y Voss, J. F. (eds.). *Cognitive and instructional processes in history and the social sciences*, p.29 Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Castilla y Salazar (2012). *El liderazgo del director y el desarrollo institucional en la UGEL 01 – 2012*
- Consejo Nacional de *Educación Proyecto Educativo Nacional* en el 2009 balance y recomendaciones febrero 2010.
- De Federico, F. (2002), p. 1 *Un modelo de supervisión escolar democrático y centrado en lo pedagógico: la supervisión ampliada*. Ponencia desarrollada para el Congreso de Innovaciones Educativas REDUC 2002
- Díaz, F., Hernández, G. (2007) *Estrategias docente para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructiva*. México: McGraw – Hill Interamericana Editores, S.A.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2010).p 154 *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Hernández-Sampieri et al. (2010) Matthew Silberman (2010), p176: *¿Sobre qué o quiénes se recolectarán datos?*
- Hernández-Sampieri et al. (2010) Matthew Silberman (2010), p236: *¿Sobre qué o quiénes se recolectarán datos?*

- Gallego, D. (2004). *Los Estilos de Aprendizaje*. Una Propuesta Pedagógica. Primer Congreso Internacional de Estilos de Aprendizaje. 5, 6 y 7 de Julio. UNED, Madrid, España
- García y Rodríguez, (2005) p.18 *Liderazgo, supervisión de los docentes, práctica pedagógica, docente de escuela pri- maria* (fuente: Tesauruso de la Unesco).
- Guba & Lincoln (2012)14, Investigación Cuantitativa mencionado por Ramos, (2015, 89)
- Guerrero, L. (2012). *Modelo Escuelas Marca Perú. Rasgos y resultados que las definen y procesos requeridos para alcanzarlos*. Comisión Escuelas Marca Perú Documento de trabajo: Versión completa. Lima: Ministerio de Educación. [http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wpcontent/uploads/2012/03/documentos taller/Escuelas Marca Peru.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wpcontent/uploads/2012/03/documentos_taller/Escuelas_Marca_Peru.pdf)
- Guibovich, L. (2006). *Antropología liderazgo y cultura organizacional*. Lima: Universidad Villarreal. Pág. 185.
- Lastarria, M. (2009). *Supervisión y monitoria educativa*. Lima: Centros de Servicios Educativos.
- Leithwood, K., (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile, Chile: Fundación Chile.
- López, R. (2003). *Nuevo manual del supervisor, director y docente*. Caracas, Venezuela
- Maslow, A. H. (2005). El management según Maslow. En D. C. Abraham H. Maslow, *El management según Maslow* (pág. 39). Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Mayor (2012). *Clima Organizacional y Liderazgo de los Directivos de las Escuelas del Municipio Mara*.
- Meza (2014). Liderazgo universitario: *Factores que determinan el estilo de liderazgo en directores de escuelas y departamentos académicos en universidades costarricenses*.
- MINEDUC (Ministerio de Educación) (2008 a). Situación del liderazgo educativo en Chile, Santiago.

- Ministerio de Educación del Perú. (1996-97). *Criterios de buenas prácticas de dirección escolar*. Documento de trabajo. Lima, Perú: MINEDU. Dirección General de Desarrollo de las Instituciones Educativas. (p.29)
- Mogollón, A. (2006). *Calidad y enfoques de la supervisión*. Revista Ciencias de la Educación, 1 (23), 29-46.
- Montenegro, (2003, p.21). *Evaluación del desempeño docente*. Fundamentos, modelos e instrumentos. Colombia: Magisterio.
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: liderazgo transformacional al liderazgo distributivo. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (4) 11-24
- Ocampo, E. (2009). *El acompañamiento personal del docente: expresión de autoridad que previene el conflicto*. Ponencia Decano Académico de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Javeriana.
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) (2008). *Education and training policy. Improving school leadership*, 1: policy and practice. Paris: OCDE.
- Orellana Oswaldo (2003). *Enseñanza y Aprendizaje: la mediación constructivista* Editorial: San Marcos. Pág. 54.
- Piaget, J. (1991). *Seis estudios de psicología*. Editorial Labor, S.A:
- Perrenoud, P. (1997). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Barcelona: Graó (Biblioteca del Aula, 196).
- Peter Senge (1990) *La organización inteligente*.
- Pérez y Almeyda, (2012). *El Liderazgo Transformacional del Director y la Gestión Pedagógica en la RED 09 - UGEL 01 – 2012*.
- Pozner, P. (1995). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Editorial : Aique.
- Preal (2003) Las trayectorias de desarrollo profesional docentes, 24 páginas.
- Robinson, V. M., J.; Lloyd, C. A. & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on school outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Sammons, P., Hillman, J. & Mortimore, P. (1998). *Características clave de las escuelas efectivas*. México D.F, México: Secretaría de Educación Pública

- Sáez, G. (2009). *Hacia un diseño de planificación didáctica para las escuelas insertas en contextos de alta vulnerabilidad social*. Tesis doctoral no publicada, Escuela de Educación, Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- Sergiovanni, T. & Starratt, R. (2007). *Supervision: A redefinition* (8th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Supo, F. (2014). p. 49,54 *Metodología de la investigación científica II*. Puno, Perú. Guía de Estudio. Facultad de Derecho. UNA. Puno
- UNICEF (2004). *¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza*. Santiago: UNICE.
- UNESCO (1998) *Gestión Escolar y Liderazgo Escolar*.
- Zarate D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia*.

## **ANEXOS**

MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TEMA:** “GESTIÓN ESCOLAR, LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTIVOS, Y DESEMPEÑO DOCENTE”

**“Autor:** BERTHA LUZ RAFAEL HIDALGO

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<p><b>Problema General:</b> ¿Cuál es la influencia de la gestión escolar el liderazgo pedagógico de los directivos en el desempeño docente en el 2016?</p> <p><b>Problemas Específicos</b> ¿Cuál es la influencia de la gestión escolar, el liderazgo pedagógico de los directivos en la preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el 2016?</p> <p>Cuál es la influencia de la gestión escolar, el liderazgo pedagógico de los directivos en la enseñanza para el aprendizaje de los</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Determinar la influencia de la gestión escolar el liderazgo pedagógico de los directivos en el desempeño docente en el 2016</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Determinar la influencia de la gestión escolar, el liderazgo pedagógico de los directivos en la preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el 2016</p> <p>Determinar la influencia de la gestión escolar, el liderazgo pedagógico de los directivos en la enseñanza para el</p>	<p><b>Problema General:</b> ¿Cuál es la influencia de la gestión escolar el liderazgo pedagógico de los directivos en el desempeño docente en el 2016</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b> Existe influencia de la gestión escolar, el liderazgo pedagógico de los directivos en la preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el 2016</p> <p>Existe influencia de la gestión escolar, el liderazgo pedagógico de los directivos en la</p>	<p><b>V 1.</b> Gestión escolar</p>	Gestión de los procesos pedagógicos	.Conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí. .El colectivo de la escuela liderada por el equipo directivo para promover y garantizar el logro de los aprendizajes.	5
				Convivencia democrática e intercultural	.Relaciones interpersonales basados en el buen trato. La gestión escolar centrada en los aprendizajes. .Desarrollo de habilidades personales y actitudes favorables para lograr un clima que beneficie el desarrollo de los aprendizajes. .El carácter intercultural e inclusivo con respeto a la diversidad.	7
				Vínculo entre escuela, familia y comunidad	.Rol protagónico de la familia y la comunidad y responsabilidad compartida. .Establecer mecanismos de soporte, monitoreo y evaluación de procesos claves. .Difundir información relevante sobre el sentido de las nuevas prácticas y los resultados que se esperan. .Aportar protocolos e instrumentos para el desarrollo de acciones y rutinas innovadoras.	7
						<p><b>V2,</b> liderazgo pedagógico</p>
Obtención y asignación de recursos de	.Situación como meta prioritaria los recursos. .Claridad de los recursos que no se están obteniendo.	5				

<p>estudiantes en el 2016?</p> <p>¿Cuál es la influencia de la gestión escolar, el liderazgo pedagógico de los directivos en la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en el 2016?</p> <p>¿Cuál es la influencia de la gestión escolar, el liderazgo pedagógico de los directivos en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en el 2016?</p>	<p>aprendizaje de los estudiantes en el 2016</p> <p>Determinar la influencia de la gestión escolar, el liderazgo pedagógico de los directivos en la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en el 2016</p> <p>Determinar la influencia de la gestión escolar, el liderazgo pedagógico de los directivos en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en el 2016</p>	<p>enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en el 2016</p> <p>Existe influencia de la gestión escolar, el liderazgo pedagógico de los directivos en la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en el 2016</p> <p>Existe influencia de la gestión escolar, el liderazgo pedagógico de los directivos en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en el 2016</p>	<p>.</p>	<p>manera estratégica</p> <p>.Tener en cuenta el enfoque y la coherencia.</p>				
				<p>Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo</p> <p>.Apoyo directo y evaluación de la enseñanza mediante visitas regulares en las aulas.</p> <p>.Proporcionar formativos y sumativos feedback a los docentes.</p> <p>Poner el foco en la calidad de la enseñanza.</p>	6			
				<p>Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo personal</p> <p>Promueve el liderazgo.</p> <p>Participa directa e indirectamente en el desarrollo y formación profesional de los docentes.</p> <p>Influencia del liderazgo.</p>	6			
				<p>Asegurar un entorno ordenado y de apoyo</p> <p>Proteger el tiempo para la enseñanza y aprendizaje.</p> <p>Brindar un entorno ordenado dentro y fuera del aula.</p> <p>Velar por las normas que apoyan el compromiso.</p>	6			
			<p>V3. Desempeño docente.</p>				<p>Preparación para el aprendizaje de los estudiantes</p> <p>Conoce y comprende las características de los estudiantes, los conocimientos, enfoques y los procesos pedagógicos.</p> <p>Planifica la enseñanza en forma colegiada. (Programación curricular)</p>	6
							<p>Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>.Crea un clima propicio para los aprendizajes.</p> <p>.Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de recursos pertinentes.</p> <p>.Evalúa permanentemente los aprendizajes de acuerdo a los objetivos institucionales.</p>	9
							<p>Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</p> <p>.Participa activamente en la gestión de la escuela.</p> <p>.Aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de ellos.</p>	8
							<p>Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</p> <p>.Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo.</p> <p>.Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de la persona.</p>	3

MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>El tipo de Investigación es de nivel descriptivo, por lo que describiremos el fenómeno de la situación actual. En la investigación se analizará sobre la gestión escolar, liderazgo pedagógica de los directivos, y el desempeño docente de la UGEL CORONEL PORTILLO PUCALLPA, directamente en la realidad de su centro de trabajo, describiendo las características fundamentales de las variables en un momento específico de tiempo, por ello el estudio se clasifica además como descriptivo.</p> <p><b>Método:</b></p> <p>El método de estudio de la investigación es de carácter <b>CUANTITATIVO</b> por que mediante nuestra teoría deriva una hipótesis que vamos a probar si son ciertas o no que existe una relación entre las variables del problema. Vamos a ser uso de mediciones numéricas y utilizaremos el análisis estadístico.</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>El diseño de la presente investigación, se clasifica como no experimental, debido a que solo se describe la situación actual de los docentes de UGELCORONEL PORTILLO, porque no se manipula el factor causal para la determinación posterior de sus efectos. Y se analiza su incidencia e interrelación en un momento dado de las variables. Sin pretender cambiar o modificar la realidad existente en la Institución sino que se estudie tal como se presenta.</p> <p><u>De donde:</u></p> <p>M = muestra  X = v.i. = gestión escolar  X = v.i. = liderazgo pedagógico  Y = v.d. = desempeño docente.</p>	<p>Población</p> <p>La población estuvo determinada por los Directivos y docente de las Instituciones Públicas de la UGEL Coronel Portillo Pucallpa en el 2016.</p> <p>Muestra</p> <p>Para efectos de esta investigación la muestra se encuentra conformada por 100 directivos de las Instituciones Educativas de la UGEL Coronel Portillo de Pucallpa</p> <p>El muestreo</p> <p>Para el caso del presente estudio, el muestro se dio de forma aleatoria simple.</p>	<p><b>Técnica de recolección de datos:</b></p> <p>La presente investigación en donde se hace una asociación entre la variable independiente</p> <p><u>GESTIÓN ESCOLAR, LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTIVOS</u>, desempeño docente. cuyos resultados servirán de información para validar o no nuestra hipótesis se logra por medio de una investigación por <b>ENCUESTA</b> para docentes, además nos permite recoger la operacionalidad de las variables <u>GESTIÓN ESCOLAR</u></p> <p>, GESTION ESCOLAR, LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTIVOS (variable independiente) Y DESEMPEÑO DOCENTE (variable dependiente).</p> <p><b>Instrumentos de recolección de datos:</b></p> <p>Los datos fueron obtenidos mediante la aplicación del instrumento <b>CUESTIONARIO</b> el cual nos permiten medir las estimaciones de las variables GESTIÓN ESCOLAR, LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTIVOS Y EL DESEMPEÑO DOCENTE contenidos en la hipótesis. Los cuestionarios elaborados fueron para docentes..</p> <p>La escala con la que se va a elaborar el cuestionario es la <b>ESCALA DE LIKERT</b> con 5 niveles de respuestas:</p> <p>5 = Siempre  4 = Casi Siempre  3 = A Veces si a Veces no  2 = Casi Nunca  1 = Nunca.</p>

X <sub>1</sub> - x <sub>2</sub> = observación variable independiente. Y = observación variable dependiente.		
--	--	--



ESCUELA DE POST-GRADO

**MENCION: GESTION PUBLICA Y GOBERNABILIDAD**

Estimado Directivos.

La presente, es parte de un trabajo de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de sus variables Gestión Escolar, Liderazgo Pedagógico y el Desempeño docente.

**Instrucciones:**

A continuación se le presenta un conjunto de Ítems, cada uno de ellos va seguido de cinco posibles alternativas que se debe evaluar.

**VARIABLE: LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

¿En qué medida (1 = nunca, 2 = casi nunca, 3 = veces, 4 = casi siempre, 5 = siempre) considera que en tu centro de trabajo como director se dan las siguientes situaciones.

N°	ÍTEMS Y PREGUNTAS	CATEGORÍAS				
	ESTABLECIMIENTO DE METAS Y ESPECTATIVAS	1	2	3	4	5
1	El equipo directivo establece metas importantes y medibles del aprendizaje.					
2	El directivo, comunica de manera clara a las partes, e involucra al personal en el proceso de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas.					
3	El equipo directivo sitúa como meta prioritaria los recursos: personas, medios y tiempo.					

4	El equipo directivo tiene una Implicación directa en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante las visitas regulares a las aulas,					
5	El directivo está proporcionando formativos y sumativos feedback a los profesores aprendizaje.					
	<b>OBTENCIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS DE MANERA ESTRATÉGICA</b>					
6	El directivo presenta con claridad acerca de los recursos que no se están obteniendo, enfoque coherente y conjunto del mejoramiento escolar.					
7	El directivo comunica con claridad las capacidades críticas para obtener recursos.					
8	Liderazgo pedagógico del director es una de las variables que influye en la eficacia de la escuela.					
	<b>PLANIFICACIÓN, COORDINACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ENSEÑANZA Y DEL CURRÍCULO</b>					
9	El equipo directivo tiene una Implicación directa en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante las visitas regulares a las aulas.					
10	El directivo brinda el apoyo directo y evaluación de la enseñanza mediante visitas regulares en las aulas.					
11	El directivo centra acciones en el foco en la calidad de la enseñanza y del aprendizaje.					
12	El directivo promueve de manera particular, en el aprendizaje la coherencia y alineación entre clases, cursos y diferentes escuelas.					

	<b>PROMOCIÓN Y PARTICIPACIÓN EN EL APRENDIZAJE Y DESARROLLO PROFESIONAL DEL PROFESORADO</b>					
13	El directivo lidera y promueve el desarrollo personal.					
14	El directivo participa directamente con el profesorado en el desarrollo profesional formal e informal.					
15	El directivo cuanto mayor expertis en liderazgo, esto implica mayor influencia en la calidad educativa.					
	<b>ASEGURAR UN ENTORNO ORDENADO Y DE APOYO</b>					
16	El equipo directivo promueve cuidar el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje.					
17	Liderazgo pedagógico del director es una de las variables que influye en la eficacia de la escuela.					
18	El equipo directivo promueve relaciones de confianza y normas que apoyan el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar.					



## ESCUELA DE POST-GRADO

### MENCION: GESTION PUBLICA Y GOBERNABILIDAD

Estimado Directivos.

La presente, es parte de un trabajo de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de sus variables Gestión Escolar, Liderazgo Pedagógico y el Desempeño docente.

#### Instrucciones:

A continuación se le presenta un conjunto de Ítems, cada uno de ellos va seguido de cinco posibles alternativas que se debe evaluar.

#### INSTRUMENTO DE MEDICION: DESEMPEÑO DOCENTE.

¿En qué medida (1 = nunca, 2 = casi nunca, 3 = veces, 4 = casi siempre, 5 = siempre) considera que en tu centro de trabajo como director se dan las siguientes situaciones.

N°	ITEMS Y PREGUNTAS	CATEGORÍAS				
	PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES	1	2	3	4	5
1	El docente planifica el trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje.					
2	El docente planifica en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales —					

	materiales e inmateriales— y cognitivas de sus estudiantes.					
3	El docente tiene dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategia de enseñanza y evaluación de los aprendizajes.					
4	Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes.					
5	El docente manifiesta que está en permanente revisión la programación curricular .(Evaluación)					
	<b>ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES</b>					
6	El docente crea un clima propicio para el aprendizaje					
7	El docente tiene en cuenta la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.					
8	El docente tiene en cuenta en la ejecución de las sesiones la coherencia entre los procesos pedagógicos y didácticos correspondientes a cada área.					
9	El docente implementa en el aula junto con los estudiantes las normas de convivencia que contribuyen a un clima institucional					
10	Ha presentado proyectos de innovación para la mejora de los aprendizajes.					
11	El docente evalúa permanentemente el aprendizaje de los estudiantes de acuerdo con los objetivos institucionales.					

12	El docente prevé situaciones en función a los resultados, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y la comunidad educativa.					
13	El docente en el proceso enseñanza y aprendizaje tiene en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.					
	<b>PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA ARTICULADA A LA COMUNIDAD</b>					
14	El docente comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática					
15	El docente recrea la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional,					
16	El docente contribuye al establecimiento de un clima institucional favorable.					
17	El docente promueve la valoración y el respeto a la comunidad y su respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.					
	<b>DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD Y LA IDENTIDAD DOCENTE</b>					
18	El docente participa activamente en las jornadas de reflexión con la comunidad educativa para lograr los aprendizajes.					
19	El docente cuenta con constancias y certificados de capacitación en los últimos cinco años					

20	El docente cuenta con resolución de felicitación y reconocimiento por las labores propias al quehacer del magisterio, emitidas por las instancias rectoras.					
21	Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas demostrando honestidad, justicia y responsabilidad y compromiso con su función social.					

22	El docente asiste puntualmente a sus labores.					
23	El docente cumple con la calendarización y respeta el horario de clases, programadas por la institución educativa.					

Quedo muy agradecidos por su colaboración para mejorar la Gestión Escolar

Base datos de la variable Gestión escolar

	D1					D2							D3						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	3	2	1	2	5	3	2	3	3	4	4	1	4	4	4	4	1	4	2
2	2	3	3	3	5	3	5	4	5	1	2	4	1	3	2	3	5	2	1
3	3	3	4	4	5	5	3	5	4	5	4	2	5	4	5	1	4	1	5
4	5	4	5	4	3	4	4	2	3	4	3	3	5	3	4	3	4	5	5
5	5	5	2	4	5	2	2	3	2	4	4	2	2	4	5	4	2	5	4
6	4	5	3	5	3	4	5	4	5	2	3	3	3	5	5	5	4	5	2
7	3	2	2	2	1	2	2	2	2	5	3	2	2	2	3	2	2	1	2
8	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	2	5	3	4	4	5	5
9	1	4	5	3	1	4	4	5	5	5	1	5	2	5	1	4	4	3	4
10	4	1	5	1	5	2	4	3	5	4	2	4	5	5	3	5	5	5	4
11	5	3	4	4	3	4	3	4	3	3	5	4	4	3	5	3	2	5	5
12	4	4	4	3	5	2	3	5	2	3	3	4	3	5	5	4	5	4	4
13	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	5	5	2	4	5	3	4
14	4	4	3	2	4	3	4	5	2	4	5	3	3	4	5	4	5	5	4
15	4	5	5	1	3	1	2	5	3	2	1	3	4	4	2	3	3	5	3
16	4	5	5	1	4	2	4	2	4	3	4	5	5	5	2	5	5	4	4
17	4	4	5	2	4	5	2	5	2	2	3	1	4	2	5	5	4	2	4
18	1	1	2	2	3	2	4	4	5	5	1	2	3	1	1	5	3	4	2
19	4	3	5	3	3	5	2	5	1	5	3	3	5	5	5	5	2	5	4
20	5	4	4	3	5	5	2	3	4	4	5	2	3	4	3	4	3	4	5
21	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2

22	5	4	4	4	5	5	2	4	3	4	3	2	4	5	5	5	4	5	3
23	4	5	4	3	4	3	4	4	2	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5
24	2	2	2	2	1	2	2	1	2	4	1	2	2	2	2	2	3	2	2
25	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	5	4	3	4	4	5	4	5	4
26	2	3	5	3	3	4	4	2	3	5	2	4	4	3	5	3	2	4	4
27	3	5	4	4	3	5	3	3	4	3	3	3	4	2	5	5	5	5	4
28	3	5	2	4	5	5	2	5	3	5	2	5	4	4	5	5	4	5	1
29	2	3	5	4	2	2	2	2	3	5	1	2	1	4	3	4	5	4	4
30	4	2	4	2	5	5	4	4	4	4	4	5	4	2	3	5	5	5	5
31	3	4	1	3	2	5	5	4	3	2	2	1	1	5	1	1	1	3	3
32	5	3	5	4	5	4	4	5	5	5	2	3	5	5	3	4	4	5	2
33	5	1	3	1	5	3	1	5	5	5	4	1	1	2	1	5	1	3	3
34	1	3	1	3	4	5	1	5	5	5	5	5	3	3	2	4	3	1	5
35	3	1	2	2	3	3	1	3	1	2	3	2	2	5	2	1	2	3	2
36	1	2	4	1	3	4	1	2	1	3	1	5	3	4	2	3	4	2	4
37	2	5	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	5	1	5	4	5	5
38	2	1	5	3	2	4	5	3	5	2	1	5	3	4	3	3	3	4	1
39	1	2	1	4	3	2	5	4	2	4	5	2	4	1	4	5	1	3	3
40	2	2	4	5	3	5	5	2	3	4	4	5	3	4	4	5	5	4	5
41	3	1	1	2	2	1	1	4	3	3	4	1	3	3	2	2	5	3	2
42	2	5	5	1	2	2	1	2	3	3	4	2	3	2	5	2	3	2	1
43	4	4	4	3	5	2	5	4	4	4	4	4	5	2	4	4	3	4	5
44	5	5	3	1	5	5	1	3	1	5	2	4	1	4	5	3	1	2	1
45	3	5	3	4	3	2	3	3	4	2	2	3	4	2	5	4	4	4	2

46	2	2	2	4	3	1	1	4	3	2	1	4	4	3	5	5	4	4	4
47	4	2	4	3	2	1	1	4	1	1	4	5	2	3	4	1	2	5	5
48	2	3	3	3	5	5	3	4	4	4	5	5	5	2	4	5	5	5	4
49	2	1	1	3	2	4	4	2	1	4	5	3	2	4	4	1	3	5	3
50	4	4	3	4	4	2	4	4	5	4	5	4	4	3	2	5	4	5	4
51	1	1	4	2	1	1	3	4	3	4	4	3	2	4	4	5	4	4	3
52	2	3	4	4	5	5	5	2	4	3	5	2	3	1	4	3	3	1	3
53	5	2	4	5	3	5	2	2	2	5	4	4	5	5	5	5	2	5	4
54	2	3	4	4	5	5	4	3	5	4	2	3	4	5	5	4	4	2	5
55	2	5	5	4	1	3	2	5	2	3	2	1	5	1	3	5	3	1	4
56	4	5	5	1	5	2	4	4	5	1	4	5	4	1	2	3	2	1	1
57	4	1	4	4	1	3	3	4	1	4	2	3	1	3	2	2	2	3	3
58	5	4	4	2	4	5	3	3	4	4	5	3	5	4	2	4	5	4	3
59	5	1	2	4	4	2	5	3	2	3	1	3	4	1	5	4	4	4	1
60	2	3	3	5	3	4	5	4	2	5	4	4	4	5	2	5	5	4	4
61	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	3	4	4	2	2	3	3	2	5
62	2	3	3	3	3	5	4	3	4	3	5	5	4	4	4	3	5	5	5
63	5	5	5	5	4	4	3	3	4	3	5	4	3	2	1	5	4	5	5
64	3	4	5	4	5	5	5	3	2	5	2	5	4	5	4	4	4	2	5
65	1	5	5	3	4	5	1	2	5	2	5	4	5	1	4	2	2	4	3
66	4	5	4	3	4	5	2	5	5	5	4	5	5	1	2	5	5	2	4
67	1	5	3	2	2	5	3	5	3	4	5	1	2	4	3	4	5	3	4
68	4	4	1	4	5	1	1	4	4	5	2	5	1	2	1	3	2	4	1
69	4	4	5	2	3	4	4	4	3	4	4	2	5	4	5	4	5	5	4

70	4	5	3	2	5	4	4	5	4	5	5	2	5	2	5	3	3	5	3
71	3	2	1	2	2	3	2	3	3	2	2	1	4	2	2	4	1	2	2
72	5	3	3	3	5	3	5	4	5	5	2	4	5	3	5	3	5	2	5
73	4	4	4	4	5	5	3	3	4	2	4	5	2	4	4	5	4	5	3
74	3	2	3	2	3	2	1	2	2	3	3	1	3	3	2	1	3	2	3
75	5	5	2	5	5	5	2	3	5	4	2	5	4	4	5	3	4	5	4
76	1	5	1	5	1	4	5	4	5	2	1	3	2	5	5	5	2	5	2
77	3	3	2	5	4	5	4	4	5	5	3	3	5	3	3	5	5	5	2
78	4	4	2	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	3	3	5	5	3	5
79	1	4	5	3	1	4	4	5	5	5	1	5	2	5	1	4	4	3	4
80	4	4	5	5	5	2	4	3	5	2	2	3	5	5	3	5	5	5	5
81	2	1	4	1	1	4	3	4	2	3	5	4	1	3	5	3	2	1	1
82	2	2	4	3	5	2	3	5	5	3	5	4	3	5	5	4	5	4	5
83	2	3	2	3	3	3	1	4	1	1	4	2	5	5	2	1	5	3	1
84	4	4	3	2	1	3	1	5	2	1	1	3	3	4	2	4	5	2	4
85	2	2	2	1	3	1	2	2	3	2	1	3	2	1	2	3	1	2	3
86	1	5	1	1	1	2	3	2	2	3	5	2	5	4	2	4	5	3	3
87	4	4	5	2	4	5	5	5	3	3	3	4	4	5	5	5	2	2	4
88	1	1	2	2	3	2	4	4	5	5	1	2	3	1	1	5	3	4	2
89	3	2	2	3	2	1	2	3	4	2	3	2	5	2	3	3	2	3	5
90	5	3	4	3	5	5	2	3	1	4	5	2	3	2	3	4	3	1	5
91	4	5	3	3	5	2	3	4	4	3	3	2	5	2	2	5	5	2	4
92	5	1	4	1	5	5	2	4	3	4	3	2	1	5	5	5	2	5	3
93	4	2	1	3	1	3	4	4	2	4	3	4	1	1	1	2	1	5	5

<b>94</b>	5	4	2	2	1	2	5	1	5	4	1	1	5	5	4	4	3	5	2
<b>95</b>	3	1	3	5	4	1	3	5	3	5	1	2	1	4	4	5	4	5	4
<b>96</b>	2	3	5	3	3	4	4	2	3	5	2	4	4	3	5	3	2	4	4
<b>97</b>	1	5	4	4	3	5	2	3	4	3	3	1	4	2	5	5	5	5	4
<b>98</b>	3	4	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	4	4	5	5	4	2	5
<b>99</b>	2	3	5	4	2	2	2	2	3	5	1	2	1	4	3	4	5	4	4
<b>100</b>	2	3	5	3	3	3	4	4	4	4	4	2	5	5	5	4	5	3	5

### Base de datos de la variable Liderazgo pedagógico

	D1				D2					D3						D4						D5					
1	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
2	1	3	2	4	2	4	5	5	4	3	2	4	1	3	3	4	4	5	2	2	1	3	2	1	1	4	5
3	1	5	5	4	2	4	3	5	4	3	4	4	1	5	5	4	5	4	2	3	5	3	4	5	4	3	5
4	4	4	2	4	2	5	5	4	3	5	4	5	4	4	4	2	3	5	4	4	3	5	4	4	3	2	4
5	2	2	2	4	2	1	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	5	2	2	3	2	5
6	3	4	1	4	1	1	3	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	4	2	3	1	3	4	4	3	1	2
7	2	5	3	1	2	5	2	5	2	5	5	4	4	4	4	3	3	5	4	4	5	5	3	4	3	5	5
8	2	3	2	5	2	5	5	5	4	5	2	2	3	4	3	5	4	5	4	2	5	4	3	5	5	4	4
9	3	4	1	1	4	4	4	4	4	2	5	4	5	5	4	5	4	3	3	4	5	3	5	5	4	4	5
10	5	2	4	4	3	5	5	4	2	2	2	5	5	4	5	4	3	5	4	4	3	3	3	4	3	4	5
11	5	2	3	4	5	3	2	5	2	5	5	2	5	3	2	5	4	5	4	4	4	5	5	4	1	4	4
12	5	4	5	4	5	4	2	5	5	5	1	3	5	3	2	5	5	2	3	2	5	5	3	4	5	3	4
13	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	3	5	3	1	5	3	5	3	5	5	5	5	2	2	1
14	4	3	5	4	5	2	5	4	5	4	5	3	5	3	5	2	5	5	1	5	4	5	2	1	5	1	5
15	3	4	3	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	3	5	5	2	5	3	4	5	3	5	2	4	3
16	1	5	4	5	5	1	4	1	3	5	3	2	5	5	3	2	1	2	1	3	1	5	4	2	1	4	1
17	5	5	1	2	5	1	5	3	2	3	4	2	3	4	2	1	3	2	5	1	4	4	2	2	4	4	3
18	4	3	4	4	5	5	3	3	2	5	4	3	4	5	1	5	2	4	3	5	4	5	4	2	5	4	4
19	2	1	2	3	2	2	2	2	1	2	5	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	2	2	4	1	4	2
20	4	5	5	5	2	5	2	5	5	2	5	1	5	5	1	5	4	5	2	5	2	5	2	5	2	3	5
21	5	5	2	4	5	1	5	5	5	2	5	5	5	5	1	5	5	5	2	2	5	1	2	3	5	2	4

22	5	1	3	5	2	5	1	5	3	4	5	4	2	5	5	5	1	3	5	1	1	4	1	1	2	5	5
23	2	1	5	5	5	4	2	5	2	4	3	5	4	1	4	1	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	3
24	5	3	3	5	1	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	2	4	5	5	4	3	3	4	4	5
25	5	3	5	4	4	5	3	2	4	5	4	5	4	5	1	4	2	5	4	3	2	4	4	4	5	4	1
26	4	2	4	3	5	3	5	5	2	3	5	1	3	4	1	1	3	3	1	5	1	2	1	5	1	3	1
27	1	3	3	3	5	4	2	4	5	3	5	1	1	3	1	3	2	2	2	2	2	4	4	5	3	1	4
28	5	5	4	5	3	5	1	2	1	1	1	2	2	3	5	4	4	1	3	3	2	5	2	2	5	4	2
29	2	2	1	2	2	1	2	3	2	1	2	2	1	1	2	4	2	2	3	2	5	2	4	2	2	5	2
30	3	3	3	3	2	1	4	4	4	1	3	3	4	3	4	5	3	2	2	5	1	5	4	3	1	1	1
31	3	3	2	4	2	5	1	5	4	3	2	4	4	2	5	5	3	2	5	1	4	2	3	3	5	1	1
32	5	5	4	3	2	5	3	4	1	2	3	1	4	2	4	4	1	4	4	1	5	1	5	3	4	2	2
33	1	5	3	5	1	4	2	3	4	5	5	5	5	4	5	2	3	3	3	4	5	5	5	5	1	4	4
34	2	4	5	3	4	3	5	4	3	5	2	3	5	3	5	3	5	4	4	4	3	5	4	2	5	4	2
35	1	5	2	5	5	3	1	2	5	3	5	4	4	4	3	3	1	2	1	5	3	5	3	5	1	1	2
36	4	2	5	4	5	5	4	3	2	5	1	4	4	2	5	5	2	5	2	3	2	5	2	2	2	3	3
37	2	1	2	3	1	3	2	2	2	2	4	1	1	2	1	1	3	2	1	3	1	3	2	4	4	2	4
38	3	4	3	3	1	2	1	5	4	4	3	2	5	2	4	2	3	4	5	4	4	5	1	3	5	5	4
39	1	5	5	5	4	5	4	4	3	5	3	4	5	2	5	1	5	5	4	5	5	3	1	4	5	1	2
40	1	2	5	3	5	1	4	3	4	1	5	1	2	4	3	2	2	2	5	5	2	5	3	5	3	3	3
41	5	4	3	3	3	5	3	1	5	5	1	3	4	3	2	5	4	4	3	4	2	1	1	5	1	2	5
42	2	4	5	5	4	5	3	5	4	3	4	2	4	5	2	5	5	3	4	5	3	3	3	4	3	4	5
43	1	1	4	4	5	5	4	4	1	3	5	5	3	4	1	4	2	5	1	3	2	1	3	3	5	1	3
44	5	1	3	4	3	4	5	5	4	1	1	1	1	2	4	4	2	1	1	3	1	2	1	4	3	1	1

45	5	5	3	4	5	5	3	3	5	3	1	2	2	1	2	1	4	3	5	3	4	5	2	5	4	2	5
46	1	4	4	2	1	2	3	2	2	5	2	3	3	2	5	5	5	4	3	1	1	4	4	5	1	3	3
47	1	2	1	3	2	1	1	5	1	2	5	4	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	4	2	1
48	1	1	1	3	5	3	5	1	3	1	3	1	2	2	1	5	5	3	4	5	4	4	1	4	4	5	2
49	4	1	4	4	3	2	4	4	2	5	2	4	3	5	4	3	4	3	3	5	5	5	4	3	5	1	2
50	3	5	3	3	4	1	4	2	3	2	5	5	5	5	3	4	3	1	1	3	5	1	3	4	1	5	5
51	1	5	3	3	1	1	2	3	2	1	1	1	5	3	4	2	4	1	3	2	2	2	3	2	1	1	2
52	4	1	2	3	1	2	3	2	2	2	2	3	2	3	1	4	2	3	4	2	1	1	2	1	3	1	4
53	4	1	5	2	4	5	5	2	5	3	5	4	4	3	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4	1
54	5	3	4	5	5	3	5	5	3	5	3	1	5	5	3	3	5	5	5	4	4	5	3	3	4	4	5
55	2	2	5	5	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	4	2	1	2	4	1	2	2	2	3	1
56	2	1	2	4	3	3	4	2	2	2	4	1	2	2	1	2	2	3	3	1	2	2	2	3	3	1	3
57	4	5	3	4	5	2	5	4	3	2	3	5	5	4	5	5	5	2	3	5	3	5	3	3	5	2	2
58	2	3	2	4	5	2	3	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	5	2	5	5	4	4	4	5	4
59	5	4	1	1	4	1	3	5	5	5	5	3	5	5	5	3	3	2	2	5	3	5	5	4	3	5	5
60	1	1	4	1	2	5	4	2	3	5	2	4	3	2	3	4	5	2	4	1	5	1	3	1	3	1	3
61	5	3	4	2	2	4	2	4	5	4	4	4	4	2	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	5
62	5	2	4	5	4	5	5	3	4	4	2	4	5	2	5	5	2	3	4	2	5	3	4	5	3	4	1
63	1	1	5	5	5	3	2	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	2	4	5	1	5	1	5	5	3	5
64	3	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	4	2	2	5	3	5	2	2	5	2	2	3	5	3	4
65	5	3	3	4	5	5	5	4	3	5	4	4	5	3	3	3	5	2	5	3	1	2	5	3	3	3	5
66	4	2	5	4	2	4	4	5	2	2	5	5	4	3	3	3	3	4	5	4	1	2	4	5	5	2	1
67	4	3	2	1	2	1	2	1	5	1	1	2	3	2	2	2	4	3	2	1	2	1	2	2	2	3	2

68	4	4	4	5	5	2	5	5	2	5	5	4	3	5	4	5	4	2	5	3	5	5	5	2	5	2	1
69	2	2	4	1	2	3	2	2	2	1	4	1	2	4	2	3	1	2	4	2	2	2	4	2	2	2	3
70	3	4	5	3	4	3	3	3	5	4	5	3	3	4	2	4	4	3	4	5	3	5	2	4	5	4	4
71	2	5	5	3	4	4	2	3	4	4	2	5	5	4	5	5	4	2	3	2	4	4	4	5	2	5	4
72	1	3	2	4	2	4	5	5	4	3	2	4	1	3	3	4	4	5	2	2	1	3	2	1	1	4	5
73	1	5	5	4	2	4	3	5	1	3	4	4	5	5	5	4	3	4	2	3	5	3	4	5	4	3	5
74	4	4	2	2	2	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	5	4	4	5	5	4	1	3	2	1
75	3	5	3	4	5	3	3	5	3	5	5	2	2	5	5	5	5	3	5	5	3	2	5	4	3	5	3
76	3	4	5	4	1	1	3	1	2	5	4	1	5	5	2	2	2	4	4	3	4	3	4	4	3	5	2
77	2	5	3	1	2	5	2	5	2	5	5	2	4	1	4	1	3	5	1	1	1	5	3	4	3	5	3
78	1	3	2	1	2	3	2	1	1	2	2	2	3	1	3	2	4	2	1	2	2	4	3	2	2	1	2
79	3	2	1	2	4	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	4	2	2	4	2	3	2	2	4	4	2
80	3	2	1	4	3	5	2	4	2	2	2	5	5	4	5	1	3	5	4	1	3	3	3	4	3	4	1
81	4	4	1	2	3	3	3	2	2	2	1	3	2	3	2	2	1	2	3	4	1	1	4	2	1	3	1
82	5	5	5	1	5	4	2	5	1	5	1	3	1	3	2	5	3	2	3	2	1	5	3	4	1	3	4
83	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	2	4	3	3	3	4	4	3	2	3	5	5	3	5	4	2	1
84	3	5	2	5	4	2	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	2	5	4	5	4	4	5	3	2	5	1
85	3	4	3	5	1	4	1	5	1	5	5	1	1	3	3	5	5	2	5	3	1	5	3	5	2	4	3
86	3	5	4	5	5	1	4	1	3	5	3	2	5	5	3	2	1	2	1	3	1	5	4	2	1	4	1
87	5	5	1	2	5	1	5	3	2	3	4	2	3	4	2	1	3	2	5	1	4	4	2	2	4	4	3
88	4	3	4	4	3	5	3	3	2	1	4	3	4	5	1	1	2	1	3	5	3	3	4	2	5	4	1
89	2	5	2	3	5	2	3	2	4	5	5	5	5	3	5	4	2	3	5	3	4	5	2	4	5	4	4
90	4	4	4	4	2	2	2	2	3	4	3	1	5	3	1	2	4	1	5	1	2	4	2	1	5	3	4

<b>91</b>	5	2	2	4	1	1	1	5	5	2	5	5	5	4	1	1	5	5	2	2	5	1	2	3	5	2	4
<b>92</b>	5	1	3	5	2	5	4	5	3	4	5	4	4	5	5	5	4	3	5	4	1	4	1	4	2	5	5
<b>93</b>	2	1	5	5	5	4	2	5	2	1	3	5	2	1	1	1	5	5	1	3	3	5	3	2	5	5	3
<b>94</b>	2	3	3	1	1	3	3	1	2	1	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	1	3	3	3	2	2
<b>95</b>	5	3	5	4	1	5	3	2	4	5	4	1	1	5	1	1	2	5	2	3	2	4	4	1	1	4	1
<b>96</b>	4	2	2	3	5	3	3	2	2	3	2	1	3	2	1	1	3	3	1	2	1	2	1	3	1	3	1
<b>97</b>	2	3	3	3	5	4	2	4	5	3	5	1	1	3	1	3	2	2	2	2	2	4	4	5	3	1	4
<b>98</b>	5	5	4	5	3	5	1	2	1	1	1	2	2	3	5	4	4	1	3	3	2	5	2	2	5	4	2
<b>99</b>	2	3	5	5	4	1	3	3	5	5	1	2	1	5	1	4	1	1	3	4	5	3	4	1	2	5	4
<b>100</b>	3	3	3	3	2	1	4	4	4	1	3	3	4	3	4	5	3	2	2	5	1	5	4	3	1	1	1

**Base de datos de la variable Desempeño docente**

	D1						D2										D3							D4		
	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
1	2	5	5	2	2	4	3	4	5	1	5	2	1	5	2	2	2	3	5	3	2	3	3	3	2	4
2	5	4	3	3	2	5	3	4	4	5	2	3	2	4	4	4	2	5	3	4	3	2	3	5	2	3
3	4	5	2	5	4	4	3	4	5	5	4	3	5	5	1	5	4	2	5	5	2	4	5	3	4	5
4	1	3	5	3	2	4	1	5	1	3	1	2	1	1	1	2	4	2	1	1	1	2	3	2	2	1
5	4	3	2	2	1	5	3	5	1	5	5	4	2	1	3	4	3	1	3	4	5	4	3	4	5	1
6	2	2	2	5	5	1	2	5	5	3	4	5	2	3	3	5	3	5	2	1	3	1	3	4	3	5
7	5	4	4	2	2	3	3	2	3	1	4	4	1	4	5	4	1	1	2	4	1	1	3	1	2	5
8	4	5	4	3	5	5	5	3	2	3	4	3	2	2	4	4	4	5	4	4	2	4	5	4	5	4
9	4	4	4	2	5	4	5	1	4	2	5	5	3	3	2	3	2	4	2	2	5	5	1	5	1	1
10	5	3	4	3	2	5	4	5	5	3	2	3	5	4	3	4	4	5	4	3	5	4	4	3	2	3
11	2	5	5	1	5	5	3	4	4	1	4	2	3	3	3	1	5	4	4	1	1	3	3	1	3	3
12	1	2	4	5	4	3	4	1	4	4	4	3	5	2	2	3	5	2	5	1	2	5	3	4	4	1
13	4	4	4	4	2	5	3	4	2	3	5	4	3	2	4	5	4	3	4	3	5	3	4	5	5	5
14	4	4	1	3	3	2	5	2	2	2	2	4	2	5	5	1	4	3	5	2	4	4	1	1	5	5
15	2	4	3	1	4	3	4	3	1	4	4	1	5	3	1	5	2	2	1	5	3	1	5	2	1	4
16	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	2	4	5	5	5	4	5	5
17	5	1	2	3	1	5	2	2	3	1	2	2	3	4	1	3	3	3	2	1	1	1	2	3	3	5
18	2	5	2	1	4	1	5	2	3	1	1	1	5	3	5	3	1	2	3	4	2	4	5	2	5	2
19	5	4	5	3	2	4	5	4	4	5	3	5	3	5	3	5	5	3	2	5	5	5	3	5	3	2
20	2	3	4	4	4	2	5	5	3	4	3	5	4	4	2	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	4

21	2	2	2	3	2	1	2	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	2	5	2
22	5	4	5	4	5	1	5	5	2	5	4	2	5	3	5	2	3	2	5	2	4	5	5	5	4	5
23	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	2	5	3	5	3	5	3	2	5	4	4	2	4	3	5
24	2	3	1	3	3	2	3	1	2	2	3	3	3	3	1	1	1	3	4	3	2	1	3	2	2	2
25	5	3	4	2	2	5	5	4	3	3	4	2	4	2	2	3	5	1	3	2	5	4	2	2	1	1
26	5	3	3	1	4	3	3	2	5	5	1	4	4	5	3	2	3	2	2	5	1	5	3	4	2	5
27	5	3	2	4	1	3	4	5	4	4	2	2	3	3	5	3	2	2	3	3	2	4	3	1	1	4
28	3	1	3	2	1	3	1	3	3	3	1	2	3	1	2	3	1	3	3	2	4	3	1	2	2	3
29	3	4	3	1	1	1	1	4	2	4	3	4	2	2	4	4	3	1	3	1	2	1	2	1	2	1
30	4	1	2	2	2	5	1	1	4	5	2	1	4	4	1	5	5	2	4	2	2	3	3	2	4	5
31	1	2	3	3	2	4	2	1	2	3	2	2	2	2	4	4	2	2	1	2	1	2	2	2	2	4
32	4	4	1	5	3	5	2	5	5	5	5	2	5	4	5	3	5	3	5	3	5	3	2	4	5	5
33	1	1	3	2	2	4	1	4	3	3	4	1	2	5	4	3	1	4	2	3	2	3	2	2	2	4
34	5	4	5	5	1	2	3	5	5	5	2	1	5	5	2	2	5	4	1	1	5	5	3	3	1	3
35	1	4	2	4	4	5	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1
36	5	3	4	2	5	2	1	4	4	2	5	5	1	1	4	4	3	3	3	4	3	4	2	5	4	4
37	5	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	5	4	5	5	2	5	4	3	5	2	5	3	2	4	4
38	3	3	5	4	5	3	5	5	2	3	3	4	5	3	4	2	3	5	5	3	5	2	5	5	4	5
39	1	5	1	2	4	4	5	4	1	2	3	5	1	1	4	5	1	2	1	2	2	5	3	4	5	3
40	1	3	5	1	3	5	4	3	3	5	4	3	3	4	4	1	5	1	1	3	1	3	2	2	2	1
41	4	3	5	4	5	4	5	4	4	2	4	4	3	5	4	2	3	2	4	5	4	5	5	4	3	4
42	4	2	2	5	3	3	3	5	1	3	4	2	5	2	3	2	5	5	1	4	5	2	2	4	1	4
43	5	3	2	5	3	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	5	4	1	5	4	4
44	2	3	3	3	1	2	1	4	3	3	4	3	5	1	2	5	1	4	5	1	3	5	5	3	4	1
45	2	5	5	2	1	3	5	3	3	1	4	2	5	2	3	4	1	1	2	1	4	1	5	4	3	5

46	3	3	3	4	5	4	4	2	5	4	5	3	3	5	4	3	5	3	5	4	3	3	4	4	2	4
47	3	3	1	2	1	1	2	2	4	3	3	2	3	2	1	4	3	1	2	3	2	3	3	1	1	3
48	3	5	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	5	4	2	4	4	5	2	4	2	5	5	4	5	1
49	1	5	5	4	2	1	4	1	2	2	4	4	5	1	5	1	2	1	3	5	2	5	4	5	2	4
50	3	3	5	3	1	5	2	4	3	1	2	2	1	3	3	3	1	5	4	5	2	2	5	4	3	2
51	4	5	2	3	3	5	3	5	1	3	5	1	2	4	1	2	5	1	5	4	4	3	2	3	5	3
52	3	1	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	2	3	2	5	4	3	2	2	2	4	3
53	3	5	3	3	5	2	5	5	4	5	4	2	4	4	4	5	3	3	4	5	3	5	2	4	5	4
54	3	4	4	4	2	1	1	3	2	2	1	3	3	2	1	3	2	2	1	2	2	1	1	1	5	3
55	4	5	2	5	3	4	4	1	2	1	1	5	3	2	1	3	3	3	2	5	2	1	3	3	5	1
56	5	3	2	5	4	4	2	4	5	3	3	4	5	2	4	5	4	5	3	4	4	5	3	5	5	3
57	3	1	5	2	1	1	4	5	5	3	3	1	4	4	3	2	4	1	2	3	3	2	3	4	3	5
58	3	5	3	4	5	3	5	4	2	5	4	4	5	5	3	5	5	3	5	3	5	3	4	5	3	5
59	5	3	4	4	4	5	5	5	5	2	5	5	4	2	4	5	4	3	2	4	2	4	2	5	4	5
60	2	1	5	4	3	5	4	4	5	4	5	3	4	3	5	5	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5
61	3	4	3	4	2	3	5	4	4	5	3	4	4	5	3	3	5	5	4	4	5	5	2	3	3	2
62	5	3	2	2	4	5	4	4	4	4	1	3	4	1	4	1	2	1	4	4	1	3	1	5	2	2
63	2	5	4	5	4	2	5	5	4	4	3	3	5	4	3	5	2	3	4	5	2	5	4	4	5	5
64	4	5	5	5	4	3	5	2	5	2	5	2	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	2	5	3
65	4	1	4	5	3	4	2	1	3	4	3	1	3	2	2	3	4	1	2	2	2	5	5	3	5	4
66	4	5	2	5	2	5	4	5	2	3	2	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	3	5
67	5	4	2	4	1	4	2	3	4	5	4	2	5	5	4	4	4	2	4	4	4	5	4	5	4	5
68	1	1	3	1	3	2	1	3	1	3	3	1	5	4	2	5	1	1	2	1	3	2	5	1	3	3
69	4	4	4	5	4	2	5	3	2	2	3	5	4	2	5	4	4	5	4	5	2	4	5	4	5	3
70	4	5	2	4	2	4	5	3	4	2	4	3	3	4	2	5	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5

71	2	3	3	2	2	4	3	4	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	5	1	1	3	3	1	2	1
72	5	4	3	2	2	5	3	4	4	5	5	5	2	4	4	4	2	5	3	4	5	5	3	5	5	4
73	4	5	4	5	5	4	3	4	5	3	4	3	5	3	4	4	4	2	5	4	2	4	5	3	4	4
74	1	3	5	3	3	4	1	3	1	3	1	4	1	1	1	2	4	2	1	1	1	2	3	2	4	2
75	4	3	2	2	1	5	3	5	1	5	5	4	2	1	3	4	3	1	3	4	5	4	3	4	5	1
76	2	2	2	5	5	1	2	5	5	3	4	5	2	3	3	5	3	5	2	1	3	1	3	4	3	5
77	5	4	4	2	2	3	3	2	3	1	4	4	1	4	5	4	1	1	2	4	1	1	3	1	2	5
78	2	2	1	3	2	2	2	3	2	3	1	3	2	2	4	4	1	2	4	2	2	1	2	3	2	1
79	4	4	4	2	5	4	5	1	4	2	5	5	3	3		3	2	4	2	2	5	5	1	5	1	1
80	5	3	4	1	2	5	4	5	5	1	2	1	5	4	1	4	1	5	4	3	1	4	4	3	2	3
81	2	2	2	1	2	2	3	4	2	1	2	2	3	3	3	1	2	4	2	1	1	3	3	1	3	3
82	1	2	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	5	3	5	2	5	5	2	5	3	4	4	5
83	4	4	4	4	2	5	3	2	2	3	5	4	3	2	2	2	4	3	4	3	2	3	4	5	5	5
84	4	4	1	3	3	2	5	2	2	2	2	4	2	5	5	1	4	3	5	2	4	4	1	1	5	5
85	2	4	3	1	2	3	2	3	1	4	2	1	5	3	1	2	2	2	1	2	3	1	2	2	1	4
86	1	1	2	4	2	5	2	4	4	4	2	1	3	3	1	2	3	4	5	1	2	5	2	1	1	2
87	5	4	2	3	4	5	2	2	3	5	5	2	3	4	5	5	3	3	5	4	4	5	2	5	5	5
88	2	5	5	4	5	4	5	2	5	4	5	1	5	3	5	3	5	2	3	5	2	4	5	2	5	5
89	5	4	2	3	2	4	5	4	4	5	3	5	3	1	3	5	1	3	2	5	5	5	3	5	3	2
90	2	3	1	4	2	2	1	5	3	4	3	1	4	4	2	5	5	1	5	3	2	1	3	1	3	4
91	4	3	2	4	3	5	5	4	4	3	2	3	3	5	4	4	5	3	5	5	3	5	2	3	5	4
92	5	1	2	1	4	1	2	2	2	5	4	2	1	1	5	2	3	2	4	2	4	1	5	5	4	3
93	1	4	1	5	5	5	3	5	3	5	4	5	5	3	2	3	5	3	5	4	4	4	2	5	3	5
94	4	3	1	4	3	2	5	1	2	2	4	5	3	4	1	1	1	3	4	5	5	1	5	5	2	2
95	5	3	4	2	2	5	5	4	3	3	4	2	4	2	2	3	5	1	3	2	5	4	2	2	1	1

<b>96</b>	5	3	3	1	4	3	3	2	5	5	1	4	4	5	3	2	3	2	2	5	1	5	3	4	2	5
<b>97</b>	2	3	2	4	1	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	1	1	2
<b>98</b>	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	5	3	5	4	3	5	3	3	5	4	3	5	5	5	3
<b>99</b>	3	4	3	1	1	1	1	4	2	4	3	4	2	5	4	4	3	1	3	1	3	1	2	1	5	1
<b>100</b>	4	1	2	2	2	5	1	1	4	5	2	1	4	4	1	5	5	2	4	2	2	3	3	2	4	5