



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN  
EDUCACIÓN**

**Modelo integral de liderazgo directivo para la gestión de la calidad  
educativa en instituciones educativas públicas - Lambayeque**

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

**Doctora en Educación**

**AUTORA:**

**Guerra Fernandez, Rosa María del Carmen (orcid.org/0000-0003-0707-5753)**

**ASESORA:**

**Dra. Molina Carrasco, Zuly Cristina (orcid.org/0000-0002-5563-0662)**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN :**

**Gestión y calidad educativa**

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA**

**Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus niveles**

**CHICLAYO - PERÚ**

**2022**

## Dedicatoria

A mi padre, que desde el cielo me cuida en cada paso que doy.

A mi hijo Jesús, por ser el motivo que me impulsa siempre a dar lo mejor de mí, para ser su ejemplo a seguir.

## **Agradecimiento**

A Dios, por no soltarme de su mano y permitirme lograr mis sueños personales y profesionales.

A mi esposo Rafael, por ser mi compañero y mi apoyo en cada uno de mis proyectos profesionales.

A mi madre por estar a mi lado en todos los momentos especiales y a mis hermanos, por confiar siempre en mí.

A mi asesora, la Dra Zuly Molina Carrasco, por su permanente apoyo en la realización de esta investigación.

## Índice de contenidos

Carátula .....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Resumen.....	vi
Abstract .....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	4
III.METODOLOGÍA .....	19
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	19
3.2. Variables y operacionalización: .....	20
3.3. Población, muestra y muestre .....	20
3.3.1 Población: .....	20
3.3.2. Muestra: .....	21
3.3.3. Muestreo:.....	22
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	22
3.5. Procedimientos .....	22
3.6. Método de análisis de datos .....	23
3.7. Aspectos éticos .....	23
IV. RESULTADOS .....	24
V. DISCUSIÓN.....	32
VI. CONCLUSIONES.....	38
VII. RECOMENDACIONES .....	39
VIII. PROPUESTA.....	¡Error! Marcador no definido.
REFERENCIAS .....	42
ANEXOS.....	51

## Índice de tablas

<b>Tabla 1:</b> Distribución de la muestra.....	21
<b>Tabla 2:</b> Niveles de gestión de la calidad educativa.....	24
<b>Tabla 3.</b> Niveles de la dimensión dirección institucional.....	25
<b>Tabla 4.</b> Niveles de la dimensión soporte al desempeño docente.....	26
<b>Tabla 5.</b> Niveles de la dimensión trabajo conjunto con la familia y la comunidad. .....	27
<b>Tabla 6.</b> Niveles de la dimensión uso de la información.....	28
<b>Tabla 7.</b> Niveles de dimensión infraestructura y recursos para el aprendizaje. ....	29

## Resumen

La presente investigación estableció como objetivo el Proponer un modelo integral de liderazgo directivo para la gestión de la calidad educativa en directivos de las Instituciones educativas de Lambayeque, fue una investigación de enfoque cuantitativo, tipo básica, descriptiva, no experimental, propositiva, la muestra estuvo compuesta por 74 docentes, a quienes se les aplicó el cuestionario de Gestión de la calidad educativa, encontrando que el 80% de ellos se ubican en el nivel alto y el 20% en el nivel medio en capacidad de gestión; al evaluar sus cinco dimensiones encontramos que los directivos se ubicaron en el nivel alto; en la dimensión dirección institucional a un 85%, en soporte al desempeño docente a un 78% en la dimensión trabajo conjunto con las familias y la comunidad un 66%, uso de información un 74% e infraestructura y recursos para el aprendizaje un 85% de ellos, es decir tienen una buena capacidad de gestión, sin embargo en todas las dimensiones se encontraron también niveles medios de gestión. El modelo integral de liderazgo fue validado por 3 profesionales expertos en ambas variables, analizando diversas teorías lo que permitió construir los instrumentos, así como priorizar información del sustento teórico para la elaboración de la propuesta.

Palabras clave: Modelo, gestión, calidad, educación, liderazgo

## Abstract

The objective of this research was to propose a comprehensive model of managerial leadership for the management of educational quality in directors of the educational institutions of Lambayeque, it was a research with a quantitative approach, basic, descriptive, non-experimental, propositional type, the sample was composed of 74 teachers, to whom the educational quality management questionnaire was applied, finding that 80% of them are located at the high level and 20% at the medium level in management capacity; When evaluating its five dimensions, we found that the managers were located at the high level; in the institutional direction dimension 85%, in support of teaching performance 78% in the joint work dimension with families and the community 66%, use of information 74% and infrastructure and resources for learning 85% of them, that is, they have a good management capacity, however in all the dimensions medium levels of management were also found. The comprehensive leadership model was validated by 3 expert professionals in both variables, analyzing various theories, which allowed the construction of the instruments, as well as prioritizing information from the theoretical basis for the preparation of the proposal.

Keywords: Model, management, quality, education, leadership

## **I. INTRODUCCIÓN**

En el 2020, la pandemia por la COVID-19 provocó una gran crisis en el sistema educativo y éste, entró en emergencia al darse el cierre masivo de las clases con el fin de evitar que se propague del virus, se pasó de una educación presencial a virtual y el problema de esta nueva modalidad es que no se contaban con los recursos tanto tecnológicos y de conectividad para los alumnos y sumado también a que los profesores tuvieron dificultades por falta de capacitación y los escasos recursos con los que contaban (Manrique, 2020).

El Ministerio educación (2021) en su Res. Min 53-2021 especifica como prioridad que se debe fortalecer a los equipos directivos de las II.EE, con el propósito de priorizar diversas actividades orientadas a alcanzar los aprendizajes y al bienestar de los estudiantes, después de la enseñanza virtual debido a la COVID 19, pues, el liderazgo directivo resulta importante para el logro de este reto. También, en un documento emitido por El MINEDU (2021), informó que el 72% del total de las II.EE no tienen en sus equipos a directivos con dedicación sólo a gestionar las requerimientos de las escuelas, pues, ellos ejecutan otras tareas académicas y esto impide que pongan en práctica su liderazgo pedagógico, muy probable por la amplia carga administrativa que asume al no contar con los recursos humanos necesario para ejecutar estas diligencias, sumado al dictado de horas en aulas que impiden que ejerza su rol de líder, terminando por desatender sus labores de monitoreo, acompañamiento y evaluación a los maestros, repercutiendo todo ello en la excelencia del servicio y en la enseñanza de los estudiantes.

Arteta (2019) en su propuesta de fortalecimiento, afirma que en nuestro país los directivos de las II.EE. públicas, forman parte de equipos directivos incompletos, pues, el 75% de ellos son docentes encargados y el 89% están a cargo de un aula de clases y esta situación trae consigo que los directivos presenten inconvenientes al desarrollar aspectos pedagógicos en las aulas. En el último informe de evaluación de desempeño en cargos directivos (2020), que evaluó a 13,509 (98.10%) directivos a nivel nacional de EBR se informó que el 25,9% de ellos desaprobaron y en la región Lambayeque luego de evaluar a 598 directivos,



resultando que también 20.70% de ellos desaprobaron al no alcanzar el puntaje suficiente.

Romero (2021) considera que es importante asumir al liderazgo directivo como punto clave para la mejora escolar en entornos sociales retadores, en el logro de escuelas exitosas, según lo que refiere también Quintana (2018) que la gestión de la calidad educativa permite reflexionar respecto al rol y la función del líder pedagógico, pues, también hay que reconocer que los retos que enfrentamos en educación son enormes, por ello, optimizar la calidad educativa gana mucha importancia en todos los países y en nuestra sociedad, así también, Zhang et al. (2017) aportan que en las escuelas los líderes efectivos son capaces de entender y crear una visión del mundo más global, asimismo, Saltsman & Shelton (2019) afirman que el auge de la globalización ha incrementado la necesidad de tener líderes competentes en todas las áreas, incluido el sector de educación.

El SINEACE (2020), como entidad del estado, asume el encargo de certificar ante la sociedad que los colegios brinden a sus estudiantes un servicio de calidad, amparada en la ley de educación 28044 (2003) que precisa a la calidad educativa como el óptimo nivel de formación al que pretenden llegar los individuos para afrontar desafíos que implica el proceso de desarrollo y por ende prolongar su aprendizaje por siempre. La UNESCO (2008) refiere que la calidad educativa se entiende como un derecho fundamental que debe darse de forma eficiente, respetando los derechos de las personas, siendo notable, oportuna y objetiva y es importante mencionar también que la UNESCO (2014) refiere que el liderazgo del directivo es importante, pues, cuando los directores desarrollan experiencias centradas en lo pedagógico se genera un impacto efectivo en el aprendizaje.

El MINEDU en su Marco de Buen Desempeño del Directivo (2014) precisa el rol y el compromiso que debe asumir el director para lograr dejar huella en el proceso de E-A de los alumnos, apoyado del trabajo del directivo y los profesores, resaltando lo importante que es el proceso de enseñanza y reflexionar que la función del líder no sólo es de los directivos, sino de cada uno de los docentes y demás colaboradores. Con el objetivo de optimizar la calidad educativa, la Reforma

Magisterial en el año 2012 rediseñó las escalas salariales e incentivos para el profesor en función a los méritos logrados.

La administración basada en el liderazgo ha creado nuevos planteamientos y pensamientos que buscan que la gestión directiva sea eficaz y eficiente, por ello, esta investigación plantea la siguiente formulación del problema ¿De qué manera se debe proponer el modelo integral de liderazgo directivo para promover la gestión de la calidad educativa en las Instituciones públicas en Lambayeque?, a su vez, tiene justificación teórica porque aporta conocimientos basados en teorías científicas que respaldarán a ambas variables de estudio, una justificación práctica, porque la propuesta diseñada posteriormente podrá aplicarse debido a que las técnicas y estrategias se muestran de manera detallada y son fáciles de poder ejecutarlas, tiene justificación metodológica, porque luego de seguir los procesos rigurosos en esta investigación aporta elementos útiles en el modelo de liderazgo directivo que busca promover la calidad educativa. Asimismo, una justificación social, pues, una vez revisado los aportes obtenidos durante este proceso de diagnóstico se ve la necesidad de impulsar un modelo de desarrollo de liderazgo que permitan promover la calidad educativa y los resultados evidenciaran el nivel de liderazgo de los directivos, lo que permitirá predecir y tomar las medidas correctivas si el caso ameritara de modo oportuno, contribuyendo a través de este modelo propuestas importantes y significativas de mejora.

La investigación plantea como objetivo general: Proponer un modelo integral de liderazgo directivo para la gestión de la calidad educativa en Instituciones educativas públicas en Lambayeque y como objetivos específicos: a) Identificar el nivel de gestión de calidad educativa en Instituciones educativas públicas en Lambayeque; b) - Analizar los fundamentos teóricos para la formulación del modelo integral de liderazgo para la gestión de la calidad educativa en Instituciones educativas públicas en Lambayeque. c) -Diseñar la propuesta del modelo integral de liderazgo para mejorar la gestión de la calidad educativa en Instituciones educativas públicas en Lambayeque y finalmente d) -Validar la propuesta del modelo integral de liderazgo para la gestión en Instituciones educativas públicas de la calidad educativa en Lambayeque.

## **II. MARCO TEÓRICO**

Según los antecedentes de investigación, los enfoques teóricos y los marcos conceptuales donde se enmarcó la investigación encontramos.

En el ámbito internacional, Sanz et al. (2021) presentaron un trabajo respecto a un modelo de liderazgo pedagógico para directores de educación primaria en España, manifestaron que calidad educativa tiene que ver con la influencia de los directivos, quienes suscitan la innovación y los cambios en la educación, con apoyo del liderazgo transformativo de los docente, que necesita tener con un director que se acerque a los profesores, a los alumnos y esté presente en los eventos académicos programados, que sea un directivo preocupado y que practique un liderazgo pedagógico, capacitado para delegar funciones y ejercer un liderazgo compartido, con el fin de mejorar la labor de los colegios.

Bush (2019) en su investigación en Reino Unido respecto a la Mejora escolar y modelos de liderazgo: hacia la comprensión de un liderazgo efectivo, manifiesta que las definiciones referente al liderazgo es relativo a un proceso de influencia social, que es intencional; además, es practicado por una o más personas, sobre otras personas o grupos, en organizar acciones y relaciones dentro de un grupo u organización, este aspecto del liderazgo se refleja como un proceso fácil, que fue probable que se origine en cualquier organismo escolar, sea independiente de los puestos formales de gestión y pueda residir en cualquier miembro de la organización, por ejemplo, los relacionados con el personal y los estudiantes.

Pizzete (2019) en su investigación, menciona que el líder es aquel que gestiona las relaciones con las personas y las convierte en objetivos, en metas, propias de la organización, propone al personal un trabajo en conjunto de desarrollo, que otorgue a la empresa una mejora en el crecimiento organizacional y personal. Actualmente el líder debe ser democrático, justo, que, de oportunidades a todos, que gestione las relaciones personales y organizacionales de una manera concreta.

Rivero et al. (2019) estudiaron un análisis de la preparación para un liderazgo efectivo en Chile, describieron que, si bien los directores avalan el contenido del Marco de Buen Liderazgo y su uso, se trató de un estándar completo, ambicioso y

difícil de alcanzar según el nivel de voluntad, declararon, por lo tanto, que solo el director se considera altamente calificado en los tres componentes. Este estudio mostró que el nivel de preparación fue menor en las áreas más importantes para la literatura, como el énfasis en la función docente.

Aparicio et al. (2020) analizaron sobre Liderazgo directivo y el cambio educativo:, cuando compararon los resultados al principio y al final del estudio, encontraron que hay un aumento en la conciencia del personal directivo y docentes sobre la medida en que se implementan las funciones de liderazgo pedagógico, que proporcionó a los directivos una seria alineación al cambio y al progreso de sus habilidades lo que permitió dar respuesta a los requerimientos propios del centro de estudio que dirigían.

Amores & Ritacco (2021) investigaron los fundamentos teóricos y empíricos del liderazgo docente: explicó métodos para un mejor liderazgo, fomenta la formación docente, crea métodos de autoevaluación, interviene en los currículos del aula y en las habilidades docentes establecidas, estas nos advierten que en estos contextos el desempeño gerencial es menos probabilidades de ser competencia pedagógica.

Adiguzelli (2019) en su estudio sobre liderazgo distribuido y confianza organizacional tuvo como objetivo evaluar las opiniones de 410 profesores de las escuelas secundarias ubicadas en la provincia de İzmir, utilizaron Los datos se obtuvieron a través de Distributed Inventario de Liderazgo (DLI) y Escala para la Confianza Organizacional. El estadístico de Pearson indica que hay una correlación significativa. El liderazgo distribuido es un predictor significativo de confianza organizacional- Se concluyó que compartir las funciones de liderazgo entre los líderes escolares es un elemento clave en la alineación de la percepción de confianza entre los profesores.

Kasereka (2017) en una investigación realizada en escuelas africanas, refleja los problemas que tienen las escuelas para dar una enseñanza de calidad, pues, los directores y profesores tienen dificultades en la enseñanza, la mayoría de las estrategias utilizadas son tradicionales, usando aún el castigo corporal. La

investigación demuestra que el liderazgo escolar influye en el desempeño escolar, basado en comentarios constructivos, abordando estrategias para enfrentar los problemas mencionados, impulsando las capacitaciones.

Sibanda (2017) en una investigación sudafricana refiere que en las escuelas aún se considera poca distribución del liderazgo en ellas, debido a que es difícil cambiar la parte cultural de dominio y exclusión arraigada en el país sudafricano, pues la autoridad recaía solo en el director siendo escasa la intervención de los profesores al tomar decisiones en las instituciones educativas y de acuerdo a estos estudios nos damos cuenta de la dificultad para instalar un liderazgo distribuido en culturas donde predomina una concentración del poder y donde tienen una visión individual y jerárquica de loes que es un líder.

Goleman (2013) en su concepto sobre liderazgo, refiere al hecho de que los líderes crean conexiones emocionales profundas con los demás, que estos, ayudan a sus empleados a rendir al máximo y construyen organizaciones resilientes y adaptables, a su vez, Fishman (2016) indica que liderazgo significa orientar, es decir, es un proceso de gestión que orienta, activa, dinamiza la composición organizacional y la clave del liderazgo está en las fortalezas del equipo y en el sistema de relaciones basado en la confianza, el respeto por los aportes y las recomendaciones , también se refiere al liderazgo transformacional, siendo el eje principal en relación con sus trabajadores, dirigiendo todas las expectativas con un fin común, tratando de adecuar a cada persona y a sí mismo al bien o propósito de la empresa, este es el tipo más activo de liderazgo que beneficia a todos de manera unificada y Maxwell (2018) refiere que el líder es capaz de influenciar en los individuos para mejorar sus capacidades y de que estos adquieran habilidades específicas, poseen, además, 21 cualidades entre ellas, el carácter, carisma, compromiso, generosidad, empatía, pasión, visión, actitud positiva entre otras.

Fernández (2017) refiere que los líderes transformacionales son enaltecidos, pues, los consideran como un ejemplo de moral de lo que significado del trabajo que busca el beneficio del equipo en la organización

Campos et al. (2019) en su artículo analizan el liderazgo distribuido en los equipos directivos de una I.E en España, utilizó un cuestionario en una muestra de 145 estudiantes. Es de tipo descriptiva, cuantitativo y se obtuvo que hay diferencias significativas concluyendo que los equipos directivos tienen un liderazgo distribuido cuyas características que poseen son la accesibilidad, la comunicación asertiva y el crear un entorno que genere confianza y respeto.

Ahumada et al. (2017) en su informe técnico N° 7-2017 sobre liderazgo distribuido en los centros educativos en Chile, concluyen que el desarrollo de habilidades del liderazgo distribuido en el equipo directivo debería incidir en la mejora de habilidades de liderazgo distribuido entre los profesores y de éstos con el equipo directivo y que este debe ser un aliciente para el desarrollo de liderazgo distribuido en otras escuelas de la comunidad, pues, los aspectos positivos hallados en este estudio refleja que los directivos y docentes tienen la percepción que promover un liderazgo compartido beneficia el logro de los aprendizajes.

Wisnu (2021) en su investigación planteó como objetivo representar el proceso de liderazgo que siguen los directores que poseen habilidades gerenciales para optimizar la calidad educativa en las I.E de primaria, es un enfoque cualitativo, a través de la observación y entrevista a 5 directores mostraron los resultados que el liderazgo de los directores con una competencia gerencial podría optimizar la calidad educativa en las II.EE.

En el ámbito nacional, Segil (2021) en su investigación, refiere que el liderazgo directivo contribuye al logro de los aprendizaje, seguido de la labor que realiza el profesor y su relevancia se basa en optimizar todo el proceso de planificación y de enseñanza para el logro del aprendizaje, gestionando y articulando la escuela con la comunidad, desarrollando el profesionalismo del docente y fortaleciendo su identidad, acompañándolo en el trabajo que realiza, ejerciendo sobre ellos un eficaz liderazgo directivo, que favorece y contribuya a lograr un mejor trabajo docente y resultado de ello se logre un mejor aprendizaje.

Huima (2017) en su investigación tuvo como objetivo proponer un Modelo de Gestión basada en liderazgo pedagógico para contribuir en el perfeccionamiento del desempeño de los maestros en las II.EE de Ferreñafe, de tipo no experimental, cuantitativa y transversal, de diseño prospectivo; utilizó el cuestionario sobre desempeño docente, validados por tres expertos, obteniendo luego, que el instrumento es confiable, 72 docentes fue la muestra, obteniendo en el nivel de desempeño docente en un 80,6% su satisfacción es media, concluyendo que al proponer el modelo de gestión se pretende contribuir a la mejora docente.

Jáuregui et al. (2022) en su artículo refieren que el liderazgo directivo promueve que los maestros se desenvuelvan en un ambiente motivador, organizado, con un propósito sostenible y sustentable en el tiempo; propuso comprobar si existe relación entre liderazgo directivo y el desempeño docente en una I.E en Iquitos. Fue un estudio cuantitativo, descriptivo correlacional y no experimental de tipo descriptivo transversal, la muestra fue censal, concluyendo luego que si hay correlación entre las variables.

Oncoy (2020) en su tesis doctoral, investigó sobre liderazgo directivo y gestión de la calidad educativa en la EBR, propuso como objetivo determinar la relación entre ambas variables en una I.E en Huaraz, investigación de enfoque cuantitativo, correlacional, no experimental; utilizó dos cuestionarios para ambas variables, los mismos que pasaron por un proceso de validar el instrumento por medio del juicio de expertos, encuestó a 103 docentes que fueron su muestra y finalmente obtuvo que la relación que existe es directa, positiva y altamente significativa.

Palomino (2018) en su investigación sobre Liderazgo directivo y calidad de gestión en una Universidad en Huancavelica, propuso cómo objetivo el determinar si se encuentra una relación entre ambas variables en una muestra de 28 sujetos. De enfoque cuantitativo, utilizaron cuestionarios que medían ambas variables y luego de procesar los datos se concluyó que existe una correlación positiva moderada.

Este estudio corresponde a Franco (2018) quien en su tesis doctoral sobre el liderazgo directivo y su relación en la gestión educativa de una I.E en Piura,

pretendió establecer en qué medida se relacionan ambas variables, se aplicaron dos cuestionarios para recoger información de los docentes y finalmente la investigación estableció una correlación de (0,833) con una alta significatividad, concluyendo que las variables se correlacionan de manera positiva.

Rodríguez (2017) en su tesis doctoral referente a un Modelo teórico de liderazgo directivo y docente para mejorar la gestión escolar, sustentó su estudio en diversas teorías y enfoques de liderazgo, siendo esta una investigación descriptiva explicativa, en una muestra de 114 alumnos, 21 docentes, 90 padres de familia, se utilizó una encuesta y el análisis documental, siendo los resultados más significativos en lo que respecta a la forma en que dirige el Director la IE, los docentes contestaron que a veces lo hacen sólo el 61,9%, los escolares en un 50,9%, y los padres el 43,3% de ellos, contestaron no saben o no conoce, determinando finalmente que el director no dirige bien la IE en Cajamarca

Fretes (2020) en su investigación afirma que el liderazgo debe ser creativo, visionario, que debe saber comunicar, ser democrático, participativo, colaborativo o transformador, impulsor de la innovación, con actividades innovadoras que contribuyan a la creación de condiciones culturales y ambientales que apoyen a la organización y al desarrollo estratégico para asegurar el logro de la calidad.

Simbrom & Sanabria (2020) en su estudio planteó como objetivo el determinar la relación entre el liderazgo directivo, clima organizacional y la satisfacción laboral del docente universitario en el distrito de los Olivos. Su diseño es descriptivo correlacional, con 35 maestros de muestra; se utilizaron tres instrumentos y luego de recabar los datos de concluyó que existe una relación estadísticamente significativa entre las tres variables, de correlación positiva alta.

Para Condori (2019) en su investigación tuvo el propósito de relacionar entre el liderazgo directivo y gestión del conocimiento en un instituto en Puno. El diseño descriptivo correlacional, se aplicó a una muestra de 45 docentes y utilizó una encuesta y según los datos obtenidos a través del estadístico de Pearson es igual



a 0.72 se determina que hay un alto grado de correlación, que permite que haya un nivel tanto en liderazgo como en gestión del conocimiento niveles regulares.

En el ámbito local, Cubas (2017) en su investigación de tesis doctoral, trazó como objetivo el proponer un modelo de liderazgo directivo para el buen clima organizacional en una I.E en Chiclayo, siendo de carácter descriptivo propositivo, para la cual aplicó el instrumento a 45 sujetos, concluyendo que el liderazgo directivo debe ser fortalecido para mejorar la calidad del clima organizacional, por lo que su propuesta sustentada en teorías científicas sobre liderazgo transaccional y transformacional pretende mejorar el clima laboral, así como contribuir en la formación del liderazgo directivo y de los docentes.

Meza et al. (2021) en su investigación sobre liderazgo directivo y calidad educativa tuvieron como propósito establecer la relación entre ambas variables en una muestra de 132 profesores, concluyendo que al 95% de nivel de confianza, existe una correlación significativa entre las dos variables.

Paternina (2021) en su estudio planteó como objetivo el analizar la influencia del estilo de liderazgo directivo en la calidad educativa en una I.E en Ecuador, el diseño fue no experimental, transversal, correlacional. Utilizando una muestra de 37 docente, utilizando el cuestionario multifactorial de liderazgo, concluyendo que el estilo de liderazgo predominante es el estilo transformador con un 92.16% y que además si hubo un progreso en la calidad educativa según lo refiere la institución.

Vela et al. (2021) en su investigación pretendieron identificar las competencias directivas del liderazgo enmarcados en el marco del Buen Desempeño Directivo, el diseño es descriptivo, correlacional. La muestra fue de 60 directores de II.EE de Arequipa-Perú, obteniendo que los directivos suelen ser generosos en su autovaloración, no realizan reflexiones que mejore la gestión y por el contrario continúan los errores, concluyendo en que los directivos no tienen las capacidades para la elaborar el informe de gestión anual, lo que influye de manera negativa en la práctica de su liderazgo.

Maya et al. (2019) en su estudio, quiso determinar si existe relación entre liderazgo directivo y la consecución de una educación de calidad, encontrando que existe una correlación positiva baja entre ambas variables, lo cual implica que una influye sobre la otra, es decir, que la práctica de un liderazgo directivo sea efectiva, que actúe con asertividad, que sea democrático, que promueva la participación, si no, por el contrario, se deteriora y aleja de lo que significa dar una calidad educativa

Pont (2008) refiere que el liderazgo escolar abarca no sólo a los directores y subdirectores sino también a los implicados en las tareas de liderazgo que desempeñan en la práctica del aula y en su segundo volumen refiere que el trabajo de los líderes escolares ha cambiado radicalmente a medida que los países modifican sus sistemas educativos y ahora se les pide que desempeñen su trabajo más allá de los límites de su escuela para que puedan contribuir con su éxito

Wenner (2017) en su revisión teórica concluyó que el liderazgo docente, no sólo se centra en los roles del aula, sino que también apoya en el aprendizaje profesional de sus compañeros y que aporta también al tomar de decisiones.

En el entorno internacional, Mosquera (2018) en su investigación respecto al "Análisis sobre la evaluación de la calidad educativa en América latina", refiere, que al evaluar una educación de calidad se necesita implementar diversos instrumentos adicionales que ayuden a tener una mejor visión integral de los resultados obtenidos, en la que no sólo permita ver si el alumno aprobó o no, sino a su vez se preocupen por instituir particularidades culturales y de contextos que son relevantes, mientras se implementan métodos para evaluar que sean adecuados y de calidad.

Rakhimov (2021) refiere que la calidad de la educación determina el destino del estado y de la sociedad y de toda la humanidad, y que no estaría mal interpretarla como una calidad de vida. También, Jwel (2018) menciona que actualmente los países que tengan un sistema de educación de calidad, serían los que liderarán el mundo, ya que la educación superior genera mayor riqueza personal y social, sumado al desarrollo de los recursos intelectuales, sociales, culturales,

económicos, morales y humanos. Krymets et al. (2022) en su estudio, tuvieron como objetivo el investigar cómo está la gestión moderna de la calidad educativa en la educación superior; a través de una encuesta los estudiantes respondieron sobre los servicios educativos en Ucrania para saber su estado actual, implementándose durante la investigación el principio de "aprendizaje centrado en el estudiante" obteniéndose que la calidad educativa en Ucrania la perciben con un nivel significativo de insatisfacción.

Villegas et al. (2019) en su estudio respecto a la calidad educativa para estudiantes, profesores y equipo pluridisciplinario de un colegio público del norte de Chile, refirieron que los alumnos relacionan a los buenos profesores con calidad y solicitan a los directivos comprometidos con la toma de decisiones en las escuelas a tener en cuenta los aspectos que facilite a los docentes a mejorar su práctica pedagógica.

Quispe et al. (2021) en su artículo sobre la gestión de calidad para el trabajo remoto, hizo una exploración en tres bases de datos importantes como Scielo, Dialnet y también Redalyc, concluyeron que implementar la gestión de calidad genera impactos positivos razonables en el sistema universitario, y su garantía de un buen trabajo remoto depende del manejo de estructuras virtuales inteligentes que sean eficaces y la formación de aptitudes digitales.

Mejía & Mejía (2021) en su estudio sobre evaluación y calidad educativa, plantearon que uno de los desafíos fue fortalecer la evaluación necesaria en los sistemas educativos, teniendo en cuenta las dinámicas, necesidades y demandas del contexto que los configura, así como los objetivos que tienen con la práctica de la evaluación. Por lo tanto, la idea de la evaluación debe continuar siendo revisada como una medida coercitiva, como una herramienta para visibilizar resultados o para responder de forma no crítica a las solicitudes de organismos nacionales e internacionales.

Ruiz & Glasserman (2021) investigaron sobre las características del aseguramiento de la calidad de la educación, refiriéndose a las limitaciones metodológicas, se encontró que en los estudios revisados no fue posible demostrar de manera

unívoca las estrategias o herramientas utilizadas en el ámbito de implementación de los métodos de asegurar la calidad en el nivel académico. Asimismo, la elaboración de un mapa del sistema que cumpla la función de mostrar el contexto durante un determinado período de tiempo con cierto tipo de publicaciones, específicamente necesarias para asegurar la calidad de la educación, esto se revisará más adelante en la descripción detallada del sistema del documento. con criterios propios de perfilado y análisis de la información.

Hassan & Salem (2020) entendieron como gestión a la eficacia con la que asegura la calidad de la educación en esta época moderna, así tenemos a Huapaya (2019) en su investigación refiere que es oportuno considerar que la gestión de calidad en las escuelas, está delimitado por la elaboración y seguimiento que se da al PEI, el cual se establece en el marco de acción, documento que menciona como satisfacer las expectativas del cliente, en este caso a través del aprendizaje formado en los alumnos.

El MINEDU (2021) afirma que los directivos son los encargados de realizar las gestiones que contribuyan a dar un servicio educativo positivo y de calidad, convirtiéndolos líderes que articulan y conducen varios procesos relacionados a los temas pedagógicos, corporativos, administrativos y comunitarios

Respecto a las bases teóricas encontramos diversas definiciones con respecto al termino modelo.

ISO 9000 (2005) afirma que la Norma internacional constituyó la base de los estándares del sistema de gestión de la calidad, por lo que describe ocho principios que una organización debe seguir para ser dirigida con éxito y que la alta dirección puede utilizar para llevar a la organización hacia la mejora del rendimiento. Concéntrese primero en el cliente, luego en el liderazgo de la organización, el compromiso de recursos humanos, los procesos organizacionales, el enfoque de los sistemas de gestión, la mejora continua del desempeño general y en última instancia, en las relaciones mutuamente beneficiosas

Klein (2020) en el último congreso internacional de educación católica en Chile, refiere que el líder educativo es llamado a ser el promotor de la calidad educativa, siendo su tarea la de alentar a toda la comunidad educativa a apoyarse mutuamente y a generar actitudes de liderazgo y a promoverlas. Chumacero (2021) afirma que el líder es aquel que con su comportamiento fomenta un entorno sano, seguro y libre de amenazas, Asimismo, Leithwood et al. (2020) afirma que los líderes influyen a que los maestros se alineen a las metas de la II.EE.

Bass (1994) describe el liderazgo transformacional como un tipo de liderazgo que genera cambios en las personas y por ende en la sociedad, genera un cambio meritorio y efectivo en los seguidores, cuyo fin es desarrollar líderes, mejorando su motivación, su moral y su desempeño a través de varias estrategias, como el fomentar la identidad personal y colectiva de la organización; es un modelo a imitar, que inspira; que reta a los seguidores, que se adecúa más a su trabajo y les entiende sus fortalezas y debilidades para poder alinearlos a tareas que perfeccionen su trabajo, lo que refuerza Asma (2019) quien afirma que este liderazgo es el más efectivo para prevenir la crisis educativa.

Quintana (2018) describió en su artículo sobre Calidad educativa y gestión escolar, que, respecto a la calidad educativa, el horizonte que siga ésta, va a depender del desarrollo y maduración de cada institución, la misma que está establecida por el volumen de la institución de entender su realidad pedagógica y la interpretación de sus necesidades y posibilidades.

Carpio et al. (2020) sobre la Calidad educativa como base de la educación, refieren que la calidad se relaciona con los procesos y resultados del avance académico de los estudiantes, que se puede evidenciar en los aprendizajes significativos que lo hacen independiente en su ecuanimidad, lo que le ayudará en lo social y en lo personal aprehender destrezas, conocimientos, valores a fin de ser una persona dinámica y comprometida.

La Real Academia Española (2021) definió el término "calidad" como "el conjunto de propiedades inherentes de algo, permitiendo valorar su valor" así como

“superioridad o excelencia, así también, La UNESCO conceptualizó la calidad educativa como el nivel de logro de las metas educativas”, esto supone la existencia de niveles al alcanzar una educación de calidad, lo que se refiere a la medición o evaluación de la calidad para definir estos niveles.; La previsión se refleja en la definición del término, que está orientado a resultados.

En esta línea, según la Ley 28044 estableció que es compromiso del Estado, brindar una educación de honorable para cualquier peruano, cuyo pensamiento concuerda con lo consolidado por OREALC/UNESCO, citado por el SINEACE-IPEBA (2011) que concuerda que la calidad educativa, es un procedimiento que favorece al pleno progreso del individuo y gracias a ella progresa y se tonifica como hombre, ayude con el progreso de la colectividad, transportando y participando sus valores y su cultura.

La OCDE (2017) precisó la educación de calidad, como la educación que "proporciona a todos los estudiantes, los conocimientos, las habilidades, las competencias y las actitudes necesarias para prepararse para la edad adulta" y la OEI (2017) precisa, que educación de calidad se refiere al impulso de la mejora continua, encaminada a eliminar las barreras que limitan que participen los estudiantes en la escuela y al logro de su permanencia hasta el final de su programa de estudios; asegurándose que cuenten con infraestructura y material didáctico adecuados; con maestros y administradores calificados.

González & Bernárdez (2021) en su artículo sobre los modelos de calidad como criterios de excelencia, refieren que la búsqueda de la calidad se ha trasladado al ámbito educativo, cuyo objetivo fue analizar y formar una visión más global respecto al modelo de calidad EFQM; es un instrumento de gestión directa y completo que nos facilita realizar eficientemente el proceso de autoevaluación de las instituciones, para lograr la calidad total y conceptualiza al liderazgo como la capacidad de regir y motivar de manera competente las operaciones en la organización. Los directivos deben ser asequible a todo el personal y se hace necesario una regla para la toma de responsabilidades, la estimación y la incentiación de la participación

El MINEDU (2014) mencionó en el manual del líder instruccional, que un líder, es aquella persona que está capacitada para poder guiar a su equipo al logro de sus objetivos que promuevan mejorar el aprendizaje de los alumnos, comprometiéndose a promover la acción de planificar, implementar y evaluar todo en la formación laboral de acuerdo con las normas técnicas, el compromiso de la dirección escolar, el ejercicio del liderazgo pedagógico efectivo, incidiendo en la motivación, capacidad y condiciones de trabajo de los docentes y de los agentes educativos, cabe señalar que en el proceso de implementación, prácticas educativas del director y la dinámica que imparte a toda la comunidad educativa, que le permitan empoderar y construir una cultura con buenas prácticas educativas en los aspectos técnicos, educativos, administrativos e institucionales para lograr resultados con recomendaciones, metas y compromisos alineados. hacia el logro de los estudiantes. Desde el enfoque del liderazgo pedagógico, los directivos inspiran, impactan y movilizan el accionar de la comunidad educativa a partir de la pedagogía y crea las circunstancias para lograr la alineación del aprendizaje a las necesidades básicas de cada alumno, en el cual el maestro es el actor principal y es relacionado con la calidad educativa y la mejora continua.

El MINEDU (2021) en su documento respecto a Orientaciones para la organización de equipos de gestión en las II.EE, considera que para que la Gestión sea exitosa debe atender específicamente a cuatro dimensiones: Dimensión estratégica cuyo objetivo es formular metas claras orientadas a la mejora educativa, teniendo una visión integral de las necesidades y oportunidades, así como de los recursos con los que cuenta la I.E; Dimensión comunitaria, gestionando la convivencia armoniosa, articulando con aliados estratégicos el acompañamiento a los estudiantes en la parte afectiva y cognitiva e involucrando también a las familias en este proceso; Dimensión administrativa, considerando las actividades que permitan darle operatividad a las diferentes tareas establecidas y finalmente la Dimensión pedagógica, se refiere a la gestión centrada en las acciones que regulan y sostienen los procesos de E-A, así como el acompañamiento no sólo de los estudiantes, sino también de sus familias.

El Marco del buen desempeño directivo (2016) se refirió al liderazgo como la cualidad que se puede desarrollar producto de la interacción entre líderes, discípulos y el argumento específico de la institución; sin embargo, quienes ejercen un liderazgo formal con cargos directivos son responsables de rediseñar o diseñar de la organización escolar para crear un liderazgo descentralizado. Por tanto, entendemos el liderazgo educativo como la autoridad que cultivan las partes de una institución. Además, refiere que la práctica de un buen liderazgo directivo presenta las dimensiones: a) *Establecer metas y expectativas*, incluido el establecimiento de objetivos de aprendizaje significativos y medibles, comunicándolos claramente a los involucrados en el proceso para lograr alcanzarlos. b) *Adquirir y asignar recursos de manera estratégica, es decir, priorizando las personas, recursos y tiempo*, que estén claros los recursos que estén no disponibles, basado en un enfoque cohesivo y compartido para la mejora escolar, competencias, críticas para la adquisición de recursos. c) *Planificar, coordinar y evaluar la instrucción y el plan de estudios*, participar directamente en el soporte y la evaluación de la instrucción a través de inspecciones periódicas al salón de clases, brindar comentarios integrados y construir edificios para los maestros. d) *Promocionar y participar en el aprendizaje* y el progreso profesional de los maestros, es decir, un liderazgo que no solo promueva, sino que también se comprometa con ellos a apoyarlos en este proceso. e) *Asegurar un ambiente ordenado*, velar que el tiempo designado para la enseñanza y aprendizaje sea el adecuado, reduciendo situaciones estresante y dificultades, ofreciendo un ambiente armonioso dentro y fuera del salón de clases, las relaciones de confianza y los estándares respaldan la participación.

El SINEACE (2011) define la gestión educativa como la capacidad de una entidad para administrar todos los procesos, los recursos y la de tomar decisiones, con el propósito de mejorar continuamente el proceso de E-A y alcanzar logros en todos sus alumnos contribuyendo en su formación integral (El IPEBA) y potencia los siguientes aspectos de la calidad: a. *Dirección institucional*, que es un proceso de gestión escolar que se refiere a la direccionalidad que asume la I.E tendiendo una visión compartida, desarrollando un estilo de liderazgo colaborativo, esforzándose en su gestión por mejorar continuamente el proceso de enseñanza-aprendizaje, logrando las metas que se proponen y asegurando una formación integral de los



alumnos. b. *Soporte al desempeño docente*, incluye la implementación de acciones y estrategias para identificar el potencial de cada profesor y guiar su labor para lograr las competencias en las diferentes áreas curriculares, a partir de allí se realizarán intervenciones exitosas para conducir, orientar y apoyar el proceso pedagógico, lo que contribuye a brindar el soporte a todo el proceso de E-A. c. *El trabajo conjunto con las familias y las comunidades*, incluyendo acciones direccionadas a optimizar la cooperación con la familia, los ex alumnos, lo que da el apoyo al proceso de E-A, buscando alianzas para potenciar el proceso educativo, el compromiso y robustecer la identidad de sus alumnos con la mejora de comunidad educativa. d. *Uso de la Información*, la que se obtiene a través de los procesos de monitoreo y evaluación implementados previo apoyo, para identificar aspectos que favorezcan o dificulten el logro de las competencias que se esperan, y para implementar actividades de constante mejora continua al proceso de enseñanza y aprendizaje, evaluando su efectividad para el logro de los objetivos. e. *Infraestructura y recursos para el aprendizaje*, corresponde a los recursos que apoyan el proceso de E-A, gestionando y creando estrategias para proteger y reparar las instalaciones, infraestructura, materiales y todo el equipo que respaldan la mejora de las habilidades deseadas y la satisfacción de los requerimientos de los alumnos y educadores, las pautas que brindan seguridad y al espacio en el que se encuentra la institución educativa que opera.

El MINEDU (2021) declara que en las II.EE, las personas son el talento más valioso que tienen, pues, ellos ofrecen el servicio educativo, por ello es fundamental que los directivos practiquen un liderazgo distribuido, apostando para lograr una gestión escolar de calidad, teniendo como base un liderazgo compartido, es decir, se busca que el director no sea un líder individual sino que interaccione con todo el equipo directivo, los docentes, los administrativos y las familias y además pueda crear las condiciones adecuadas para que otros miembros puedan tomar de vez en cuando el rol de líder en algunos compromisos o escenarios que se tengan que hacer, permitiendo con esto, que futuros líderes directivos vayan desarrollando habilidades de liderazgo, lo que contribuirá al ejercicio de un servicio efectivo y de calidad.

### III.METODOLOGÍA

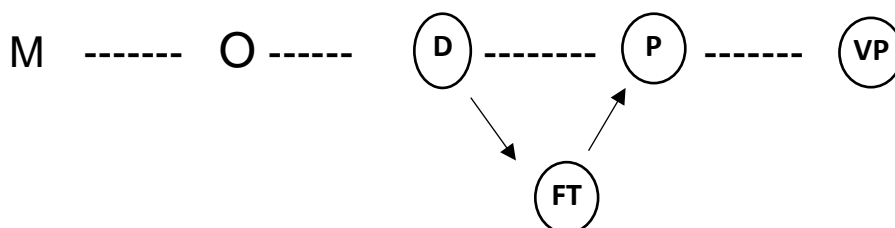
#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

##### 3.1.1. Tipo de investigación:

Es de enfoque cuantitativo, admite realizar un análisis numérico que permite responder a la interrogante planteada en la investigación, así como del análisis estadístico que nos da la comprobación de las hipótesis planteadas (Hernández y Mendoza, 2018). Es de tipo básica, cuyo propósito es buscar información, indagar y a partir de ello originar nuevos saberes para incrementar los fundamentos teóricos de las variables de liderazgo directivo y gestión de la calidad educativa, para tener un mejor entendimiento de la realidad problemática, es no experimental, pues, no se manipulan intencionadamente las variables y se atiende a los fenómenos que se presenten en el entorno. (Hernández, et al., 2014).

##### 3.1.2. Diseño de investigación:

Es no experimental, transversal descriptivo, explicativa con propuesta, pues, se recogió datos por única vez de la variable de estudio (Hernández et al. 2014).



Dónde:

M: Muestra

O: Observación previa.

D: Diagnóstico.

FT: Fundamentos teóricos

P: Propuesta

VP: Validación de la propuesta

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

#### **Definición conceptual:**

V1.- liderazgo directivo

Según el Ministerio de educación, MINEDU (2020) el liderazgo directivo es una cualidad para influir, inspirar y movilizar las actividades de la comunidad educativa en relación a aspectos pedagógicos, que involucra la relación entre sus líderes y seguidores en un determinado contexto que atraviesa cada organización; sin embargo, ello requiere del apoyo de líderes con cargos directivos que practican un liderazgo formal.

V2: Gestión de la calidad educativa

Según el SINEACE (2011) es la capacidad de una entidad para administrar todos los procesos, los recursos y la de tomar decisiones, con el propósito de mejorar continuamente el proceso de E-A y alcanzar logros en todos sus alumnos contribuyendo en su formación integral. (IPEBA).

#### **Definición operacional:**

V1.- liderazgo directivo

La variable independiente se evidencia a través de sus cinco dimensiones. (MINEDU, 2014).

V2: Gestión de la calidad educativa

La variable dependiente fue medida a través del cuestionario GCE, educativa que permite determinar los niveles en que se ubican a través de sus cinco dimensiones (SINEACE-IPEBA, 2011).

### **3.3. Población, muestra y muestre**

#### **3.3.1 Población:**

Está formada por 457 directores de las instituciones educativas de Lambayeque.

**Criterios de inclusión:**

- Directivos de las II.EE. públicas de Lambayeque.
- Directores de los diferentes niveles educativos.
- Directivos de ambos sexos
- Directivos que participen en la investigación voluntariamente.

**Criterios de exclusión:**

- Directivos que se encuentren de vacaciones o licencia,
- Directivos que no acepten participar de la investigación
- Directores encargado de menos de un año
- Directivos que no integren UGEL Lambayeque

**3.3.2. Muestra:**

La muestra se determinó considerando un grupo significativo de la población que tiene las características de la población, la cual permite reconocer los elementos de la población, así como también enumerarlos y seleccionar las unidades (Hernández et al. 2014) considerando la nómina de los directivos designados para el año escolar 2022.

**Tabla 1:** Distribución de la muestra

<b>Niveles</b>	<b>Cantidad</b>
Inicial	16
Primaria	18
Secundaria	6
2 niveles	25
3 niveles	9
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>

### **3.3.3. Muestreo:**

Para fines de este estudio se consideró el muestreo no probabilístico intencional.

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

Se usó la técnica como encuesta, que aseguró al investigador recabar datos sobre los fenómenos que se pretende investigar (Hernández y Mendoza, 2018) Se utilizó el cuestionario como instrumento que mide la Gestión de la calidad educativa, que consta de 47 ítems, para aplicar a directivos de EBR, que recopila información en base a cinco dimensiones: Dirección institucional, Soporte al desempeño docente, trabajo conjunto con las familias y la comunidad, uso de información e infraestructura y recursos para el aprendizaje.

#### **Validez**

Se realizó la validez a través de la técnica de juicio de expertos, con la participación de tres profesionales expertos de la variable gestión de la calidad educativa, quienes durante el proceso de construcción revisaron en diferentes etapas, donde cada uno de ellos aportaron con ideas, los mismos que permitieron la construcción óptima teniendo en cuenta la validez de constructo y la validez de contenido, finalmente brindaron su opinión favorable precisando que es un instrumento válido para ser aplicado y luego de levantar las observaciones validaron el instrumento,

#### **Confiabilidad**

Se realizó aplicando a una muestra piloto conformada por quince directores de diferentes II.EE con particularidades comunes a la muestra de estudio, luego del procesamiento se obtuvo la confiabilidad a través del Alfa de Cronbach arrojando un resultado confiable de 0,974, ya que es mayor que 0,70; entonces, se pudo afirmar que el Instrumento es confiable.

### **3.5. Procedimientos**

En primer lugar, se envió una carta a la dirección de la UGEL, luego de recibir la aceptación de aplicar la investigación en la población, se coordinó con el director de cada institución educativa vía teléfono, con el objetivo de buscar el permiso

correspondiente para la recolección de datos, posterior a ello, con aquellos que aceptaron ser parte de la investigación, se les envió el link vía WhatsApp el cuestionario elaborado previamente en formulario de Google form y luego, se procedió a recibir la información respectiva.

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

Al analizar los datos recogidos se usó dos programas, Microsoft Excel 2013 para el vaciado de datos y el SPSS versión 25 que permitió determinar la confiabilidad del instrumento utilizado para medir la variable dependiente y luego obtuvieron los resultados por niveles de la gestión de la calidad educativa.

### **3.7. Aspectos éticos**

En el Código de ética en investigación de la UCV (2022) en su artículo 10 hace referencia a responsabilidad de solicitar el consentimiento informado.

Se asumió cuatro principios básicos de bioética, en primer lugar la beneficencia, comprende el accionar a favor de contribuir con el grupo poblacional, por tanto el estudio no se orienta a un beneficio individual sino colectivo a favor del bienestar psicológico ante una problemática identificada, en segundo lugar la no maleficencia, por tanto, la investigación no incurre en prácticas que representen algún tipo de daño o un accionar que afecta a la salud del grupo de estudio, lo cual también comprende el manejo confidencial de los datos y el anonimato, en tercer lugar a la autonomía, que representa otorgar a la persona la capacidad de libre decisión en la participación, por lo cual se utilizará un consentimiento informado para solicitar el permiso de participación, por último, se adopta el principio de justicia, que recae en un proceder acorde a las normas que enmarca la comunidad social, por tanto se evita incurrir en el incumplimiento de normas legales, de esta misma forma, por parte de la comunidad científica, se evita recaer en el plagio.

#### IV. RESULTADOS

Niveles de gestión de calidad educativa en Instituciones educativas públicas en Lambayeque

**Tabla 2:** *Niveles de gestión de la calidad educativa*

<b>Niveles</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Bajo	0	0%
Medio	15	20%
Alto	59	80%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

En la Tabla 2, se observa los resultados que se obtuvieron de la variable de gestión de la calidad educativa, donde el 80% de los directivos entrevistados se ubican en un nivel alto, mientras que el 20% en el nivel medio de capacidad de gestión de la calidad educativa, no obstante, no se encontró a algún director con nivel bajo.

Según lo observado en la tabla, vemos que los 59 directivos tienen una alta capacidad de gestión educativa, es decir, tienen la capacidad para administrar todos, los procesos, recursos y la de tomar decisiones buscando mejorar continuamente el proceso de enseñanza-aprendizaje y alcanzar logros en todos sus alumnos contribuyendo en su formación integral y 15 de los directores aún falta reforzar algunas habilidades directivas.

**Tabla 3.** Niveles de la dimensión dirección institucional

<b>Niveles</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Bajo	0	0%
Medio	8	11%
Alto	66	89%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

En la Tabla 3 observamos que en la dimensión Dirección institucional se obtuvo que el 89% de los directivos se ubican en un nivel alto y el 11% de ellos en un nivel medio, no obstante, no se obtuvo ningún resultado con nivel bajo

En los resultados obtenidos observamos que 66 de los directivos se ubican en el nivel alto, lo que demuestra que ellos tienen una alta capacidad de gestión orientadas al logro de la visión de la institución educativa, participando por ello, en la construcción de un proyecto curricular pertinente, enfocado en la mejora permanente de los procesos de E-A, buscando elevar las expectativas respecto a las capacidades que deben poseer los alumnos fomentando un agradable clima institucional, no obstante, encontramos que 8 de los directivos que se ubican en el nivel medio, que necesita involucrarse más con el proceso.



**Tabla 4.** *Niveles de la dimensión soporte al desempeño docente.*

<b>Niveles</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Bajo	0	0%
Medio	16	22%
Alto	58	78%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

En la Tabla 4 observamos que en la dimensión Soporte al desempeño docente, se obtuvo que el 78% de los directivos se ubican en un nivel alto y el 22% se encuentran en un nivel medio.

Los resultados hacen referencia a que los directivos tienen una alta capacidad de gestión para implementar actividades que permitan fortalecer sus capacidades, conformando equipos idóneos a través de estrategias que le permite identificar las capacidades y necesidades de los maestros para fortalecer sus capacidades, brindando un constante acompañamiento en el proceso de E-A, monitorean y acompañan al docente en el desarrollo de sus labores académicas con el fin de conocer sus fortalezas y necesidades, implementando actividades de soporte para los profesores, y orientan al docente a superarlas dificultades que encontraron en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

**Tabla 5.** Niveles de la dimensión trabajo conjunto con la familia y la comunidad.

<b>Niveles</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Bajo	0	0%
Medio	25	34%
Alto	49	66%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

En la Tabla 5 observamos que, en la dimensión referente a trabajo con la familia y la comunidad, el 66% de los directivos se encuentran en un nivel alto y el 34% de ellos se encuentran en el nivel medio.

Observamos que 49 de los líderes directivos tienen alta capacidad de gestión para trabajar de manera conjunta y organizada con las familias en la programación de actividades de cooperación mutua siendo escaso el soporte a la familia y la comunidad, lo que se precisa también es que se involucre en las actividades para optimizar las reuniones con los alumnos, los padres, los ex alumnos, buscando alianzas para potenciar todo el proceso educativo, sin embargo, existe también 19 de ellos que se encuentran en un nivel medio que necesita mejorar para lograr gestionar este indicador que va direccionado a lograr la calidad educativa que se busca alcanzar en las instituciones educativas.

**Tabla 6.** *Niveles de la dimensión uso de la información*

<b>Niveles</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Bajo	0	0%
Medio	19	26%
Alto	55	74%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

En la Tabla 6 observamos que en la dimensión uso de información, se obtuvo que el 74% de los directivos se ubican en un nivel alto y el 26% en un nivel medio y ninguno en el nivel bajo.

Los líderes directivos en su mayoría tienen una alta capacidad de gestión, al aprovechar la información que obtienen de los procesos de evaluación y monitoreo, que les permite precisar los logros y dificultades de las competencias esperadas, por lo que desarrollan constantemente actividades de mejora en el proceso de enseñanza aprendizaje y el evaluar la efectividad de la implementación de mejoras institucionales, sin embargo, también encontramos a 19 directivos que se ubican en el nivel medio, es decir, aún necesita optimizar aspectos relacionados con la comunicación con a las familias sobre los progresos y las conflictos de los estudiantes, por ello, es importante desarrollar estrategias en conjunto entre educadores, familias y comunidad para dar el soporte adecuado.

**Tabla 7.** Niveles de dimensión infraestructura y recursos para el aprendizaje.

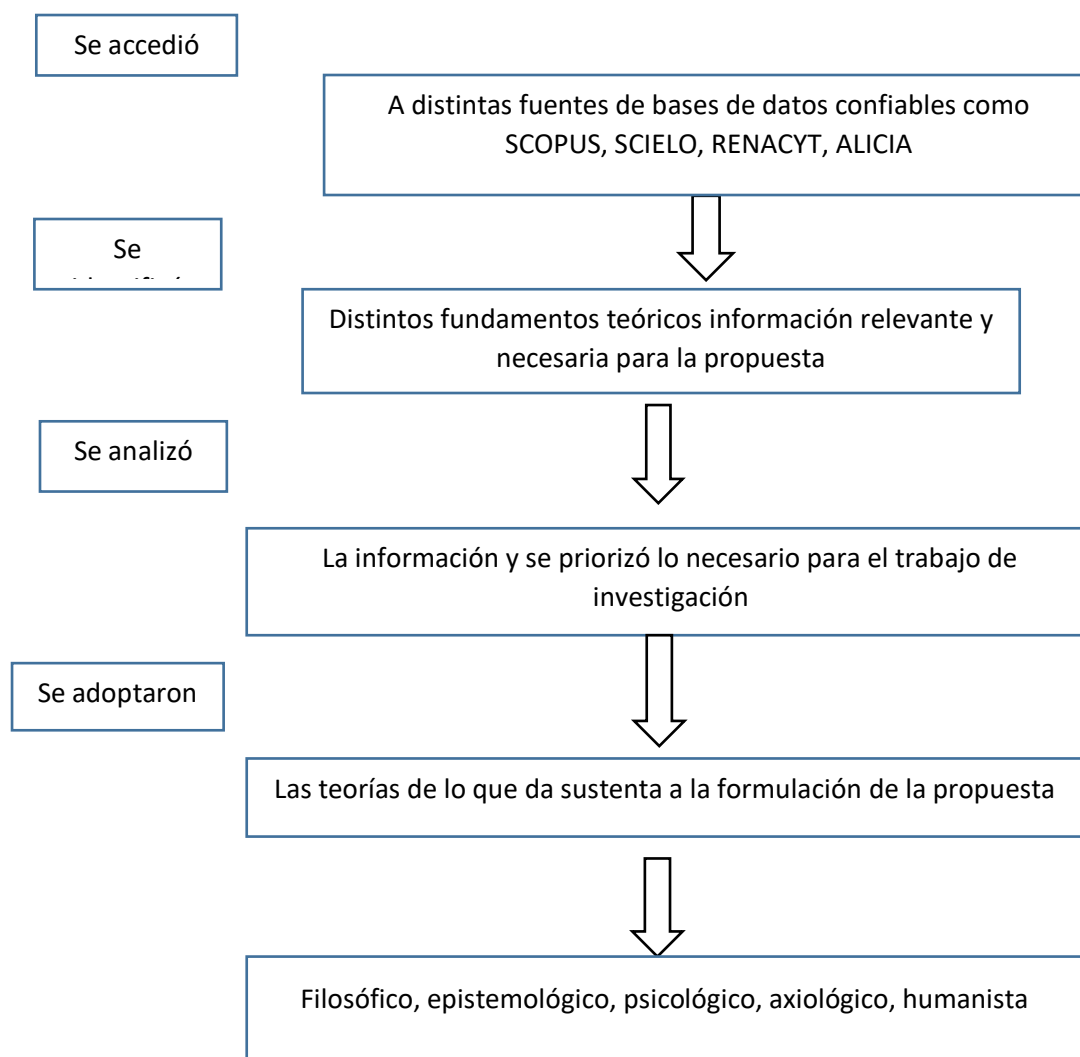
<b>Niveles</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Bajo	0	0%
Medio	11	15%
Alto	63	85%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

En la Tabla 7 observamos que en la dimensión Infraestructura y recursos para el aprendizaje, se obtuvo que el 85% de los directivos se sitúan en un nivel alto y el 15% de ellos, que representan a 11 directivos están ubicados en un nivel medio.

El 85% de los docentes tienen alta capacidad en gestionar las acciones que soportan al proceso de E-A y logran desarrollar las aptitudes esperadas para atender los requerimientos de los alumnos y profesores, asimismo, son capaces de gestionar permanentemente el mantenimiento de la infraestructura y lograr los recursos necesarios para el aprendizaje e implementación de servicios adicionales que contribuyen al mejoramiento del proceso de E-A. El implementar tácticas para conservar en condiciones óptimas la infraestructura, el equipamiento y material didáctico. Sin embargo, existe un 15% que necesita ampliar su campo de acción para mejorar su gestión que asegure que la comunidad educativa cuente con todo lo necesario para dar una enseñanza de calidad.

## Fundamentos teóricos que sustentan la propuesta.

Para realizar el planteamiento del modelo integral de liderazgo:



## Diseño de la propuesta del modelo de liderazgo directivo

Esta propuesta del Modelo integral de liderazgo para la gestión de la calidad educativa, se organizó teniendo como línea base el diagnóstico de gestión de la calidad educativa, para lo cual se aplicó el cuestionario de GCE obteniendo que el 20 de los directivos se ubican en el nivel medio y el soporte científico del fundamento teórico, siguiendo los lineamientos establecidos en el Marco del Buen Desempeño del Directivo, el Ministerio de educación y el SINEACE-IPEBA.

El modelo propuesto está centrado en el liderazgo directivo para la gestión de la calidad educativa, que se basa en las dimensiones de establecimiento de metas,

obtención y asignación de recursos y materiales, planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza, promoción y participación y esta se concretiza a través de 2 líneas, una estratégica y otra operativa.

Línea estratégica: Gestión de planificación institucional, Gestión de recursos y materiales, Gestión de condiciones para el trabajo y Gestión con los aliados estratégicos y en cada uno de estas gestiones que se consideran, sigue la línea operativa, que incluye en Gestión de planificación institucional (formulación de los documentos de gestión escolar y el plan de trabajo colegiado para la planificación), Gestión de recursos y materiales, (Distribución de materiales educativos y acciones de mantenimiento escolar), Gestión de condiciones para el trabajo (Plan de fortalecimiento docente y plan de aulas funcionales), Gestión con los aliados estratégicos (Alianzas con instituciones públicas y convenios)

Asimismo, tiene como pilares, la visión transformadora, escuela al centro de los esfuerzos y gobernanza del sistema educativo, reforzado bajo los principios de integralidad, horizontalidad, participación, equidad y compromiso.

### **Validación de propuesta del modelo integral de liderazgo para la gestión en Instituciones educativas públicas de la calidad educativa en Lambayeque.**

Al ser una propuesta este modelo, por ende, no será aplicado, por lo que se tomó en consideración que este debió ser validado por un equipo de profesionales expertos, conocedores del tema para corroborar su eficacia, quienes revisaron la propuesta en dos fases; en la primera luego de la revisión sistemática de teorías se procedió a entregarles a los expertos quienes dieron aportes y sugerencias para que en el proceso se pueda mejorar la construcción de la propuesta de modelo, posteriormente en la segunda fase luego de levantar las observaciones, se entregó la propuesta terminada y se logró contar con su aprobación favorable en relación a la estructuración y contenido de la propuesta.

## **V. DISCUSIÓN**

### **Respecto al objetivo general, proponer un modelo integral de liderazgo directivo para la gestión de la calidad educativa en Instituciones educativas públicas en Lambayeque y como objetivos específicos**

En relación al objetivo general de la investigación , se establecieron distintos mecanismos que garantizaron la concreción de la propuesta para lo cual se estableció un contacto con las autoridades de la institución, posteriormente se obtuvo la autorización para aplicar un instrumentos de recojo de información a los directivos de las diferentes instituciones educativas respecto a la gestión que ellos realizan en pro de una educación de calidad, así como también, se generó el compromiso del investigador para proporcionar a las autoridades educativas la respectiva la propuesta diseñada, siendo el siguiente paso la socialización con el fin de que conozcan las circunstancias y procedimientos necesaria para su aplicación.

### **Respecto a los niveles de gestión de calidad educativa en Instituciones educativas públicas en Lambayeque**

Observamos en estos resultados que entre los directivos entrevistados un 80% de ellos, se encuentran en un nivel alto, mientras que el 20% en el nivel medio de capacidad de gestión de la calidad educativa, resultados diferentes en porcentaje con Oncoy (2019) quien obtuvo que el 52% de los directivos entrevistados consideran que existe un nivel regular de gestión de la calidad educativa, con un 42% de ellos que la consideran como buena la gestión que realizan y si obtuvo un 7% que la considera mala. Asimismo, encontramos a Huapaya (2019) en su investigación refiere que es oportuno considerar que la gestión de calidad en las escuelas, está delimitado por la elaboración y seguimiento que se da al Proyecto Educativo institucional (PEI), el cual se constituye en el marco de acción, documento que menciona como satisfacer las expectativas del cliente, en este caso a través del aprendizaje formado en los alumnos.

Con respecto a la dimensión Dirección institucional, encontramos en la Tabla 3 que el 85% de los directivos se ubican en un nivel alto y el 15% de ellos en un nivel medio, no se obtuvo ningún resultado con nivel bajo, se obtuvieron resultados que difieren en proporción porcentual en Oncoy (2020) quien obtuvo que el 59% de los docentes entrevistados consideran que los directivos realizan una buena gestión, el 37% una gestión regular y solo el 4% percibe una mala gestión del equipo directivo en una I.E en Huaraz.

En la tabla 4 observamos que en la dimensión Soporte al desempeño docente, se obtuvo que el 78% de los directivos se ubican en un nivel alto y el 22% en nivel bajo, sin embargo encontramos a Castillo (2018) quien obtuvo que el 55% de los directivos de I.E de Lambayeque de la zona rural, no realizan la evaluación ni monitoreo a sus docentes para medir como va su desempeño, por lo que no identifican cuales son las dificultades que se les presentan, pues, el 35% de los directivos sólo observan en el aula y el 10% no realiza la labor de monitoreo porque no tiene tiempo, así mismo, con respecto a la formación de equipos obtuvo que el 65% de los directivos no promueve la formación interdisciplinaria de equipos de docentes que sean autónomos, que tengan capacidad de decisión y de propuestas, pues, el 45% de los docentes consideran que debe ser sólo labor del director el tomar las decisiones, también, encontró que el 65% de los directivos tienen dificultades para realizar el acompañamiento a sus docentes para retroalimentarlos y que las trabas son principalmente porque los directores dedican la mayor parte de su tiempo a realizar gestiones administrativa y a la elaboración de documentos institucionales. Asimismo, difieren también con, Oncoy (2020) quien obtuvo que el 57% de los docentes encuestados, considera regular la gestión del equipo directivo en el soporte al desempeño docente, el 31% considera que es buena la gestión y el 12% percibe una mala gestión del equipo directivo en la ciudad de Huaraz.

En los resultados de la dimensión trabajo con la familia y la comunidad, encontramos en la Tabla 5, que el 66% de los directivos se ubican en un nivel alto, es decir, tienen, alta capacidad de gestión para implicar a los padres de familia en las reuniones y eventos programados por la institución educativa y el 34% de ellos se encuentran en el nivel medio, resultados por mejorar según lo que precisa el Minedu (2021) que refiere que el líder puede apoyarse en la toda la comunidad educativa y en los miembros que son parte de los comités que se hayan formado



en la institución , en contraposición encontramos a Oncoy (2020) quien obtuvo en este indicador que el 56% de los profesores encuestados consideran que la gestión de los directivos es regular y sólo el 32% la cree mala y el 12% piensa que es buena y también Castillo (2018) refiere que los directores no realizan atención a padres de familia porque ellos no tienen tiempo, estos resultados los refuerza Muñoz et al. (2017) quien en su artículo de investigación, encontraron varias razones por la que los padres justifican el no asistir a las escuelas, una de ellas es que creen que los maestros siempre saben lo que hacen y que el director es una persona capaz y cumple sus funciones como debe ser, otra es considerar que las reuniones casi siempre son una pérdida de tiempo y no sacan provecho de ellas, otras condiciones son las laborales, monetarias, sociales o culturales o también dificultades por salud, razones personales o la misma dinámica familiar.

En la Tabla 6 observamos que en la dimensión uso de información, se obtuvo que el 74% de los directivos se ubican en un alto nivel de capacidad de gestión y el 26% en un nivel medio, porcentajes diferentes encontramos en Oncoy (2019) que en la misma dimensión el 52% de los docentes encuestados consideran que la gestión del director es buena y el 39% consideran regular la gestión de los directivos y el 10% una mala gestión. Respecto a este indicador encontramos a De la A (2017) quien investigó que el rendimiento académico a nivel mundial es preocupante, la información referente a las cifras obtenidas son alarmantes, pues, los estudiantes no alcanzan los aprendizajes que se esperan según los estándares de calidad y esto conlleva a que los estudiantes se ausenten, se retiren del colegio, se desmotiven, reprueban el año, además factores emocionales como frustraciones personales, temor al fracaso y descontento en el núcleo familiar.

En la Tabla 7 observamos que en la dimensión Infraestructura y recursos para el aprendizaje, se obtuvo que el 85% de los directivos se ubican en un nivel alto de gestión y el 15% de ellos, que representan a 11 directivos, se encuentran en un nivel medio, por otro lado, Oncoy (2019) encontró que el 62% de los maestros, considera regular la gestión del equipo directivo, el 22% la considera buena y el 16% considera mala. Se refiere en el Proyecto Educativo Nacional al 2021 se determinó dentro del objetivo estratégico 1, la necesidad de “asegurar una adecuada infraestructura, buen servicios y condiciones óptimas de salubridad en

todas las II.EE que atienden a los más pobres”, con la finalidad de que todos los estudiantes cuenten con igualdad de condiciones para aprender. A su vez, encontramos a Mellado et al. (2021) quienes manifiestan que, en el Perú, el gran objetivo que se busca es alcanzar una educación en calidad, pero que hay impedimentos para alcanzarlas y uno de ellos es la falta de un apropiado y adecuado mantenimiento de la infraestructura física en las instituciones educativas.

### **Análisis y adopción de fundamentos teóricos para el diseño de la propuesta.**

Del segundo objetivo específico que fue analizar los diferentes fundamentos teóricos del liderazgo directivo para la gestión de la calidad educativa, existe información teórica de la variable de liderazgo directivo del MINEDU (2014) considerando como dimensiones al establecimiento de metas y expectativas, la adquisición y asignación de recursos estratégicos, el planificar, coordinar y evaluar el plan de estudios, el promocionar el desarrollo profesional de los maestros y finalmente asegurar un entorno ordenado y de apoyo y para determinar la dimensión de gestión de calidad educativa se utilizó el manual del SINEACE (2011) con sus dimensiones Dirección institucional, Soporte al desempeño docente, El trabajo conjunto con las familias y las comunidades, Uso de la Información e Infraestructura y recursos para el aprendizaje.

Asimismo, encontramos a Castillo (2018) quien elaboró un modelo de liderazgo directivo TRADIS tiene como base la teoría es el liderazgo transformacional de Bass y las teorías del liderazgo distribuido.

También Chumacero (2021) propuso para mejorar los niveles bajos de liderazgo directivo, el crear un modelo de gestión educativa basado en teorías que llevan a establecer acciones concretas que aporten una especial atención a cada una de las dimensiones de la gestión escolar que ayudará a ejecutar acciones integradoras para optimizar la situación del contexto en estudio.

Además, tenemos a Montenegro (2019) quien propone un Modelo de liderazgo directivo por competencias como una herramienta de apoyo a los directivos que les permita mejorar su gestión educativa, este modelo forja 20 competencias para el liderazgo directivo, que les ayudarán a descubrir sus fortalezas, debilidades y oportunidades.

### **El diseño de la propuesta del modelo integral de liderazgo para la gestión de la calidad educativa.**

Se propuso un modelo de liderazgo directivo, siguiendo un proceso de cuatro etapas, la primera fue obtener el diagnóstico, para lo cual se aplicó un cuestionario a los directivos de las II.EE y en base a los resultados se pasó a la planificación, en la que se establecieron las actividades de gestión, en la fase de implementación se consideraron los fundamentos teóricos y para finalizar, en la etapa de evaluación, se formulan las actividades operativas dirigidas a impulsar la gestión de la calidad educativa. El diseño del modelo propuesto está centrado en desarrollar el liderazgo directivo el mismo que se basa en las dimensiones dadas por el planteamiento del ministerio de educación que considera la importancia de tener en cuenta de establecimiento de metas, obtención y asignación de recursos y materiales, planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza, promoción y participación y esta se concretiza a través de dos líneas, una estratégica y otra operativa, direccionadas a lograr la calidad en la educación.

Asimismo, encontramos a Castillo (2018) quien precisa que es necesario la propuesta del modelo de Liderazgo Directivo denominado TRADIS, para mejorar el dominio de estrategias, técnicas, métodos y procedimientos en los directivos, el mismo que se hace necesario para el desarrollo de las competencias, donde el directivo debe ser un líder pedagógico que permita participar a todos para lograr las metas y objetivos comunes, debiendo formar un clima apropiado, democrático y solidario en todo momento, es legal, porque constituye un aporte significativo e innovador para optimizar la calidad de la gestión escolar.

También, tenemos a Montenegro (2019) quien diseñó un Modelo de liderazgo directivo por competencias innovador, como una herramienta de apoyo a los directores, sustentándolo en el manual del buen desempeño directivo en sus cuatro dimensiones propuesto por el MINEDU.

A su vez, Rodríguez (2017) diseñó una Propuesta de modelo de liderazgo directivo y docente para mejorar la gestión escolar en las II.EE, basada en los fundamentos administrativos, filosóficos, epistemológico, sociológico y psicológico, con la

finalidad de mejorar la capacidad de liderazgo y la mejora de la gestión escolar de una I.E en Cajamarca.

De igual manera, Huima (2018) diseñó su propuesta de un Modelo de gestión considerando como base teórica los documentos emitidos por el MINEDU, el marco de buen desempeño docente y del marco de buen desempeño directivo, siendo uno de los principales ejes del modelo, el liderazgo. Finalmente, encontramos a Gómez (2017) quien diseñó una propuesta de modelo de liderazgo directivo, basado también en el manual de buen desempeño directivos tanto peruano como chileno, teniendo en cuenta las dimensiones establecidas.

### **Validar la propuesta del modelo integral de liderazgo para la gestión en Instituciones educativas públicas de la calidad educativa en Lambayeque.**

La propuesta de Modelo integral de liderazgo pasó por un proceso de validación, por juicio de expertos profesionales en la variable de estudio, quienes luego de una revisión sistemática dieron por válida la propuesta, así, encontramos también a Castillo (2018) quien propuso un Modelo de liderazgo directivo denominado TRADIS cuyo propósito es optimizar la gestión escolar de las II.EE de Lambayeque, fue validada por juicio de expertos a través de fichas de validación, el cual constituye un importante aporte al campo teórico del liderazgo en las escuelas.

Igualmente Cubas (2017) propuso un Modelo de liderazgo directivo con el objetivo de influir a favor del clima organizacional en una institución educativa, modelo que fue validado por tres profesionales expertos conocedores del tema, cuyo propósito fue fortalecer la formación personal y profesional del líder pedagógico para influir positivamente en el clima organizacional, para lo cual es importante la participación activa de todos sus miembros en las diferentes actividades de capacitación e integración que se proponen, midiendo su impacto en el clima organizacional durante su desarrollo.

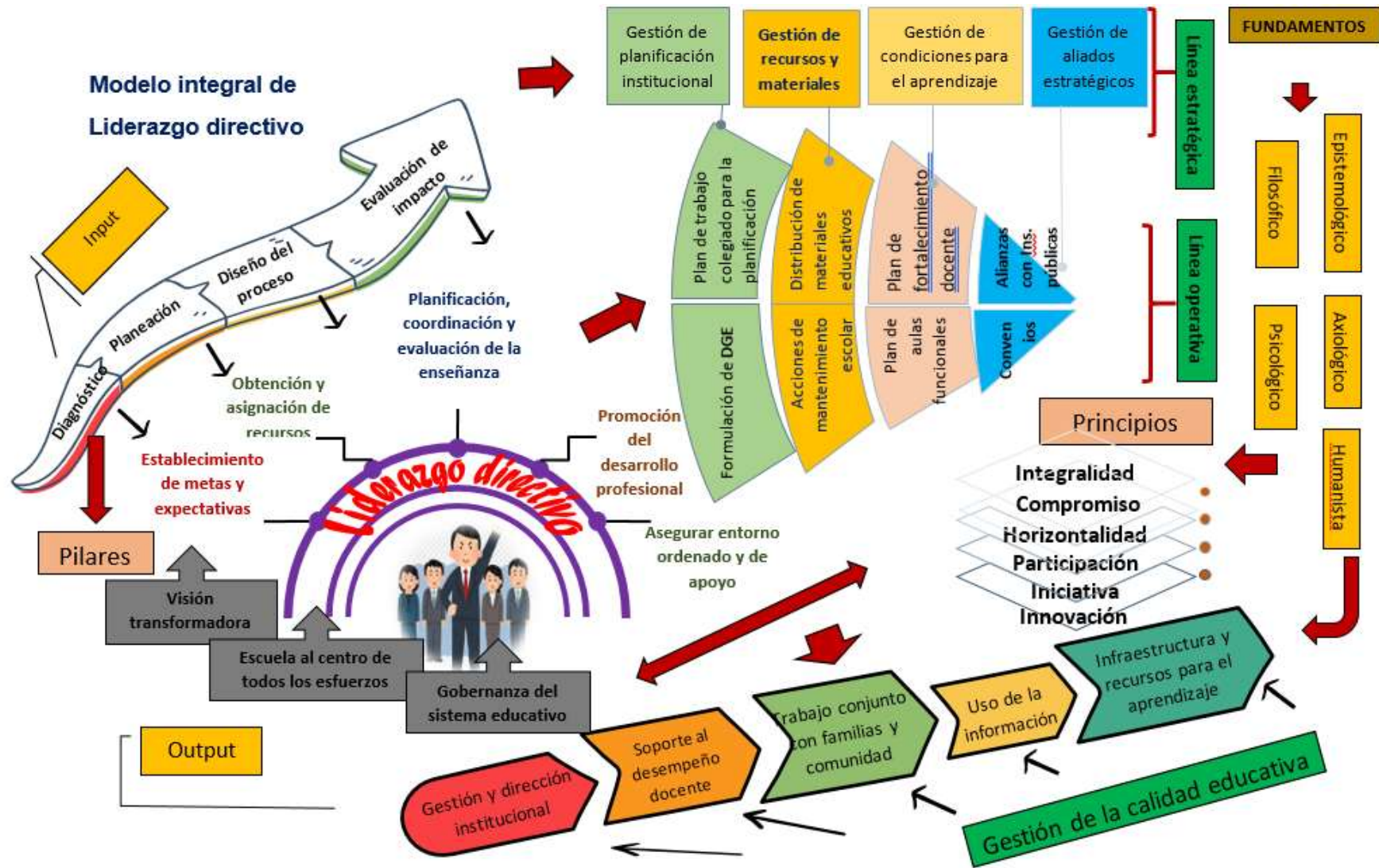
## **VI. CONCLUSIONES**

1. Se propuso el modelo de liderazgo directivo para mejorar la gestión de la calidad educativa en los líderes directivos, para lo cual se tomó en consideración el realizar primero el contacto con la población en el estudio y luego de la aplicación de un cuestionario se pudo diagnosticar, planificar, diseñar y evaluar el impacto de la elaboración del modelo.
2. Se diagnosticó el nivel de gestión de la calidad educativa, donde se obtuvo que el 80%, de los directivos se encontraban en el nivel alto, es decir, tienen una alta capacidad de gestión, no obstante, el 20% de ellos, se ubica en el nivel medio. Se obtuvieron niveles altos y medios en sus dimensiones, siendo el trabajo con la familia y la comunidad la que obtuvo mayor porcentaje en el nivel medio (34%)
3. Se analizó diversas teorías en relación a las variables de liderazgo directivo y calidad educativa, las mismas que se adoptaron y permitieron tener un sustento teórico para la elaboración de la propuesta.
4. Se diseñó un modelo de liderazgo directivo, el cual siguió los procesos, el de diagnóstico, planeación, diseño y evaluación de impacto, tomando en consideración fundamentos, principios y los pilares que sustentan el modelo.
5. Se validó la propuesta a través de juicios de expertos con la finalidad de que el modelo elaborado demuestre su eficacia con los aportes brindados por los profesionales en mención que avalan la contribución a la mejora de la calidad educativa.

## VII. RECOMENDACIONES

- A las autoridades educativas de la UGEL, para que promuevan la implementación del modelo de liderazgo directivo en las capacitaciones dirigidas a los directores de las diferentes II:EE con el propósito de que optimicen sus habilidades de liderazgo.
- A los directores de las diferentes instituciones educativas, a gestionar con las autoridades correspondientes capacitaciones sobre el modelo de liderazgo para sus equipos directivos para fortalecer su formación personal y profesional y promover la práctica de habilidades directivas teniendo en consideración las dimensiones de la gestión de la calidad educativa.
- A futuros investigadores, para que amplíen los conocimientos teóricos respecto a ambas variables que permita ampliar nuevos modelos de liderazgo que amplie la intervención de la población.
- Promover la investigación científica diseñando nuevos modelos de intervención en otros ámbitos que influyan en el desarrollo de las habilidades de los directivos.
- Que las autoridades educativas promuevan la validación de nuevos modelos o instrumentos que permitan evaluar sus procesos educativos en busca de una mejora continua de la calidad educativa.

# VIII. PROPUESTA



## **CARACTERÍSTICAS DE LA PROPUESTA:**

La propuesta del modelo está centrada en desarrollar el liderazgo directivo que permita mejorar las habilidades en los directores para realizar una mejor gestión de la calidad educativa. Las acciones previas se siguieron en cuatro etapas, la primera fue obtener el diagnóstico, para lo cual se aplicó un cuestionario a los directivos de las II.EE y considerando los resultados se procedió a la planeación, en la que se establecieron las áreas de gestión, en la fase de implementación o diseño del proceso, se consideraron los fundamentos teóricos y para finalizar, en la etapa de evaluación.

Se formulan las actividades operativas dirigidas a desarrollar el liderazgo, promoviendo no sólo el establecimiento de metas para alcanzar los objetivos previstos en el PEI, sino el logro de las mismas, desarrollar la capacidad de toma de decisiones en la obtención y asignación de recursos y materiales; planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza, promoción y participación del desarrollo docente y el asegurar un entorno ordenado y de apoyo y esta se concretiza a través de dos líneas, una estratégica y otra operativa, direccionadas a lograr la calidad en la educación.

En la línea operativa, están las actividades y estrategias que se realizarán a través de sesiones de talleres vivenciales en donde se pretende impulsar el desarrollo de habilidades directivas, emocionales y de liderazgo teniendo un fundamento filosófico, epistemológico, axiológico, psicológico y humanista. Las sesiones están orientadas a trabajar el trabajo colegiado, a desarrollar la capacidad de liderazgo, habilidades comunicativas, de negociación, de toma de decisiones y de inteligencia emocional y autoliderazgo emocional, las que le permitirán gestionar con éxito a su equipo directivo para lograr la calidad educativa. Tiene como pilares una -visión transformadora, - escuela como centro de todos los esfuerzos y - gobernanza del sistema educativo y se sustenta bajo los principios de Integralidad, Horizontalidad, Participación, Iniciativa, Innovación y Compromiso:



## REFERENCIAS

- Adiguzelli, Y (2016). Examining the relationship between distributed leadership and organizational trust according to opinions of teachers. *Egitim ve Bilim-Education and Science*.  
<https://www.semanticscholar.org/paper/Examining-The-Relationship-Between-Distributed-and-Ad%C4%B1g%C3%BCzelli/b177b5150a5681948f0db7b52257d40f70dbf596>
- Ahumada, L., González, A., Pino-Yancovic, M. y Maureira, O. (2017). Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar. Informe Técnico N° 7. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.  
[https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT7\\_LA\\_L2\\_12-12.pdf](https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT7_LA_L2_12-12.pdf)
- Amores, F. & Ritacco, M. (2022). Desarrollo de prácticas de “liderazgo exitoso” en la dirección escolar. Teoría fundamentada a partir del testimonio de directores escolares en Andalucía, España. *Perfiles educativos*, 43(174), 77-92. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2021.174.59414>
- Aparicio, C., Sepúlveda, F., Valverde, X., Cárdenas, V., Contreras, G., y Valenzuela, M. (Junio de 2020). Liderazgo Directivo y Cambio Educativo: Análisis De Una Experiencia De Colaboración Universidad-Escuela. *Epub*, 13, 19-41. <http://www.scielo.edu.uy/pdf/pe/v13n1/1688-7468-pe-13-01-19.pdf>
- Arteta, N. (2019) (2019, 29 de noviembre). Propuesta de Fortalecimiento del Cargo Directivo en el Sistema Escolar [ponencia]. MINEDU, Lima: Perú.  
<http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2019/12/Natalia-Arteta-Ponencia-Seminario-29.10.pdf>
- Abdallah, A., & Alkhrabsheh, A. (2019). The Best Leadership Styles for Preventing the Educational. *Opción*, 35, 90-110  
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/24509>

- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (Eds.). (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. <https://psycnet.apa.org/record/1995-97316-000>
- Bush, T. (2019). School improvement and leadership models: towards the understanding of an effective leadership *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1),107-122.  
<https://pdfs.semanticscholar.org/e68a/96cd664394c67a910095235459c6e42d3f99.pdf>
- Campos, A., Trujillo, J., Chávez, E.(2019) Liderazgo distribuido en los institutos de educación secundaria de Melilla, España. *Revista de ciencias sociales* <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7026733>
- Carpio, L., Miranda, O. M., Torres Díaz, G. A., & Pernet Carrillo, J. D. (2020). Calidad Educativa como base de la educación. *Revista de las Ciencias Humanas, Teoría Social y Pensamiento Crítico*, 192-200.  
doi:<http://doi.org/10.5281/zenodo.4395252>  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7703910>
- Castillo, J. (2018). Modelo de liderazgo directivo TRADIS para mejorar la gestión escolar de las instituciones educativas de secundaria rural de la provincia de Lambayeque. [Tesis doctoral Universidad César Vallejo] <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/31701>
- Chumacero, C, & Carrión, G. (2021). Modelo educacional hacia un liderazgo directivo. *Conrado*, 17(79), 114-119  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442021000200114&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000200114&lng=es&tlng=es).
- Condori, Y. (2019). Liderazgo y gestión del conocimiento de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno. *Revista Innova Educación*, 1(2), 189-196. <https://doi.org/10.35622/i.rie.2019.02.005>.
- Cubas, M. (2017). Modelo de liderazgo directivo para el buen clima organizacional en las instituciones educativas públicas del distrito de Chiclayo – 2017 (Tesis doctoral. Universidad César Vallejo. Chiclayo). [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31702/cubas\\_llm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31702/cubas_llm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- De la A, G. (2017). Análisis del rendimiento académico en los/as estudiantes de octavo año de educación básica de la Unidad Educativa Fiscal “31 de

octubre” del cantón Samborondón, provincia del Guayas, periodo lectivo 2016-2017. (Tesis de maestría).

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6377/1/T2718-MGE-De%20La%20A-Analisis.pdf>

Fernández, C. y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos Revista Venezolana de Gerencia, vol. 22, núm. 77, enero-marzo, 2017, pp. 56-74 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>

Fishman, D. (2016) El líder transformador 1. Editorial Planeta Perú.

Franco, M (2018) El liderazgo directivo y su relación en la gestión educativa de instituciones educativas del cercado de la Urbanización El Chipe, Piura, 2018. (Tesis de doctorado Universidad César Vallejo, Perú). <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28886>

Fretes, P. (2020). Estilos de liderazgo directivo en educación superior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 594-612. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.101](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.101)

Goleman, D. (2014). Como ser un líder. Ed

[https://www.academia.edu/40650198/C%C3%93MO\\_SER\\_UN\\_LIDER](https://www.academia.edu/40650198/C%C3%93MO_SER_UN_LIDER)

Gómez, D. (2017). Propuesta de un modelo de liderazgo directivo escolar para la Educación Adventista en Perú y Chile. (Tesis doctoral Universidad peruana Unión).

<https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/1131>

González, E. y Bernárdez, A. (2021). Quality models as a criterion of excellence, the EFQM model applied to education. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/es/revistas/caribena/especial-noviembre21/modelos-calidad>

Hassan, A., Salem, A. & Alrhaimi, S. (2020). Modern Approaches to Education Management to Ensure the Quality of Educational Services. *TEM Journal*. Volume 9, Issue 2, Pages 770-778, ISSN 2217-8309. [https://www.temjournal.com/content/92/TEMJournalMay2020\\_770\\_778.pdf](https://www.temjournal.com/content/92/TEMJournalMay2020_770_778.pdf)

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación Sexta Edición (Vol. Sexta Edición).(MI Martínez, Ed.) México DF, México DC. *México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA*

- EDITORES, SA DE CV Retrieved, 8(16), 2019.*  
<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Huapaya, Y. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú  
 Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, vol. 4, núm. 8, 2019  
 Fundación Koinonía, Venezuela Disponible en: DOI:  
<https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576861156011>
- Huima, J. (2017). Modelo de gestión basada en liderazgo pedagógico para  
 mejorar el desempeño docente en las instituciones educativas de  
 educación primaria del distrito de Pítipo, 2016. (Tesis doctoral UCV).  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16503>
- ISSO 9000 (2005). Norma internacional. Sistema de Gestión de calidad.  
<http://www.umc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/Norma ISO 9000 2005.pdf>
- Jwel, H. (2018) Quality Concern in Higher Education in India. EDULIGHT Journal  
 Volume 7, Issue 13. ISSN: 2278-9545  
[https://www.researchgate.net/publication/331686057\\_Quality\\_Concern\\_in\\_Higher\\_Education\\_in\\_India](https://www.researchgate.net/publication/331686057_Quality_Concern_in_Higher_Education_in_India)
- Jáuregui, J., Chávez, P., Menacho, I., Ramírez, L. y Romero, E. (2022). El  
 liderazgo directivo y desempeño docente en la educación básica  
 regular. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La  
 Educación*, 6(23), 648–658.  
<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i23.365>
- Kasereka, J. (2017). School leadership and educational quality in schools in the  
 democratic republic of Congo - In: ZEP : Zeitschrift für internationale  
 Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik 40 (2017) 2, S. 23-26 -  
 URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-169647 - DOI:10.25656/01:16964
- Klein, L (2017) Liderazgo y validad educativa. Conferencia en el 26 Congreso  
 Internacional de Educación Católica. <http://congresociec.com/doc-luiz-klein.pdf>
- Krymets,H., Saienko,O., Bilyakovska,Y., Zakharov,D. Ivanova, H.. (2022).  
 Quality management in higher education: Developing the methodology on  
 the basis of total quality management First published:  
<https://doi.org/10.1002/rev3.3322>  
<https://bera-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/rev3.3322>

- Leithwood, K. , Sun, J. y Schumacker , R. ( 2020 ). How school leadership influences student learning: a test of the "four paths model" *Administración Educativa Trimestral* , 56(4), 570 – 599 . <https://doi.org/10.1177/0013161X19878772>
- Manríque, D. (2020), Educación de calidad en tiempos de pandemia. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/37261>
- Maxwell, J. (2018). The 21 Irrefutable Laws of Leadership by John Maxwell. Epub Edition November 2017 ISBN 9781418598136
- Maya, E., Aldana, J. & Isea, J. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. *CIENCIAMATRIA*, 5(9), 114 - 129. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.102>
- Mejía, D. y Mejía, E. (2021). Assesment and educationak quality: Advances, limitations and current challenges. Evaluación y calidad educativa: Avances, limitaciones y retos actuales. *Revista Electrónica Educare*, 25 (3), 702-715. <https://dx.doi.org/10.15359/ree.25-3.38>.
- Mellado, M., Osorio, M. y Yaya, G. (2021). Fortalecimiento de la calidad educativa en el marco de la mejora de la gestión de infraestructura educativa en Lima Metropolitana, 2021-2023. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/10068>
- Meza, M., Meza, C., Morales, G., León, C., Mayhuasca, J., Gavino, M. y Gutiérrez, E. (2021). Liderazgo directivo y la calidad educativa en la institución educativa Jose Antonio Encinas UGEL 15. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 5(4), 5985. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/754>
- Ministerio de educación, (2014). Marco del Buen desempeño del directivo. *Directivos construyendo escuela*. Lima: Minedu. [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Ministerio de educación, (2003). Ley general de educación 28044 [http://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)
- Ministerio de educación (2021). Resolución Ministerial N° 053-2021- <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/1624037-053-2021-minedu>
- Ministerio de educación (2021) Orientaciones para la organización de equipos de gestión. Estrategias de liderazgo distribuido para las II.EE. públicas de

educación

básica.

<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/7702>

- Montenegro (2019), Modelo de liderazgo directivo por competencias para la gestión educativa en educación básica regular en la provincia de Santa Cruz-Cajamarca- 2019. (Tesis doctoral Universidad Cesar Vallejo)  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43418>
- Mosquera, D. (2018). Análisis sobre la evaluación de la calidad educativa en América Latina: caso Colombia. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 11(1), 43-56. <https://revistas.uam.es/riee/article/view/9245>
- Muñoz, G., Fernández, J., Vásquez, M. (2017). Dificultades de la participación de los padres en las actividades escolares de sus hijos. *Revista iberoamericana de producción académica y de gestión educativa*.  
<https://www.paq.org.mx/index.php/PAG/article/view/682>
- Oncoy, M. (2020). *Liderazgo directivo - docente y gestión de la calidad educativa en Educación básica regular, Huaraz - 2020*. Chimbote.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/64053>
- OECD (2017). Panorama de la educación 2017. Indicadores de la OCDE. Madrid: OECD/MECyD/Fundación Santillana.  
<http://fundacionsantillana.com/wp-content/uploads/2020/04/PANORAMA-EDUCACION-2017.pdf>
- OEI (2017b). Miradas sobre la educación en Iberoamérica. Desarrollo profesional y liderazgo de directores escolares en Iberoamérica. Disponible en <http://www.oei.es/miradas2017/que-es-miradas>
- Palomino, R. (2018). Liderazgo Directivo y Calidad de Gestión en la Escuela de Ingeniería en una Universidad de Huancavelica – 2017. (Tesis Maestría UCV). <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28232>
- Paternina, O. (2021) Liderazgo del director y su influencia en la calidad educativa de la Institución educativa El Dorado. (Tesis Maestría Universidad Panamá)  
<https://repositorio.umecit.edu.pa/bitstream/handle/001/3591/Omar%20Al%20exi%20Paternina%20Berastegui.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pizzete, M. & Birck, E. (2019). Liderazgo y gestión de personas hoy en día. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. año 04, Ed. 06, Vol. 02, págs. 69-77 de junio de 2019. ISSN: 2448-0959.

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracion-de-empresas/liderazgo-y-gestion>

- Pont, B., Nusche, D., Moorman, H. (2008), Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice, Volume 2: Case Studies on System Leadership  
<https://www.oecd.org/education/school/improvingschoolleadership-volume1policyandpracticevolume2casestudiesonsystemleadership.htm>
- Quintana-Torres, Y. E. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y educadores*, 21(2), 259-281. Colombia  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/834/83460719005/83460719005.pdf>
- Quispe, A., Barboza, E., Gonzales, V., & Cacho, A. (2021). Gestión de calidad en el trabajo remoto. *Revista Científica Pakamuros*, 9(2), 43 - 57.  
<https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i2.181>
- Rakhimov O. & Rakhimova D. (2021) Educational quality in the era of globalization.  
<https://scienceproblems.ru/images/PDF/2021/60/educational-quality-in.pdf>
- Real academia española (2021). <https://dle.rae.es/calidad>
- Rivero, M., Yañez, T., & Hurtado, C. (2019). Preparación para Ejercer un Liderazgo Efectivo en Chile:. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 27(117), 23. doi:10.14507/epaa.27.4391  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7434646>
- Rodríguez, C. (2017). Modelo teórico de liderazgo directivo y docente para mejorar la gestión escolar de la Institución Educativa "Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani" Cajamarca, 2016. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16468?locale-attribute=es>
- Romero, C. (2021). Liderazgo directivo en escuelas que superan las barreras del contexto. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(1), 73-90.  
<https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.005>
- Ruiz, J. & Glasserman, L. (2021). Características del aseguramiento de la calidad educativa: Un mapeo sistemático 2016-2020. *Revista Complutense de Educación*, 337-348.  
doi:<http://dx.doi.org/10.5209/rced.70182>



- Saltsman, G y Shelton, K. (2019). Leadership Competencies for Global Education Leaders: A Delphi Study of UNESCO Delegates and Administrators, *Education Leadership Review*. Artículos de revistas; Informes - Investigación, 150-166. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1234926>
- Sanz, R., López, E., y González, A. (2021). Propuesta de un modelo de liderazgo pedagógico para directores de centros concertados de Educación Primaria. *Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra*, 40, 173-193. doi:DOI: <https://doi.org/10.15581/004.40.173-193>
- Segil, M. (2021). El liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundaria en las instituciones educativas públicas del distrito de Pachacámac de la UGEL 01, 2018. *Big Bang Faustiniiano*, 10(2). <https://doi.org/10.51431/bbf.v10i2.672>
- Sibanda, L. (2017). Understanding distributed leadership in South African schools: Challenges and prospects. *Issues in Educational Research*, 27 (3), 561-581. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1151000>
- Simbron-Espejo, S., & Sanabria-Boudri, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA*, 6(1), 59-83. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>.
- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa -SINEACE (2020) Guía de autoevaluación institucional. <https://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/handle/20.500.12982/6481>
- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa - SINEACE (2011) Matriz de evaluación para la acreditación de la calidad de la gestión educativa de instituciones de EBR.- IPEBA <https://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/handle/20.500.12982/415>
- UNESCO (2008). Reflexiones en torno a la evaluación de la calidad educativa. Santiago: UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000177648>
- UNESCO (2014). El Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232799>
- Vela, G., Cáceres, T., Vela, A., Gamero, H. (2020) Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas. *Revista de Ciencias Sociales*



(Ve), vol. 26, pp. 376-400, 2020.

<https://www.redalyc.org/journal/280/28064146025/html/>

Villegas, J., Fuentealba, S., Jopía, A., & Palma, J. (2019). Calidad educativa para estudiantes, proesores y equipo multidisciplinario de una escuela pública del norte de Chile. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*.

<https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/32339>

Wenner, J. A., y Campbell, T. (2017) The theoretical and empirical basis of teacher leadership: A review of the literature. *Review of Educational Research*.

doi:<https://doi.org/10.3102/0034654316653478>

Wisnu, D. & Wakhudin, W. (2021), The roles of leadership principal to improving of education quality through managerial competence.

<http://www.jurnalnasional.ump.ac.id/index.php/Dinamika/article/view/11545>

Zhang, G., Bohley, K. A., & Wheeler, L. (2017). Global perspective and the implications for school leadership. *Journal of Academic Administration in Higher Education*, 13(2), 9-14. Retrieved from.

<https://eric.ed.gov/?id=EJ1155845>

## ANEXOS

### Operacionalización de las variables.

Variable		Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de medición
Variable independiente	Modelo integral de Liderazgo directivo	Liderazgo directivo: Cualidad para influir, inspirar y movilizar las actividades de la comunidad educativa en relación a aspectos pedagógicos, que involucra la relación entre sus líderes y seguidores en un determinado contexto que atraviesa cada organización; sin embargo, ello requiere del apoyo de líderes con cargos directivos que practican un liderazgo formal. MINEDU (2020)	La variable liderazgo directivo se evidencia por la operacionalización de sus cinco dimensiones, las cuales influyen en el aprendizaje de los estudiantes y la calidad educativa, algunas de manera directa y otras de manera indirecta Oncoy (2020)	1. Establecimiento de metas y expectativas	- Claridad y consenso de metas - Capacidad para cumplir metas. - Compromiso con cumplimiento de metas	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	Ordinal
				2. Obtención y asignación de recursos en forma estratégica	- Estrategias para captar recursos humanos. - Obtención de recursos materiales y financieros. - Distribución y asignación de recursos.	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18	
				3. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo.	- Planificación del currículo y del proceso E - A. - Coordinación para elaborar y analizar el currículo y el proceso E-A. - Evaluación del currículo y del proceso E-A.	18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26	
				4. Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente.	- Promoción del aprendizaje y formación continua, de los docentes. - Apoyo al desarrollo docente. - Participación en el aprendizaje y formación continua, de los docentes.	27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35	
				5. Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo.	- Reducción de: interrupciones, presiones internas y externas. - Establecimiento de relaciones de apoyo con los trabajadores docentes y no docentes, y el entorno.	36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43	

	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	- Indicadores	ítems	Escala de medición
Variable dependiente	<b>Gestión de la calidad educativa</b>	Es la capacidad de una entidad para administrar todos los procesos, los recursos y la de tomar decisiones, con el propósito de mejorar continuamente el proceso de E-A y alcanzar logros en todos sus alumnos contribuyendo en su formación integral. SINEACE - EI IPEBA (2011)	La variable dependiente fue medida a través del cuestionario GCE, educativa que permite determinar el nivel de la Gestión de la Calidad Educativa, a través de sus cinco dimensiones como son: Dirección institucional., Soporte al desempeño docente, Trabajo conjunto con las familias y la comunidad, Uso de la información e Infraestructura y recursos para el aprendizaje. SINEACE-IPEBA (2011)	1. Dirección institucional.	- Construcción participativa del proyecto educativo - Pertinencia del Proyecto curricular - Liderazgo participativo	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8,9,10,11	Ordinal
				2. Soporte al desempeño docente.	- Gestión de asignación docente - Programación curricular - Acciones pedagógicas	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24	
				3. Trabajo conjunto con las familias y la comunidad.	- Estrategias para con la familia - Estrategias de soporte a los estudiantes	25, 26 27 28 29, 30	
				4. Uso de la información	Desempeño de estudiantes y docentes. - Plan de mejora	31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40	
				5. Infraestructura y recursos para el aprendizaje.	- Infraestructura y recursos - Gestión de recursos	41, 42, 43, 44, 45, 46, 47	

Fuente: Matriz de operacionalización de variables.

## INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

### FICHA TÉCNICA

Denominación del instrumento	"Escala para medir la gestión de la calidad educativa
Nombre abreviado	EGCE
Autor	Rosa María del Carmen Guerra Fernández
Objetivo	Medir el nivel de Gestión de la Calidad Educativa
Población objetivo	Directores de instituciones educativas
Dimensiones que evalúa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirección institucional</li><li>• Soporte al desempeño docente</li><li>• Trabajo en conjunto con la familia y comunidad</li><li>• Uso de la información</li><li>• Infraestructura y recursos de aprendizaje</li></ul>
Tipo de instrumento	Cuestionario
Longitud	Total 47 Ítems directos
Forma de administración	Individual y grupal
Duración	30 minutos
Materiales	Formulario Google form
Referencias	

## ESCALA PARA MEDIR LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA (EGCA)

Nombres y apellidos	
Institución de procedencia	
Fecha de aplicación	

**Instrucciones:** Estimado director a continuación le presentamos algunos ítems que recogerá información relacionada a su labor en la gestión de la calidad educativa, por lo que le pedimos responda con sinceridad, marcando con una X según su accionar.

N°	ÍTEMS					
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
01	Promueve usted la construcción del PEI en su I.E					
02	Evidencia objetivos en el PEI que estén centrados en los aprendizajes de los estudiantes					
03	Toma en cuenta las necesidades y características de la comunidad educativa la construcción del PEI					
04	Promueve propuestas pedagógicas coherentes con la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje					
05	Orienta usted la construcción de los documentos de gestión (PCIE, RI y PAT)					
06	Considera usted que la propuesta pedagógica del PCI es coherente con la visión de la I.E					
07	Motiva a los docentes a desarrollar competencias pedagógicas efectivas					
08	Promueve la construcción de los roles, funciones y responsabilidades de los actores educativos					
09	Implementa estrategias para el cumplimiento de los roles y funciones que dan soporte al proceso de enseñanza aprendizaje					
10	Evalúa periódicamente los compromisos de gestión de los actores educativos					
11	Propone estrategias para mantener un clima saludable de confianza y respeto entre los actores educativos					
12	Realiza el acompañamiento y monitoreo permanente a los docentes en el aula					
13	Evalúa el nivel de dominio de los docentes en las áreas que enseñan					
14	Gestiona la capacitación docente, en función a las necesidades detectadas durante el acompañamiento y monitoreo.					
15	Evalúa a los docentes en estrategias didácticos estructurados y no estructurados que benefician el aprendizaje de los estudiantes					
16	Brinda soporte pedagógico necesario a los docentes					
17	Propone estrategias de trabajo en equipo					
18	Promueve el intercambio de experiencias con otras I.E sobre las practicas pedagógicas para fortalecer las capacidades docentes					
19	Promueve el desarrollo de competencias básicas en la programación curricular					
20	Lidera la planificación curricular docente, realizando adecuaciones y adaptaciones curriculares de las experiencias de aprendizaje, según necesidades y características de los estudiantes					
21	Promueve la evaluación formativa para la mejora de los aprendizajes					

22	Promueve la implementación de estrategias pedagógicas adecuadas al logro de competencia.					
23	Implementa estrategias de monitoreo y acompañamiento a los docente y estudiantes					
24	Implementa estrategias de evaluación formativa para identificar el nivel de aprendizaje de los estudiantes					
25	Promueve que los comités de aula garanticen la participación activa y responsable de las familias.					
26	Informa usted a los padres de familia periódicamente sobre los resultados de los aprendizajes de sus hijos					
27	Promueves la participación de los padres en las actividades programadas dentro y fuera del aula.					
28	Involucra a los miembros de la comunidad educativa en la identificación de saberes para enriquecer el currículo					
29	Promueve la participación de los docentes en proyectos que atiendan la problemática de la comunidad					
30	Coordina con aliados estratégicos para la implementación y equipamiento de las necesidades de la I.E					
31	Realiza la evaluación de desempeño docente de forma periódica					
32	Analiza periódicamente la práctica pedagógica de los docentes					
33	Analiza los resultados de aprendizaje realizadas mediante la ECE, EM y PISA					
34	Propone alternativas de solución a los problemas de aprendizaje encontrados.					
35	Evalúa la participación de los estudiantes en diversos eventos culturales que promueve el MED a nivel nacional					
36	Elabora el plan de mejora en función de los resultados obtenidos en la evaluación docente					
37	Implementa el plan de mejora gestionando adecuadamente el personal y los recursos necesarios.					
38	Involucra a los miembros de la comunidad educativa a participar en el desarrollo e implementación de las acciones de mejora.					
39	Realiza el seguimiento a la implementación del plan de mejora para identificar su efectividad					
40	Identifica las acciones de mejora para el logro de los aprendizajes					
41	Gestiona ante las instancias correspondientes para mantener adecuadamente la infraestructura educativa (aulas, laboratorio, áreas recreativas y deportivas, etc.)					
42	Constata el cumplimiento de las normas de seguridad necesaria para los estudiantes					
43	Cuenta la I.E con los servicios básicos necesarios					
44	Implementa un plan de mantenimiento para conservar la infraestructura y el equipamiento de los recursos					
45	Gestiona el equipamiento y material pedagógico para cubrir las necesidades académicas					
46	Gestiona oportunamente ante las instancias correspondiente los recursos necesarios para implementar el plan de mejora.					
47	Gestiona ante las instancias correspondientes, la implementación de servicios complementarios para atender las necesidades de los estudiantes					
PUNTUACIÓN PARCIAL						
PUNTUACIÓN TOTAL						

## CLASIFICACIÓN DE ÍTEMS

Ítems directos	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47.
----------------	--

## BAREMOS

NIVELES	RANGOS
Alto	173 a 235
Medio	110 a 172
Bajo	47 a 109

## DESCRIPCIÓN DE NIVELES DE LA VARIABLE

NIVEL ALTO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA	Alta capacidad de gestión
NIVEL MEDIO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA	Capacidad de gestión regular
NIVEL BAJO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA	Capacidad de gestión mala

## DESCRIPCIÓN DE NIVELES POR DIMENSIONES

Código	Dimensión	Ítem	Bajo	Medio	Alto
D1	Dirección institucional	11	11 a 25	26 a 41	42 a 55
D2	Soporte al desempeño docente	13	13 a 30	31 a 48	49 a 65
D3	Trabajo en conjunto con la familia y comunidad	6	6 a 14	15 a 22	23 a 30
D4	Uso de la información	10	10 a 23	24 a 36	37 a 50
D5	Infraestructura y recursos de aprendizaje	7	7 a 16	17 a 25	26 a 35

## VALIDEZ DEL INSTRUMENTO CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo, Hernández Fernández Bertila; con DNI N° 16526129; profesión docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo; Doctora en Educación; registrado con código N° 640 SUNEDU, desempeñándome actualmente como Docente del programa académico de Doctorado en Educación; por medio de la presente hago constar que he revisado de manera concurrente con fines de validación el instrumento el cual se aplicará en el proceso de la investigación

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

INTRUMENTOS	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					X
2. Objetividad					X
3. Actualidad					X
4. Organización					X
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad					X
7. Consistencia					X
8. Coherencia					X

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Chiclayo 08 de enero del 2022

Apellidos y Nombres : Hernández Fernández Bertila

DNI : 16526129

E-mail : bertilahernandez2013@gmail.com

---

Dra. Bertila Hernández Fernández



## CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo, Gonzales soto Victor Augusto; con DNI N° 16421073; profesión docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo; Doctor en Educación; registrado con código N° A1532770 SUNEDU, desempeñándome actualmente como Docente del programa académico de Doctorado en Educación; por medio de la presente hago constar que he revisado de manera concurrente con fines de validación el instrumento el cual se aplicará en el proceso de la investigación

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

INSTRUMENTOS	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					X
2. Objetividad					X
3. Actualidad					X
4. Organización					X
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad					X
7. Consistencia					X
8. Coherencia					X

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Chiclayo

08 de enero del 2021

Apellidos y Nombres : Dr. Victor Augusto Gonzales Soto

DNI : 16421073

E-mail : victor.augusto2500@gmail.com



---

Dr. Victor Augusto Gonzales Soto

## CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo Heredia Llatas Flor Delicia; con DNI N° 41365424; profesión licenciada en administración y doctora en Gestión pública y gobernabilidad, con experiencia en educación básica, actualmente me desempeño como docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, desempeñándome actualmente como Docente del programa académico de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad; por medio de la presente hago constar que he revisado de manera concurrente con fines de validación el instrumento el cual se aplicará en el proceso de la investigación.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

INSTRUMENTOS	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					X
2. Objetividad					X
3. Actualidad					X
4. Organización					X
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad					X
7. Consistencia					X
8. Coherencia					X

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Chiclayo 09 de enero del 2022

Apellidos y Nombres : PhD. Heredia Llatas Flor Delicia

DNI : 41365424

E-mail : draflorheredia@gmail.com



\_\_\_\_\_  
Dra Heredia Llatas Flor Delicia



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **HEREDIA LLATAS**  
Nombres **FLOR DELICIA**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Número de Documento de Identidad **41365424**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C.**  
Rector **LLEMPEN CORONEL HUMBERTO CONCEPCION**  
Secretario General **LOMPARTE ROSALES ROSA JULIANA**  
Director **PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **DOCTOR**  
Denominación **DOCTORA EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**  
Fecha de Expedición **21/04/21**  
Resolución/Acta **0204-2021-UCV**  
Diploma **052-109897**  
Fecha Matricula **04/01/2018**  
Fecha Egreso **17/01/2021**

Fecha de emisión de la constancia:  
02 de Agosto de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0000843803

**JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA**  
JEFA

Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de Agente automatizado.  
Fecha: 02/08/2022 21:46:19-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	214,1333	379,552	,896	,974
VAR00002	214,2000	370,600	,894	,973
VAR00003	214,3333	369,095	,841	,973
VAR00004	214,3333	369,095	,841	,973
VAR00005	214,1333	379,552	,896	,974
VAR00006	214,5333	371,838	,664	,974
VAR00007	214,2000	379,029	,692	,974
VAR00008	214,2000	370,600	,894	,973
VAR00009	214,3333	368,667	,861	,973
VAR00010	214,4667	369,410	,774	,973
VAR00011	214,1333	379,552	,896	,974
VAR00012	214,2667	379,210	,574	,974
VAR00013	214,5333	362,124	,814	,973
VAR00014	214,3333	378,524	,556	,974
VAR00015	214,6000	367,400	,849	,973
VAR00016	214,3333	368,667	,861	,973
VAR00017	214,2000	370,600	,894	,973
VAR00018	215,4000	363,971	,637	,974
VAR00019	214,2000	370,600	,894	,973
VAR00020	214,2000	380,886	,555	,974
VAR00021	214,1333	379,552	,896	,974
VAR00022	214,2667	369,210	,887	,973
VAR00023	214,4000	372,543	,660	,974
VAR00024	214,2667	370,495	,826	,973
VAR00025	214,9333	381,210	,207	,976
VAR00026	214,3333	379,952	,475	,974
VAR00027	214,4000	370,543	,745	,973
VAR00028	214,4667	367,695	,847	,973
VAR00029	214,6000	368,114	,700	,973
VAR00030	214,3333	371,952	,713	,973
VAR00031	214,6000	368,114	,700	,973
VAR00032	214,4000	377,257	,588	,974
VAR00033	214,6667	377,810	,359	,975
VAR00034	214,4000	376,114	,507	,974
VAR00035	215,0000	359,857	,835	,973
VAR00036	214,4000	369,543	,789	,973
VAR00037	214,5333	367,552	,843	,973
VAR00038	214,4667	359,267	,914	,973
VAR00039	214,4667	367,552	,853	,973

VAR00040	214,2667	378,210	,637	,974
VAR00041	214,4000	370,686	,495	,975
VAR00042	214,4000	370,686	,495	,975
VAR00043	214,2000	379,457	,661	,974
VAR00044	214,4000	369,686	,782	,973
VAR00045	214,1333	388,410	,016	,975
VAR00046	214,6000	378,114	,228	,976
VAR00047	214,5333	368,267	,813	,973

**INTERPRETACIÓN:**

Observamos en la primera tabla que el Alfa de Cronbach es 0,974, ya que es mayor que 0,70; podemos decir que el Instrumento es confiable.

## **CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

### **Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,974	47

## **PROPUESTA DE MODELO DE LIDERAZGO**

### **INTRODUCCIÓN**

El líder es la persona clave en las instituciones educativas, por ello, generar un cambio significativo, implicaría transformar la gestión que desarrollan los directivos en cada institución educativa. La propuesta pretende brindar las herramientas necesarias para que el directivo desarrolle habilidades personales necesarias, la práctica de un óptimo liderazgo que le permite planificar, organizar, dirigir y sobre todo mejorar las relaciones interpersonales que les permitan trabajar en un ambiente armonioso donde todos se involucren con el mejoramiento de la calidad educativa.

En medio del contexto del retorno a clases después de la pandemia, esta situación genera desconfianza en la comunidad educativa, pues aún existe inseguridad por el deficiente proceso de enseñanza aprendizaje que se ha dado durante esta época de la pandemia, entonces, es oportuno presentar esta propuesta, para lo cual se planificarán reuniones para sensibilizar al público objetivo, así como actividades en las diferentes sesiones del taller

Contribuir a mejorar la calidad educativa, es una tarea importante que tienen los líderes directivos en cada una de las instituciones educativas que representan, es por ello que se plantea la siguiente propuesta con el propósito de mejorar la gestión que realizan los directivos.

### **OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

- Desarrollar el liderazgo directivo a través de un modelo integral que permita mejorar las habilidades en los directores para realizar una mejor gestión de la calidad educativa.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diseñar sesiones que promuevan y estimulen el desarrollo de habilidades directivas de gestión
- Diseñar sesiones que promuevan el desarrollo de habilidades emocionales para el desarrollo del liderazgo directivo directivas de gestión.

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **a) *Filosófica***

El liderazgo surge como una capacidad que favorece a la superación constante de los individuos y a su bienestar en el ámbito social en que se encuentra, para ello, es importante realizar una serie de acciones, comportamientos, aprendizajes para complementar la formación de un líder, exhortándolo a recapacitar sobre la situación en la que se encuentra para analizarla atentamente. En la actualidad vemos la necesidad de generar líderes con una visión contextualizada de la realidad, que los líderes directivos sean capaces de mirarla y analizarla, que reflexionen de cómo están gestionando en sus instituciones educativas y de que son capaces de hacer para lograr que todo el equipo trabaje en la calidad educativa que es lo que se busca. Otro fundamento filosófico es esa aspiración innata que tienen las personas de administrar y ejercer poder sobre los demás, el de guiarlos, liderar y atender las necesidades del grupo, es así que aquí nace, se desarrolla y fortalece el liderazgo dentro de las instituciones educativas.

### **b) *Epistemológica***

La persistencia en querer conocer sobre la naturaleza del liderazgo, sus comienzos y los efectos de su aplicación en la vida de las organizaciones, han llevado al hombre a tener un mayor conocimiento y un mejor entendimiento del campo teórico, generando nuevos planeamientos, lo que provoca una cadena de estudios e intervenciones en espacios sociales para establecer con mayor precisión posible, los elementos, los estilos, las dimensiones e influencia del liderazgo en las organizaciones.

En la presente investigación se propone un modelo integral de liderazgo que resguarda el incremento de la capacidad de liderazgo del directivo para optimizar los procesos de gestión. Ante ello, surge la interrogante ¿De qué manera se puede mejorar la capacidad de liderazgo directivo para mejorar los procesos de gestión en las II.EE? Para responder a ello, es preciso realizar un diagnóstico de la realidad y en base a un sustento teórico formular luego la propuesta que repercutirá en la mejora continua de los procesos de gestión para alcanzar una educación de calidad a favor de la formación de los estudiantes.

### **c) Humanista**

El liderazgo humanista parte de que el liderazgo se practica por una persona y va hacia otra y para alcanzarlo requiere estar en un clima institucional armonioso donde el liderazgo directivo anime la superación de todos y los conduzca a una sana convivencia.

### **d) Psicológica**

Desde el punto de vista psicológico el modelo teórico se fundamenta en el sentido social, pues, se pretende dar una propuesta que mejore el liderazgo y por ende la gestión en los procesos administrativos con la finalidad de dar un mejor servicio. El comportamiento de las personas se rige a través de las emociones, pensamientos, actuaciones, por ello, un líder debería ser emocionalmente inteligente, pues necesita mantener el control de sus emociones ante las situaciones de estrés que se presenten, por ello es importante analizar las situaciones estresantes con calma para poder resolverlas de una manera eficaz y eficiente.

### **e) Axiológica**

El líder es la persona que influye sobre sus seguidores y el propiciar una convivencia armoniosa, donde todos asuman un compromiso como si fueran una familia, relacionándose bajo principios de integralidad, horizontalidad, solidaridad, respeto, tolerancia, compañerismo, trabajo en equipo, lo que consolidará su formación como personas y garantizará que los alumnos fortalezcan sus principios y valores humanos y sea el líder quien dirija estos comportamientos, fortaleciendo los valores personales y corporativos para el cumplimiento de las tareas, actuando con ética como aspecto determinante en el desarrollo de la sociedad.

## **PILARES**

**Visión transformadora:** La necesidad de generar cambios positivos antes el ritmo tan vertiginoso que estos se están dando debido a la inestabilidad que se da propio de la pandemia de la COVID 19, por lo que el desafío de transformar la educación es algo inevitable.



**Escuela como centro de todos los esfuerzos**, esto implica desarrollar mecanismos que permitan a los directivos conocer y atender las necesidades de las instituciones educativas como prioridad.

**Gobernanza del sistema educativo**, que los directivos sean agentes transformadores, pues, es vital para sus instituciones educativas desplegar todo su potencial y ejercer un óptimo liderazgo escolar contando para ello con un alto grado de autonomía que le permita gestionar en el sector educativo.

## **PRINCIPIOS**

**Integralidad:** se direcciona en atender en todas las dimensiones humanas, relacionadas también con la parte interna de las personas y su disposición dialógica frente a la realidad, lo que se busca es mejorar las relaciones interpersonales para generar un clima laboral agradable.

**Horizontalidad:** el adquirir habilidades para operar todos al mismo nivel tanto cognitiva, emocional y relacional, lo que facilita optimizar el conocimiento y desarrollar sus habilidades funcionales.

**Participación:** que todos los agentes educativos se involucren en el proceso de aprendizaje y avanzar en equipo hacia una nueva representación en la que todos sean parte de él.

**Iniciativa**, que todo tengan la disposición para asumir nuevos retos antes los cambios que se presentan, considerando siempre el bien de la IE.

**Innovación:** Incorporar sistemáticamente prácticas que resulten alentadoras y que estén orientadas a optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

**Compromiso:** se asume como responsabilidad compartida, acuerdo de cooperación entre pares, padres y estudiantes.

**El buen liderazgo directivo** presenta las siguientes dimensiones

**a) Establecer metas y expectativas**, metas de aprendizaje significativos y medibles, comunicándolos claramente a los involucrados en el proceso para lograr alcanzarlos, llegando a una claridad y acuerdo sobre las metas.

**b) Adquirir y asignar recursos** de manera estratégica, es decir, priorizando las personas, recursos y tiempo, que estén claros los recursos que estén no disponibles, basado en un enfoque cohesivo y compartido para la mejora escolar y desarrollo de las competencias.

**c) Planificar, coordinar y evaluar** la instrucción y el plan de estudios, participando directamente en el soporte y la evaluación de la instrucción a través de monitoreos periódicos al salón de clases, brindar comentarios integrados y construir edificios para los maestros.

**d) Promoción del desarrollo profesional** de los maestros, es decir, un liderazgo que no solo promueva, sino que también se comprometa verdaderamente con ellos a apoyarlos en este proceso.

**e) Asegurar un entorno ordenado y de apoyo**, velar que el tiempo designado para la enseñanza y aprendizaje sea el adecuado, disminuyendo situaciones estresante y dificultades, ofreciendo un ambiente armonioso dentro y fuera del aula, las relaciones de confianza y los estándares respaldan la participación

**La gestión de la calidad** contribuye en su formación integral y potencia los siguientes aspectos de la calidad:

a. **Dirección institucional**, que es un proceso de gestión escolar que incluye la misión y visión compartida, se llevó a cabo el liderazgo de liderazgo, esforzándose por mejorar continuamente el proceso de enseñanza-aprendizaje y la formación integral de los alumnos.

b. **Soporte al desempeño docente**, incluye la capacidad de implementar acciones y estrategias para identificar las fortalezas y debilidades de los miembros de la comunidad educativa, a partir de las cuales informarán posibilitarán intervenciones exitosas para conducir, orientar y apoyar el proceso pedagógico. en la docencia, hacia la adquisición de competencias en el aula.

c. **El trabajo conjunto con las familias y las comunidades**, incluyendo acciones direccionadas a optimizar las sinergias colectivas con estudiantes, padres, ex alumnos, organizaciones y otros, busca su alianza para potenciar el proceso educativo, el compromiso y la identidad de sus estudiantes.

d. **Usos de la Información**, implementados previo apoyo, seguimiento y evaluación, para identificar aspectos que permitan o dificulten el logro de las competencias esperadas, y para posibilitar el desarrollo de ejercicios de mejora continua.

e. **Infraestructura y recursos para el aprendizaje**, todo lo necesario para lograr un excelente aprendizaje, incluidas las instalaciones, materiales, infraestructura y los equipos, que respaldan la mejora de las habilidades deseadas y la satisfacción de las necesidades de los alumnos y educadores.

## DESCRIPCIÓN DEL MODELO

### CONTENIDO:

#### SESIÓN 1:

**Objetivo:** Sensibilización del modelo de liderazgo directivo

Actividad	Objetivo de la actividad	Estrategia a desarrollar	Recursos/materiales	Responsables	Instrumento
Sesión psicoeducativa	Sensibilización del modelo de liderazgo directivo.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentación vía zoom del modelo integral de liderazgo</li><li>• Se aplica un pre test (diagnóstico de la población)</li></ul>	Zoom Diapositivas Pretest	RGF	Lista de cotejo
Dinámica de presentación y socialización	“Diga su nombre y tres cualidades de liderazgo que considere tener”.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participación activa de los directivos.</li></ul>	Zoom	RGF	Ficha de observación
Desarrollo del tema	Describir los tipos de liderazgo y las cualidades de cada uno de ellos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se exponen los tipos de liderazgo y sus características principales.</li><li>• Se visualiza un video que representa los estilos de liderazgo.</li><li>• En equipos de trabajo se les pide identificar los estilos de liderazgo y reflexionar su actuar</li></ul>	Zoom Diapositivas	RGF	Lista de cotejo
Metacognición	¿De qué manera lo aprendido sirve para el desarrollo de tus habilidades directivas? ¿Qué aprendiste el día de hoy?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Retroalimentación positiva del tema.</li><li>• Se absuelven dudas</li></ul>	Zoom	RGF	

## **EVALUACIÓN**

Evaluación constante y permanente para medir el impacto del modelo a través de autoevaluaciones, que les permitirá a cada uno evaluarse y medir su desempeño en una determinada tarea, la coevaluación, que va a permitir evaluarse entre pares y finalmente las evaluaciones programadas por las personas ejecutoras del modelo para medir la evolución en el desarrollo de las habilidades de liderazgo.

## **VIGENCIA DEL MODELO**

Para darle sostenibilidad al modelo se necesita el involucramiento de todo el equipo directivo para satisfacer las necesidades de los estudiantes, buscando el bienestar de la comunidad educativa, estableciendo metas y objetivos, comunicando a la comunidad educativa y luego explicando los resultados más significativos.

## **RETOS QUE EXIGE EL MODELO**

Los puntos importantes a considerar en la propuesta a desarrollar son:

### **Capacidad de liderazgo:**

Concientizar al líder directivo sobre las habilidades que necesita desarrollar, pues, no sólo debe planificar las acciones a seguir en la institución, sino que también debe involucrarse con su equipo, para ello desarrollar habilidades como empatía, responsabilidad, motivación, trabajo en equipo, toma de decisiones, la flexibilidad, innovación y creatividad ayudará a comprometer también a su involucrar a su equipo de profesionales.

### **Trabajo colegiado:**

Que los líderes pasen de una cultura individualista a un trabajo colaborativo, lo que permite mejorar la práctica docente y los procesos de gestión escolar, pues, ayuda en el proceso de toma de decisiones y precisas acciones a llevar a cabo entre los docentes y directivos buscando alcanzar la mejora de la calidad educativa.

Es importante, que los líderes, primero manejen las normativas que rigen la labor del directivo, así como los instrumentos de gestión y todo lo relacionado con aspectos de recursos financieros, pedagógicos, tecnológicos y el cómo crear un ambiente armonioso que le permita trabajar y delegar adecuadamente a su equipo de trabajo, por ello la importancia de generar en él, el partir de ese conocimiento.

**Habilidades comunicativas:**

Importante trabajar en las relaciones interpersonales, por ello trabajar el asertividad y la empatía en su comunicación verbal y no verbal, son acciones que le permite a los líderes construir o destruir las gestiones que se puedan estar ejecutando con sus equipos de trabajo

**Habilidades en la toma de decisiones:**

Basado en los conocimientos normativos de la dirección, le posibilita el tomar decisiones rápidas y eficaces, considerando que estas puedan definir el futuro de la institución educativa y el permitir trabajar en equipo con su equipo directivo en caso de sentir duda sobre alguna decisión.

**Habilidades de negociación:**

El contar con aliados estratégicos garantiza el éxito de una gestión, por ello, es importante brindar estrategias de negociación, lo cual le permitirá alianzas estratégicas para la institución.

**Inteligencia emocional – autoliderazgo emocional**

El manejo de las emociones influye mucho al intentar mantener una convivencia armoniosa, un directivo debe manejar de manera adecuada sus estados de ánimo ya que estos afectan su desempeño y la toma adecuada de decisiones, así como las relaciones interpersonales con su equipo de trabajo.

**Entrenamiento neurocognitivo**

Incluye una gran variedad de ejercicios para desarrollar el potencial neurocognitivo y emocional, técnicas para reducir el estrés y lineamientos para adquirir hábitos cerebro-saludables.

## FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

<b>DATOS DEL PROYECTO</b>			
<b>Título del Proyecto</b>	MODELO INTEGRAL DE LIDERAZGO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS - LAMBAYEQUE		
<b>Autor(a)</b>	Guerra Fernández Rosa María del Carmen	<b>Programa</b>	Doctorado en Educación
<b>Línea de investigación</b>	Gestión y calidad educativa		
<b>Variable a ser medida</b>	Modelo de liderazgo directivo		
<b>Denominación del Instrumento a validar</b>	Modelo de liderazgo directivo para la gestión de la calidad educativa		

<b>DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO</b>			
<b>Nombre del profesional experto</b>	Dr. Víctor Augusto Gonzales Soto		
<b>Profesión</b>	Licenciado en Educación	<b>Grado académico</b>	Doctor en Educación
<b>Institución en la que labora</b>	Universidad César Vallejo		
<b>Tiempo de experiencia laboral</b>	Como Docente Universitario 13 años		

**INSTRUCCIONES:** Estimado Doctor, solicito que en el siguiente formato evalúe la pertinencia, coherencia y eficacia del Instrumento que se está validando marcando en los niveles de ejecución la puntuación que considere pertinente para cada criterio



	propósitos de la propuesta																						
	Incluye fundamentos teóricos vinculados con el tema eje																						X
	Descripción detallada de la propuesta																						X
	Incluye pilares que garantizan sostenibilidad de la propuesta																						X
	Incluye principios que contribuyen el desarrollo óptimo de la propuesta																						X
	Actividades propuestas en coherencia con el tema eje y orientadas a solucionar el problema																						X
Percepción integral de la propuesta	Pertinencia																						X
	Es inédita, auténtica, novedosa																						X
	Congruencia interna																						X
	Actualidad: La propuesta está alineada a paradigmas actuales																						X

Chiclayo, 3 de agosto de 2022.

Nombre y Apellidos Dr. Victor Augusto Gonzales Soto

DNI 16421073

Teléfono 973985015

E-mail: gsotova@ucvvirtual.edu.pe

FIRMA





PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos: GONZALES SOTO  
Nombre: VICTOR AUGUSTO  
Tipo de Documento de Identidad: DNI  
Número de Documento de Identidad: 16421073

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre: UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO  
Rector: ORBEGOSO YENEGAS BRIJALDO SIGIFREDO  
Secretario General: SANTISTEBAN CHAVEZ VICTOR RAFAEL  
Decano: MOYA RONDO RAFAEL MARTIN

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico: DOCTOR  
Denominación: DOCTOR EN EDUCACION  
Fecha de Expedición: 03/04/2013  
Resolución/Acta: 0406-2013-UCV  
Diploma: A1532770  
Fecha Matricula: Sin información (\*\*\*\*\*)  
Fecha Egreso: Sin información (\*\*\*\*\*)

Fecha de emisión de la constancia:  
03 de Agosto de 2022



CODIGO VIRTUAL 0000645005

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA  
JEFA  
Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria  
Módulo: Servidor de  
Agente autorizado.  
Fecha: 03/08/2022 10:12:13-0800

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectores de códigos o teléfonos celular verificando el código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27268 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2019-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

(\*\*\*\*\*) Ante la falta de información, puede presentar su consulta formalmente a través de la mesa de partes virtual en el siguiente enlace: <https://bitlinka.sunedu.gob.pe>

## FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

<b>DATOS DEL PROYECTO</b>			
<b>Título del Proyecto</b>	MODELO INTEGRAL DE LIDERAZGO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS - LAMBAYEQUE		
<b>Autor(a)</b>	Guerra Fernández Rosa María del Carmen	<b>Programa</b>	Doctorado en Educación
<b>Línea de investigación</b>	Gestión y calidad educativa		
<b>Variable a ser medida</b>	Modelo de liderazgo directivo		
<b>Denominación del Instrumento a validar</b>	Modelo de liderazgo directivo para la gestión de la calidad educativa		

<b>DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO</b>			
<b>Nombre del profesional experto</b>	Dra. Bertila Hernández Fernández		
<b>Profesión</b>	Licenciado en Educación	<b>Grado académico</b>	Doctor en Educación
<b>Institución en la que labora</b>	Universidad César Vallejo		
<b>Tiempo de experiencia laboral</b>	Como Docente Universitario 15 años		

**INSTRUCCIONES:** Estimada Doctora, solicito que en el siguiente formato evalúe la pertinencia, coherencia y eficacia del Instrumento que se está validando marcando en los niveles de ejecución la puntuación que considere pertinente para cada criterio



	teóricos vinculados con el tema eje																			
	Descripción detallada de la propuesta																			X
	Incluye pilares que garantizan sostenibilidad de la propuesta																			X
	Incluye principios que contribuyen el desarrollo óptimo de la propuesta																			X
	Actividades propuestas en coherencia con el tema eje y orientadas a solucionar el problema																			X
Percepción integral de la propuesta	Pertinencia																			X
	Es inédita, auténtica, novedosa																			X
	Congruencia interna																			X
	Actualidad: La propuesta está alineada a paradigmas actuales																			X

Chiclayo, 31 de julio de 2022.

Nombre y Apellidos Dra. Bertila Hernández Fernández  
 DNI 16526129  
 Teléfono 990219547  
 E-mail: hfernandezb@ucv.edu.pe

FIRMA  




## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Jefe de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra previamente inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	<b>HERNANDEZ FERNANDEZ</b>
Nombres	<b>BERTILA</b>
Tipo de Documento de Identidad	<b>DNI</b>
Numero de Documento de Identidad	<b>16526129</b>

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO</b>
Rector	<b>ORBEGOSO VENEGAS BRIJALDO SIGIFREDO</b>
Secretario General	<b>SANTISTEBAN CHAVEZ VICTOR RAFAEL</b>
Decano	<b>CASTAGNOLA SANCHEZ JOSE LUIS</b>

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	<b>DOCTOR</b>
Denominación	<b>DOCTORA EN EDUCACION</b>
Fecha de Expedición	<b>01/06/2012</b>
Resolución/Acta	<b>0645-2012-UCV</b>
Diploma	<b>A1390138</b>
Fecha Matrícula	<b>Sin información (*****)</b>
Fecha Egreso	<b>Sin información (*****)</b>

Lugar y fecha de emisión de la presente constancia  
**Santiago de Surco, 03 de Mayo de 2022**



CÓDIGO VIRTUAL 0000718185

**JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA**  
JEFA  
Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.

Fecha: 03/05/2022 23:23:32-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

(\*\*\*\*\*) Ante la falta de información, puede presentar su consulta formalmente a través de la mesa de partes virtual en el siguiente enlace <https://enlinea.sunedu.gob.pe>

## FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

<b>DATOS DEL PROYECTO</b>			
<b>Título del Proyecto</b>	Modelo integral de liderazgo para la gestión de la calidad educativa en instituciones educativas - Lambayeque		
<b>Autor(a)</b>	Guerra Fernández Rosa María del Carmen	<b>Programa</b>	Doctorado en Educación
<b>Línea de investigación</b>	Gestión y calidad educativa		
<b>Variable a ser medida</b>	Modelo de liderazgo directivo		
<b>Denominación del Instrumento a validar</b>	Modelo de liderazgo directivo para la gestión de la calidad educativa		

<b>DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO</b>			
<b>Nombre del profesional experto</b>	Dra. Wilma Edith Gonzáles Ramírez		
<b>Profesión</b>	Licenciado en Educación	<b>Grado académico</b>	Doctora en Educación
<b>Institución en la que labora</b>	I.E. 10443 – Churucancha - Chota		
<b>Tiempo de experiencia laboral</b>	29 años de servicio		

**INSTRUCCIONES:** Estimada Doctora, solicito que en el siguiente formato evalúe la pertinencia, coherencia y eficacia del Instrumento que se está validando marcando en los niveles de ejecución la puntuación que considere pertinente para cada criterio



	Incluye pilares que garantizan sostenibilidad de la propuesta																			X
	Incluye principios que contribuyen el desarrollo óptimo de la propuesta																			X
	Actividades propuestas en coherencia con el tema eje y orientadas a solucionar el problema																			X
Percepción integral de la propuesta	Pertinencia																			X
	Es inédita, auténtica, novedosa																			X
	Congruencia interna																			X
	Actualidad: La propuesta está alineada a paradigmas actuales																			X

Chiclayo, 31 de julio de 2022.

Nombre y Apellidos Wilma Edith Gonzáles Ramírez

DNI 27415197

Teléfono 976163264

E-mail: wiegora14@gmail.com

  
FIRMA





PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	GONZALES RAMIREZ
Nombres	WILMA EDITH
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Numero de Documento de Identidad	27415197

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C.
Rector	TANTALEAN RODRIGUEZ JEANNETTE CECILIA
Secretario General	LOMPARTE ROSALES ROSA JULIANA
Director	PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	DOCTOR
Denominación	DOCTORA EN EDUCACIÓN
Fecha de Expedición	11/04/22
Resolución/Acta	0189-2022-UUV
Diploma	052-156696
Fecha Matricula	01/04/2019
Fecha Egreso	30/01/2022

Fecha de emisión de la constancia:  
31 de Julio de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0090239675

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA  
JEFA

Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria  
Motivo: Servicio de  
Agente Autorizado.  
Fecha: 31.07.2022 12:00:17-0580

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectores de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde Internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, MOLINA CARRASCO ZULY CRISTINA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO DOCTORADO EN EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHICLAYO, asesor de Tesis titulada: "Modelo integral de liderazgo directivo para la gestión de la calidad educativa en Instituciones educativas públicas - Lambayeque", cuyo autor es GUERRA FERNANDEZ ROSA MARIA DEL CARMEN, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

CHICLAYO, 09 de Agosto del 2022

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
MOLINA CARRASCO ZULY CRISTINA <b>DNI:</b> 27259278 <b>ORCID</b> 0000-0002-5563-0662	Firmado digitalmente por: MCARRASCOZC el 20- 08-2022 14:13:47

Código documento Trilce: TRI - 0404746