



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creada por ley N° 25265)



ESCUELA DE POSGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

TESIS

**LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y LA GESTIÓN ESCOLAR EN
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED N° 04 ACOBAMBA.**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
GESTIÓN PEDAGÓGICA**

PRESENTADO POR:

Bach. UNOCC CANGALAYA, SENDY EDITH

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN:
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

MENCIÓN:

ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**HUANCAMELICA - PERÚ
2021**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA



(CREADO POR LEY N° 25265)

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN

"AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERÚ: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Ante el Jurado conformado por los docentes: *Dra. HOCES LA ROSA Zeida Patricia*,
Dra. ARIAS HUANUCO Jesús Mery y *Mg. AGUILAR MELGAREJO Rosario Mercedes*.

Asesor: *Dr. CAMPOSANO CORDOVA Álvaro Ignacio*.

De conformidad al Reglamento Único de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 330-2019-CU-UNH y modificado con Resolución N° 0552-2021-CU-UNH.

El Candidato al GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN;
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA EDUCACIÓN.

Doña, *Sendy Edith UNOCC CANGALAYA*, procedió a sustentar su trabajo de Investigación titulado: **LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y LA GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED N° 04 ACOBAMBA**. Mediante Resolución Directoral N° 1592-2021-EPG-R/UNH, fija la hora y fecha para el acto de sustentación de la tesis.

Luego, de haber absuelto las preguntas que le fueron formulados por los Miembros del Jurado, se dio por concluido el ACTO de sustentación de forma sincrónica, a través del Aplicativo Microsoft Teams, aprobado con Resolución N° 0340-2020-EPG-R/UNH, realizándose la deliberación, calificación y resultando:

Con el calificativo: Aprobado Por: UNANIMIDAD
Desaprobado

Y para constancia se extiende la presente ACTA, en la ciudad de Huancavelica, a los veintiocho días del mes de diciembre del año 2021.



Dra. HOGES LA ROSA Zeida Patricia
Presidente del Jurado

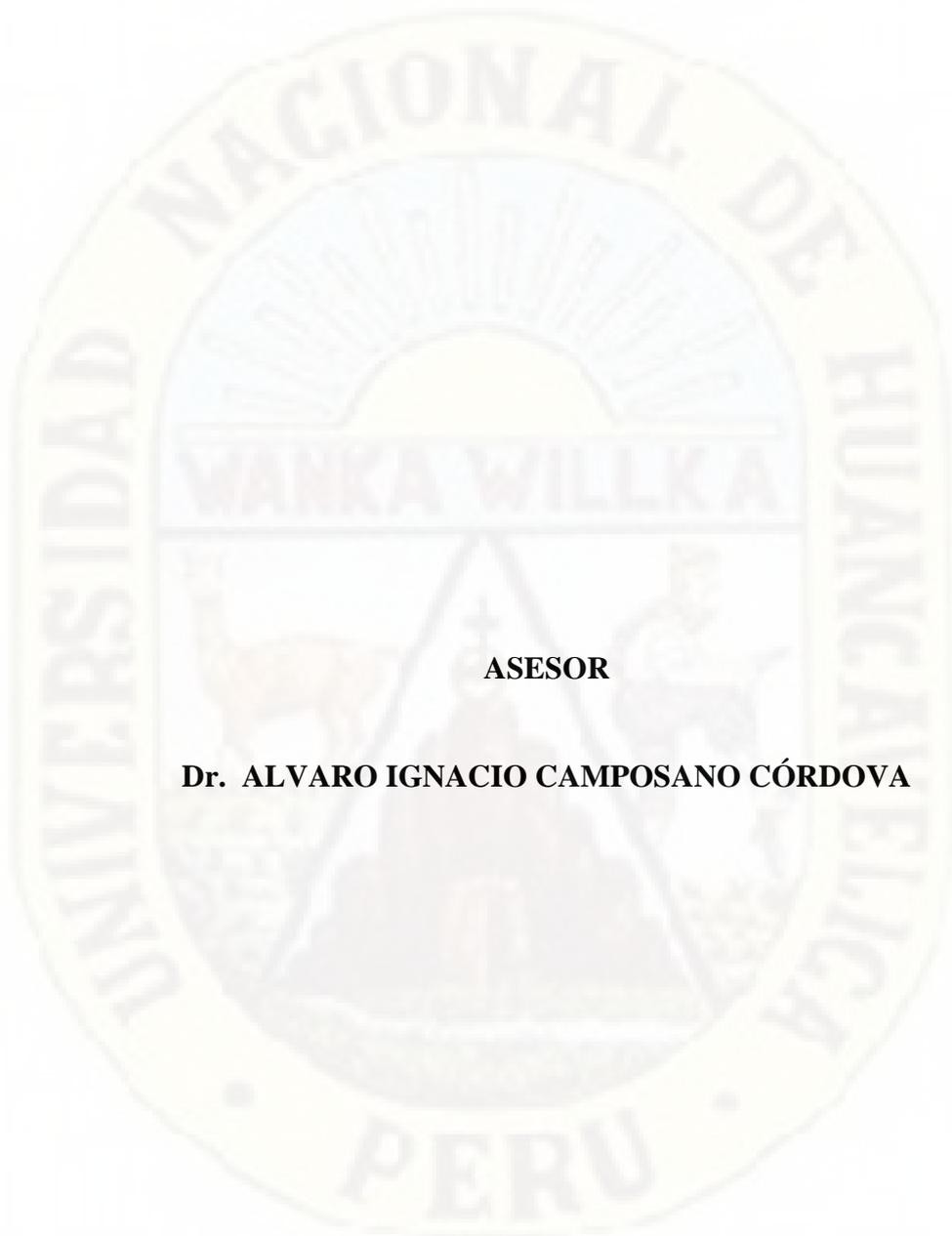


Dra. ARIAS HUANUCO Jesús Mery
Secretario del Jurado



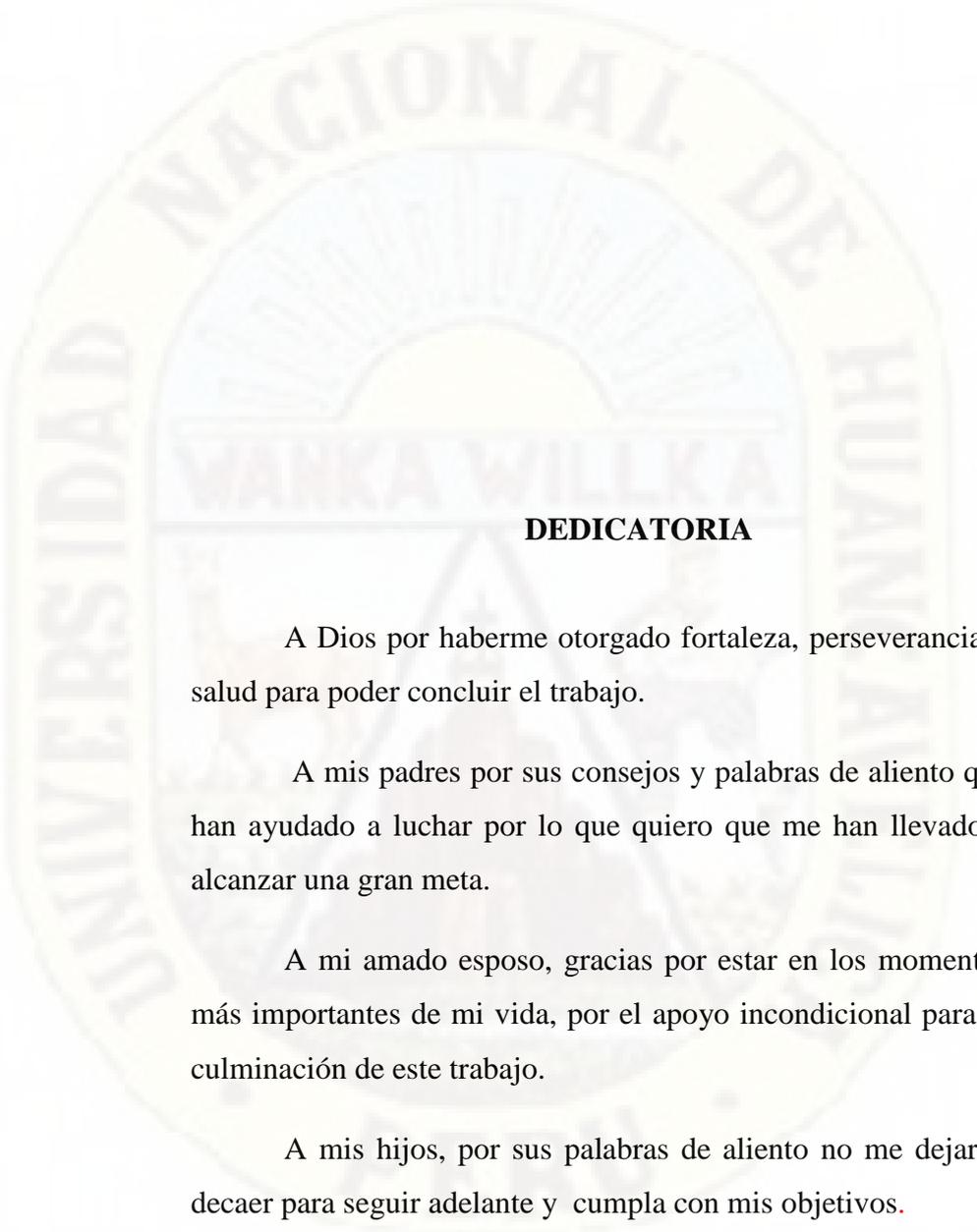
Mg. AGUILAR MELGAREJO Rosario Mercedes
Vocal del Jurado

*Directiva N° 001-VRAC-UNH



ASESOR

Dr. ALVARO IGNACIO CAMPOSANO CÓRDOVA



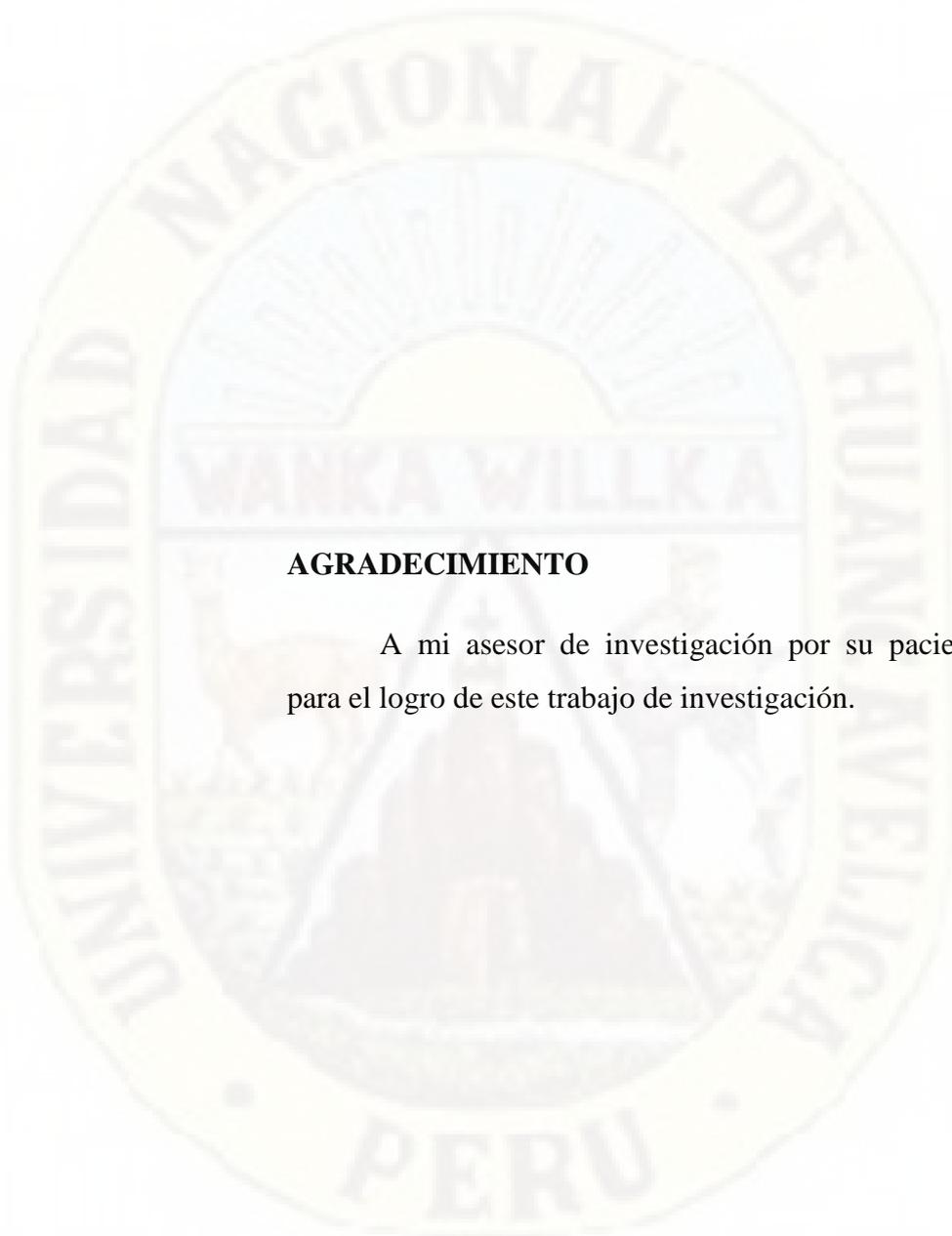
DEDICATORIA

A Dios por haberme otorgado fortaleza, perseverancia y salud para poder concluir el trabajo.

A mis padres por sus consejos y palabras de aliento que han ayudado a luchar por lo que quiero que me han llevado a alcanzar una gran meta.

A mi amado esposo, gracias por estar en los momentos más importantes de mi vida, por el apoyo incondicional para la culminación de este trabajo.

A mis hijos, por sus palabras de aliento no me dejaron decaer para seguir adelante y **cumpla con mis objetivos.**



AGRADECIMIENTO

A mi asesor de investigación por su paciencia para el logro de este trabajo de investigación.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general: determinar la relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar de las instituciones educativas de la Red Educativa N° 04 de Acobamba; se planteó el siguiente problema: ¿cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar de las instituciones educativas de la Red Educativa N° 04 de Acobamba? La hipótesis se planteó en la lógica de que existe una relación directa y significativa entre las variables de estudio. La selección de la muestra se realizó de forma aleatoria y consta de 69 docentes. Para el desarrollo del trabajo de investigación se utilizó el método científico que permitió realizar procedimientos sistematizados con el fin de contrastar los objetivos planteados. Para la recolección de datos se administró el cuestionario sobre el liderazgo pedagógico que consta de 35 ítems y el cuestionario de gestión escolar que tiene 35 ítems. En el análisis estadístico se utilizó la estadística descriptiva para reportar y describir los resultados de los datos recolectados. Además, para la contratación de la hipótesis, se utilizó el estadístico paramétrico de r de Pearson. Los resultados evidencian que con un nivel de significancia del 95%, se afirma que existe correlación entre las variables liderazgo pedagógico y gestión escolar.

Palabras clave: liderazgo pedagógico, gestión escolar

ABSTRACT

The present investigation had as general objective: to determine the relationship between pedagogical leadership and school management of the educational institutions of the Educational Network No. 04 of Acobamba; The following problem was raised: what is the relationship between pedagogical leadership and school management of the educational institutions of the Educational Network No. 04 of Acobamba? The hypothesis was raised based on the logic that there is a direct and significant relationship between the study variables. The selection of the sample was carried out randomly and consists of 69 teachers. For the development of the research work, the scientific method was used, which allowed systematized procedures to be carried out in order to contrast the proposed objectives. For data collection, the pedagogical leadership questionnaire, consisting of 35 items, and the school management questionnaire, consisting of 35 items, were administered. In the statistical analysis, descriptive statistics were used to report and describe the results of the collected data. In addition, for the contracting of the hypothesis, the Pearson r parametric statistic was used. The results show that with a significance level of 95%, it is affirmed that there is a correlation between the variables pedagogical leadership and school management.

Keywords: pedagogical leadership, school management.

ÍNDICE

Portada.....	i
Acta de sustentación	ii
Asesor	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Índice.....	viii
Introducción.....	xvi

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema.....	18
1.2 Formulación del problema.....	23
1.2.1. Problema general.....	23
1.2.2. Problemas específicos.....	23
1.3 Objetivos de la investigación.....	23
1.3.1. Objetivo general.....	23

1.3.2. Objetivos específicos.....	24
1.4 Justificación.....	24
1.5 Factibilidad.....	25
1.5 Limitaciones.....	26

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes	27
2.2 Bases teóricas.....	36
2.2.1 Liderazgo pedagógico.....	36
2.2.1.1 Definición de liderazgo pedagógico	36
2.2.1.2 Enfoques de liderazgo educativo.....	37
2.2.1.3 Enfoque teórico de la variable liderazgo pedagógico.....	42
2.2.1.3.1. Principios del liderazgo pedagógico.....	43
2.2.1.3.2. Dimensiones del liderazgo pedagógico.....	45
2.2.1.4. Liderazgo pedagógico y su influencia en la gestión escolar.....	47
2.2.2 Gestión escolar	48
2.2.2.1 Definición de gestión.....	48
2.2.2.2 Definición de gestión escolar.....	49
2.2.2.3 Enfoque teórico en el que se sustenta la variable gestión escolar....	50
2.2.2.3.1. Gestión por procesos.....	52

2.2.2.3.2. Mapa de procesos de la Institución Educativa.....	55
2.2.2.4. Dimensiones de la gestión escolar bajo el enfoque de procesos.....	57
2.2.3 Redes educativas rurales en el Perú.....	61
2.2.3.1 Principios de la Redes Educativas Rurales.....	62
2.2.3.2 Implementación de la Redes Educativas Rurales.....	62
2.2.3.3 Objetivos de las Redes Educativas Rurales.....	62
2.2.3.4 Organización y funcionamiento de Redes Educativas Rurales.....	63
2.2.3.5 Funciones de la Red Educativa Rural.....	63
2.3 Formulación de hipótesis.....	64
2.3.1 Hipótesis general.....	64
2.3.2 Hipótesis específicas.....	64
2.4 Definición de términos básicos	64
2.5 Identificación de variables	65
2.6 Operacionalización de variables	66

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de la investigación.....	77
3.2 Nivel de investigación.....	77
3.3 Método de investigación.....	78
3.4 Diseño de investigación.....	78
3.5 Población, muestra, muestreo.....	79

3.5.1. Población.....	79
3.5.2. Muestra.....	80
3.5.3. Muestreo.....	80
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	81
3.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	89
3.8 Descripción de la prueba de hipótesis.....	90

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Presentación de resultados.....	91
4.1.1. Resultados de la variable liderazgo pedagógico.....	91
4.1.2. Resultados de la variable gestión escolar.....	95
4.2 Discusión de resultados.....	98
4.3 Prueba de hipótesis.....	102
4.2.1. Proceso de prueba de hipótesis general.....	102
4.2.2. Proceso de prueba de hipótesis específica 1.....	106
4.2.3. Proceso de prueba de hipótesis específica 2.....	109
4.2.4. Proceso de prueba de hipótesis específica 3.....	111
Conclusiones.....	115
Recomendaciones.....	116

Referencias bibliográficas.....	117
---------------------------------	-----

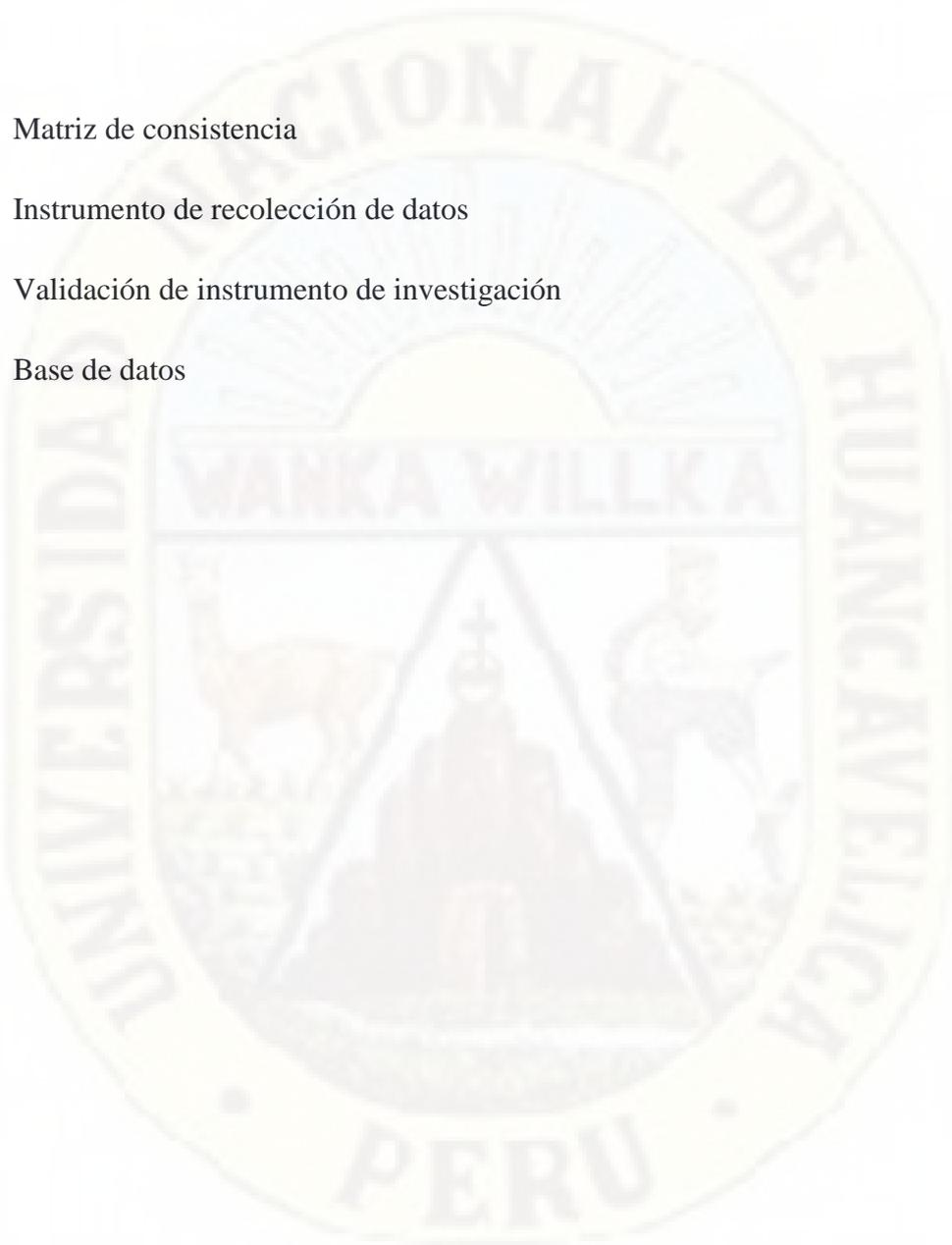
Anexos.....	
-------------	--

Matriz de consistencia

Instrumento de recolección de datos

Validación de instrumento de investigación

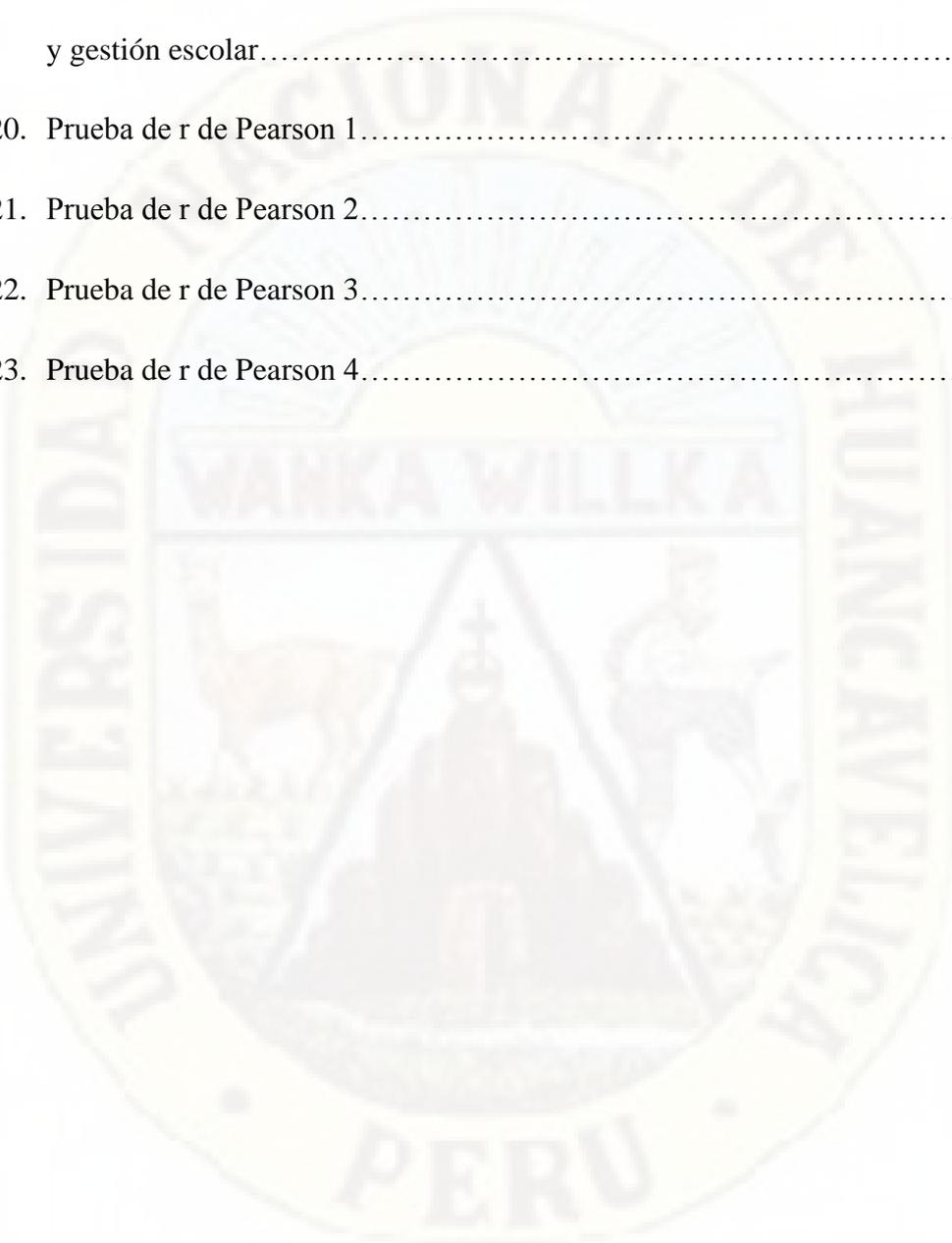
Base de datos



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Número de instituciones educativas y docentes por niveles educativos del distrito de Paucará – Acobamba.....	79
Tabla 2.	Distribución porcentual y cantidad de las unidades de análisis por estratos	80
Tabla 3.	Tamaño de la muestra	80
Tabla 4.	Calificación global de jueces de cuestionario de liderazgo pedagógico	86
Tabla 5.	Calificación global de jueces de cuestionario de gestión escolar.....	86
Tabla 6.	Valoración de la fiabilidad de ítems según el coeficiente alfa de Cronbach.....	87
Tabla 7.	Resumen de procesamiento de casos.....	88
Tabla 8.	Estadísticas de fiabilidad 1.....	88
Tabla 9.	Estadísticas de fiabilidad 2.....	88
Tabla 10.	Frecuencia y porcentajes respecto al nivel de establecimiento de dirección.....	92
Tabla 11.	Frecuencia y porcentajes respecto al nivel de desarrollo de capacidades.....	93
Tabla 12.	Frecuencia y porcentajes respecto al nivel de gestión de los aprendizajes	94
Tabla 13.	Frecuencia y porcentajes respecto al nivel de rediseño de la organización.....	94
Tabla 14.	Frecuencia y porcentajes respecto al nivel de liderazgo pedagógico.....	95
Tabla 15.	Frecuencia y porcentajes respecto al nivel de gestión de procesos estratégicos.....	96
Tabla 16.	Frecuencia y porcentajes respecto al nivel de gestión de procesos operativos.....	97
Tabla 17.	Frecuencia y porcentajes respecto al nivel de gestión de procesos de soporte.....	97

Tabla 18. Frecuencia y porcentajes respecto al nivel de gestión escolar.....	98
Tabla 19. Pruebas de normalidad de los datos de las variables liderazgo pedagógico y gestión escolar.....	103
Tabla 20. Prueba de r de Pearson 1.....	104
Tabla 21. Prueba de r de Pearson 2.....	107
Tabla 22. Prueba de r de Pearson 3.....	109
Tabla 23. Prueba de r de Pearson 4.....	112



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Distribución porcentual respecto a los niveles de establecer dirección.....	92
Figura 2.	Distribución porcentual respecto a los niveles de desarrollo de capacidades.....	93
Figura 3.	Distribución porcentual respecto a los niveles de gestión de los aprendizajes....	94
Figura 4.	Distribución porcentual respecto a los niveles de rediseño de la organización....	94
Figura 5.	Distribución porcentual respecto a los niveles de liderazgo pedagógico	95
Figura 6.	Distribución porcentual respecto a los niveles de gestión de procesos estratégicos	96
Figura 7.	Distribución porcentual respecto a los niveles de gestión de procesos operativos	97
Figura 8.	Distribución porcentual respecto a los niveles de gestión de procesos de soporte	97
Figura 9.	Distribución porcentual respecto a los niveles de gestión escolar	98
Figura 10.	Gráfico de dispersión 1.....	105
Figura 11.	Gráfico de dispersión 2.....	107
Figura 12.	Gráfico de dispersión 3.....	110
Figura 13.	Gráfico de dispersión 4.....	112

INTRODUCCIÓN

Actualmente las instituciones educativas en el Perú adolecen de agentes educativos que enfrenten el desafío de gestionar los aprendizajes para lograr mejores resultados de los estudiantes. En ese sentido, se identifica a los directores de las instituciones educativas como pilares de la gestión escolar, por que desarrollan acciones que permiten el cumplimiento de las metas y objetivos que se trazaron. Sin embargo, los resultados nacionales de evaluación de los aprendizajes son categóricos al indicar que estamos en niveles de inicio en varias de las competencias que se desarrollan en las áreas curriculares.

Por otra parte, las habilidades que diferencian a los directores de las instituciones educativas que realizan buen desempeño en la gestión escolar, de los que no lo hacen; es el liderazgo pedagógico, habilidades de las cuales tienen un déficit, por razones de desconocimiento de la gestión administrativa y sus procesos, porque no tienen fundamentos teóricos y pragmáticos previos a ejercer las direcciones, o porque no se consideran asignaturas o cursos que promuevan la gestión, o por que llegaron al cargo por razones políticas más que técnicas. Todo ello, configura el desenvolvimiento de bajo nivel de los que gestionan las organizaciones escolares.

Por ello, el interés de estudio del tema del liderazgo pedagógico y la gestión escolar de las instituciones educativas públicas, específicamente de la zona rural, donde el contexto es más crítico, porque el perfil del docente que se hace cargo de las organizaciones educativas es escaso en habilidades administrativas y de liderazgo. Investigar estas variables, nos permitirá conocer el comportamiento dentro de las instituciones educativas, identificando a nivel de dimensiones los niveles de eficacia de las unidades de análisis respecto al liderazgo pedagógico y gestión escolar.

Académicamente, es necesario conocer el grado de relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar que nos permitirá identificar a profundidad sobre la problemática descrita y sus consecuencias. Desde el punto de vista social ayudará a las instituciones educativas a tener información diagnóstica y considerar los factores para mejorar el liderazgo y por ende de la gestión escolar.

Partiendo de este contexto se decidió realizar el trabajo de investigación, que consta de la siguiente estructura; en el capítulo I, se aborda el problema, donde se plantea la interrogante de investigación: ¿cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar en las instituciones educativas de la Red N° 04 de Acobamba?, cuyo objetivo general fue: determinar la relación entre las variables de estudio.

En el capítulo II, se hace referencia a los antecedentes de la investigación y la teoría que se sustenta el trabajo de investigación. Asimismo, teorizamos acerca de las dimensiones de las variables de estudio. De la misma manera se identifica y operacionaliza la variable.

En el capítulo III, identificamos el método científico que nos permitió realizar procedimientos sistematizados con el fin de contrastar los objetivos planteados. Se utilizó el estadístico paramétrico de r de Pearson, para la contrastación de la hipótesis. La muestra estuvo constituida por 69 docentes. La técnica de la encuesta con su respectivo instrumento el cuestionario sobre liderazgo pedagógica y cuestionario de gestión escolar, fueron utilizados para la recolección de datos.

Los resultados, es el aspecto que se presenta en el capítulo IV, esto a su vez se hace en tablas y gráficos con sus respectivas interpretaciones de la variable de estudio y sus respectivas dimensiones, para luego hacer la discusión de resultados en base a la teoría y los antecedentes del estudio de investigación.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones y en los anexos se presenta la matriz de consistencia, el instrumento de recolección de datos, validación por expertos de los instrumentos de recolección de datos.

La investigadora

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Las políticas educativas referidas a la gestión de la educación en las instituciones educativas a nivel internacional están demostrando dificultades al momento de aplicarlas y esto se evidencia en el nivel de logros de los estudiantes. Aun cuando se trate de aspectos en que todos los actores concuerdan en que deben ser modernizados, a la hora de encarar la acción se producen fuertes resistencias casi imposibles de superar (Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe, 2017).

Entonces las políticas educativas desarrolladas por los gobiernos, no están calando en el rol que deben asumir los actores educativos, esto posiblemente por el escaso desarrollo de capacidades de los mismos, para enfrentar los procesos que se desarrollan dentro de las diferentes instancias de los sistemas educativos, pero sobre todo en el ámbito de lo institucional, es decir, están en las Instituciones Educativas y en las deficiencias que estaría presentando en cuanto al liderazgo y gestión escolar.

En ese sentido, a nivel internacional, la investigación de Leithwood (2009) plantea que el liderazgo es un fenómeno social, que es ejercido fundamentalmente por directores o directoras y tiene un impacto demostrable en el desempeño escolar. Pero, existe un conjunto de prácticas realizadas por estos que no son valiosas, que no aportan a la gestión de la institución educativa, independientemente del liderazgo que se desarrolle.

Por ejemplo, hay prácticas no adecuadas con relación a establecer el rumbo que debe seguir a través de la identificación y articulación de una visión y el establecimiento de altas expectativas de rendimiento, es decir, desarrollar y fortalecer las capacidades de los docentes y así rediseñar la organización y especialmente la cultura escolar.

Asimismo, Ulloa, Nail, Castro y Muñoz (2012) reportan varios problemas asociados al liderazgo, entre otros, está el tiempo excesivo dedicado a tareas ajenas a la gestión pedagógica curricular. Asimismo, la falta de competencias en el equipo directivo para la planificación institucional, es decir, hay dificultades a la hora de elaborar los instrumentos de gestión institucional como: el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Anual de Trabajo (PAT), planes de mejora, etc.

Algunos de estos problemas pueden tener sus causas en el personal docente con pocas competencias o un liderazgo demasiado personalista, autoritario que limita la delegación de tareas a los agentes educativos, posibles conflictos de roles y el estilo de liderazgo de los directores.

En esa misma línea Bolívar (2010) señala que, hasta ahora, tanto en España como en Chile, la dirección ha tenido escasa capacidad para incidir en la mejora de las prácticas docentes. También señala que la dirección actual tiene limitaciones para diseñar entornos de mejora de aprendizajes. De lo que se deduce, que las implicancias en la gestión escolar en las Instituciones Educativas también tienen poco impacto.

Por otra parte, en el contexto nacional la Unidad de Medición de la Calidad Educativa (2016) del Ministerio de Educación del Perú, señala que “los propios directores reconocen que invierten la mayor parte de su tiempo en funciones administrativas y burocráticas, lo que los lleva a restringir su quehacer pedagógico” (p.14). Por lo que, estos directores estarían limitando su rol principal que es la acompañar pedagógicamente a los docentes en las aulas.

Además, encontraron que el “liderazgo del director estaría afectando principalmente a los niños de bajo rendimiento, así como a los de rendimiento promedio” (p.48). De lo anterior se deduce la importancia del liderazgo de los directores en el rendimiento académico de los estudiantes que asisten a las instituciones educativas públicas, ubicadas en zonas rurales y en contextos de bajo

nivel socioeconómico. Además, estos síntomas del problema pueden deberse a que los directores realizan con dificultades cambios en las políticas institucionales referidas a lo pedagógico y en general a la gestión escolar.

Precisando el problema en el contexto local, bajo las observaciones que hice en mi experiencia profesional en las instituciones educativas pertenecientes a la red educativa N° 04 de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Acobamba, existen directivos, que se concentran en el desempeño de papeles tradicionales, como trabajos burocráticos, es decir, firma de documentos, desplazamiento hacia la UGEL de la jurisdicción para tramitar y gestionar algunos documentos y recursos, dejando de preocuparse en crear roles y estructuras pedagógicas que apoyen y promuevan las prácticas educativas que aspiran los docentes y estudiantes que laboran en dichas organizaciones educativas, que conlleven al cambio.

Así lo hace saber Leithwood (2012), Smylie (2000) cuando señalan que el liderazgo entendido como acciones de estímulo inductivo entre todos los miembros de la organización o entendido como algo a ejercer o imponer deductivamente a los otros está en una profunda crisis en organizaciones convencionales, pero especialmente en organizaciones educativas independientemente del enfoque. Igualmente se discute si el liderazgo es algo individual, a promover en el grupo, o es un fenómeno o cualidad de la organización (Ogawa y Bossert, 2005).

El liderazgo en las instituciones educativas de la red educativa N° 04 de la UGEL de Acobamba, no es ajena a los que se desarrollan en otras latitudes de la región de Huancavelica y por ende del Perú. La característica más relevante en este sentido trata de la casi nula formación de los docentes en gerencia educativa, y la falta de capacitación por parte de la UGEL correspondiente, cuestión que desmejora el liderazgo de los docentes que tienen déficit con respecto a los conocimientos, valores, prácticas y normas que generen procesos hacia la mejora y cambio de las instituciones que dirigen.

Así lo hace saber Sarason (2010) cuando describe la situación de la educación en los últimos años, y señala que una de las razones por las que estamos fracasando en cambiar la educación es por una mala conceptualización del liderazgo en las instituciones educativas y los procesos de cambio escolar, es decir, que hemos subestimado la complejidad de la administración y gestión en las instituciones

educativas, reduciendo la gestión a procesos burocráticos y descuidando el aspecto pedagógico que es fundamental para propender a la calidad de aprendizajes de los estudiantes.

Otro síntoma, del liderazgo en las instituciones educativas del ámbito de la UGEL Acobamba, es que se manifiestan dificultades para articular una visión y misión conjunta en pro de metas institucionales y, participar a la comunidad educativa en dichas metas institucionales. Esto se debería, porque los directores y docentes tienen carecen de formación en gerencia y gestión educativa y por ende no manejan conocimientos y herramientas de gestión escolar, que dificulta darle sentido a las metas institucionales y crea un clima institucional negativo para el cambio.

Así lo resalta Gilligan (2005) cuando manifiesta que; debemos reconocer que el ejercicio del liderazgo conlleva algunas cualidades humanas y éticas, como compromiso ético, carácter, visión a largo plazo, valentía, provisión de apoyo afectivo a los miembros del grupo, contar con metas moralmente defendibles, etc.

Asimismo, este problema se manifiesta cuando los directivos de las instituciones educativas perciben el liderazgo desde un enfoque tradicional, esto se evidencia en el mantenimiento vertical de la estructura organizativa y los roles de los agentes educativos que no facilitan el cambio de la cultura escolar que sigue desarrollándose de forma individual, sin metas asumidas y reconocidas, sin trabajo en equipo. En general la forma como percibe y ejecuta el diseño de la institución educativa no facilita una relación productiva de los agentes educativos.

Como vemos la percepción de líder por parte de los directores y docentes está profundamente arraigada en una visión del mundo individualista, no adecuada a los actuales contextos de las instituciones educativas.

Como señala Fullan (2003, p. 127) "en la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe contribuir a crear las condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder". Precisamente la ausencia de tales procesos dinámicos es lo que, normalmente, posibilita que exista un liderazgo personalizado.

De la misma forma este individualismo hace que no se intercambie conocimientos y experiencias entre colegas, para aprender juntos sobre el liderazgo

en la gestión escolar, a pesar de que suele ser uno de los medios más enriquecedores y con mayor incidencia en el desarrollo profesional docente.

A decir de Azzerboni y Harf (2003), concebir la escuela como una colmena, compuesta por aulas separadas y coordinadas por un aparato administrativo ya no tiene sentido. No podemos seguir considerando a profesores como meros transmisores del currículum, encerrados en sus aulas y sin ninguna relación ni implicación en la vida del centro.

Asimismo, otro síntoma del problema es que los docentes no perciben que las direcciones de las instituciones educativas promuevan acciones para el fortalecimiento de las capacidades y habilidades pedagógicas que requieren para llevarlo a su praxis educativa en las aulas, ya sea para mejorar en sus capacidades profesionales y esto redunde en los aprendizajes de los estudiantes o para mejorar el funcionamiento de la institución educativa.

Lo descrito anteriormente, tiene relación con la inadecuada gestión de los aprendizajes de los directores, es decir, que al estar ocupados en gestiones que tienen que ver más con lo administrativo, descuidan las tareas destinadas a la mejora de los aprendizajes. Esto se evidencia, por la casi nula asistencia técnica pedagógica a los docentes, poco trabajo pedagógico colaborativo, monitoreos que no producen resultados en la mejora del profesional docente y en los aprendizajes de los estudiantes.

En este sentido, si se sigue manteniendo la problemática planteada posiblemente se presentarán los siguientes problemas como: déficit en la planificación, ordenamiento y dirección de políticas educativas para mejorar la gestión escolar de las instituciones educativas. Asimismo, seguiría instalado una cultura organizacional individualista, vertical que no permitirá avanzar a la Institución Educativa como una organización de profesionales, es decir, se seguirá impartiendo la docencia de forma aislada. Además, los agentes educativos no tendrán un norte hacia dónde orientar sus acciones, dado que no se tienen claro las metas institucionales.

En este contexto, el papel tradicional de ejercicio del liderazgo debe cambiar, el director debe dejar de ser la cabeza de la pirámide, para redefinirse como

dinamizador de las relaciones interpersonales de la institución educativa y con una función de agente de cambio y recursos.

Frente a esta problemática existen varias alternativas de solución. Para el presente estudio se plantea el “Liderazgo Pedagógico” que permite a los directores enfocarse en lo pedagógico, en la mejora continua y que recurre a estructuras horizontales y a principios de distribución de responsabilidades entre los agentes educativos.

En ese sentido, se realiza la presente investigación que busca determinar la relación del liderazgo pedagógico y la gestión escolar en las instituciones educativas del ámbito de la UGEL de Acobamba.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar en los docentes de las instituciones educativas de la red educativa N° 04- Acobamba?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico y los procesos estratégicos de los docentes de las instituciones de la red educativa N° 04 - Acobamba?
- b) ¿Cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico y los procesos operativos de los docentes de las instituciones de la red educativa N° 04 - Acobamba?
- c) ¿Cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico y los procesos de soporte de los docentes de las instituciones de la red educativa N° 04 - Acobamba?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar de los docentes de las instituciones educativas de la red educativa N° 04- Acobamba.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar la relación entre el liderazgo pedagógico y los procesos estratégicos en los docentes de las instituciones de la red educativa N° 04 - Acobamba.
- b) Establecer la relación entre el liderazgo pedagógico y los procesos operativos en los docentes de las instituciones de la red educativa N° 04 - Acobamba.
- c) Describir la relación entre el liderazgo pedagógico y los procesos de soporte en los docentes de las instituciones de la red educativa N° 04 - Acobamba.

1.4 Justificación del estudio

El presente estudio se plantea ante manifestaciones deficientes de liderazgo pedagógico de las instituciones educativas de la red N° 04 de la UGEL Acobamba, sabiendo que el liderazgo es un elemento fundamental en todo grupo, dado que se trata del elemento conductor sin el cual difícilmente ese colectivo podría orientar de forma adecuada sus esfuerzos hacia el objetivo común.

Asimismo, el presente estudio permitirá ampliar los conocimientos y situaciones relacionadas al liderazgo pedagógico y gestión escolar. Enfatizando en el estilo de liderazgo enfocado en la gestión pedagógica en las instituciones educativas, sus características y relaciones con la gestión de las instituciones educativas bajo el enfoque por procesos en sus diferentes dimensiones.

De manera práctica, a partir de los resultados del estudio se podrán proponer cambios en la forma de liderar y gestionar las instituciones educativas.

Desde el aspecto metodológico, permitirá acudir a técnicas de investigación y la construcción de los instrumentos de recolección de datos, como la elaboración del cuestionario de liderazgo pedagógico y el cuestionario de gestión escolar y que fueron validadas y servirán para estudios en similares contextos al realizado en el presente estudio.

Finalmente, el estudio, le permitirá a la comunidad escolar de la red educativa N° 04- Acobamba, conocer las características del liderazgo pedagógico, de los

directivos, y como estos pueden influir en la gestión escolar del contexto donde se desarrollan. A su vez, este trabajo servirá como fuente para otros estudios de investigación.

1.5 Factibilidad del estudio

El presente proyecto de investigación es factible operativamente, dado que los recursos humanos que involucra el estudio tienen predisposición a participar en los procesos que involucre la operación del proyecto. Asimismo, los recursos técnicos, es decir, las herramientas, conocimientos, habilidades investigativas se irán complementando en el transcurso del trabajo de campo.

Los recursos económicos necesarios para desarrollar el presente estudio, es un condicionante, que influirá en el normal desarrollo del estudio de investigación para las actividades del trabajo de campo, es accesible a la investigadora. Sin embargo, el costo del tiempo y la accesibilidad a las instituciones educativas de la red N° 04 – Acobamba, por ser rurales y alejados, será un obstáculo que lo superaremos con el desplazamiento oportuno, para nuestro trabajo de campo.

1.6 Limitaciones del estudio

Una limitación teórica del presente estudio fue que no contemplamos el análisis de los otros enfoques de liderazgo, sino, que nos ceñimos al liderazgo pedagógico. Asimismo, respecto a la variable gestión escolar nos limitamos a teorizar sobre la gestión por procesos.

En cuanto al tiempo la principal limitación es que se esperó un tiempo hasta que se desarrollen las actividades escolares en las instituciones educativas y que desarrollen sus actividades normales para poder intervenir en la recolección de datos en la muestra de estudio, retrasando de alguna manera los tiempos previstos en dicho proceso. Asimismo, se tuvo que determinar a discreción del investigador la fecha de aplicación del instrumento de recolección de datos

Respecto a la metodología, el tamaño de la muestra del estudio es relativamente pequeño, por ello hay limitaciones para realizar generalizaciones

significativas a partir de los datos, ya que las pruebas estadísticas normalmente requieren un tamaño de muestra más grande para asegurar una distribución representativa de la población y ser considerados representativos del grupo de análisis. Sin embargo, en similares contextos, los resultados se podrían tener como referencia para su análisis, comparación y como fuente para otras investigaciones.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Antecedentes internacionales

Borja y Gaibor (2017) estudiaron el *Liderazgo Educativo en la Gestión Institucional de la escuela Manuel de Echeandía, de la ciudad de Guaranda, provincia Bolívar para el periodo 2006-2007*, con el objetivo de determinar el impacto que produce el liderazgo educativo en la gestión institucional para mejorar la formación de los estudiantes. Fue una investigación bibliográfica – descriptiva en una muestra de 27 docentes y 464 estudiantes. Los resultados obtenidos en la prueba de contraste Chi-Cuadrado concluyen que el impacto del liderazgo educativo en la gestión institucional es favorable, es decir, da buenos resultados, la puesta en práctica del liderazgo educativo para mejorar la gestión institucional en la formación de los estudiantes. Asimismo, en la institución investigada se evidencia la existencia del liderazgo educativo.

Bravo (2017) identificó las características de liderazgo pedagógico que ejerció el director del Liceo Ignacio Carrera Pinto de San Vicente, sobre la base del Marco para la Buena Dirección, en la conducción del Proyecto Educativo Institucional de la organización. El enfoque metodológico del trabajo fue el cualitativo, se encuestó a 10 funcionarios educativos. El instrumento utilizado está compuesto por 16 descriptores, en donde se señala si está presente o ausente la conducta requerida durante la observación realizada, y no observada cuando corresponda. y se concluyó

que el desempeño del director del Liceo Ignacio Carrera Pinto en la conducción del proyecto educativo institucional demuestra que tiene las competencias que lo sitúan como líder pedagógico de su institución, pues tiene un modo de proceder característico, que se considera adecuado, ante una situación planteada manifiesta poseer una capacidad para comprenderla, evaluarla y decidir cómo debe afrontarla, su competencia implica una combinación de conocimientos, técnicas, habilidades, destrezas, actitudes y valores que resulta crítica para hacer bien aquello que se le exige en las circunstancias en las que se encuentra mientras realiza su actividad profesional. Además, el director posee habilidades sociales, entendidas como la capacidad de comunicarse de manera apropiada e influir en los demás, asertividad, conciliador, expresa con claridad sus ideas y desempeña un rol fundamental en las relaciones humanas. En lo pedagógico: realiza un seguimiento y evaluación de las metas y objetivos institucionales periódicamente, lo cual le permite tomar decisiones y dar operatividad a las diferentes estrategias y acciones pedagógicas que son aplicadas por los docentes para con los alumnos bajo el acompañamiento de la unidad técnica pedagógica, mantiene informados a los padres y apoderados a través de asambleas generales, impartiendo charlas de diferentes profesionales para contribuir y apoyar la formación integral de los alumnos.

Rodríguez (2016) estudió en algunas instituciones chilenas las funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza, con el objetivo de conocer quiénes son los líderes pedagógicos, sus procedimientos de supervisión e instancias de retroalimentación y autoevaluación. La investigación se enmarcó en el enfoque cualitativo de tipo descriptivo. Los hallazgos principales muestran una diferencia explícita entre el líder administrativo y el pedagógico, y este último es valorado positivamente por el cuerpo docente; son capaces de promover sistemas de acompañamiento y retroalimentación de las prácticas docentes, generan instancias e instrumentos de supervisión en conjunto, que a largo plazo influyen en procesos de evaluación docente.

Solís (2015) en el estudio denominado *Influencia del Liderazgo en la Gestión Escolar*, planteó el objetivo de determinar la forma en la que influye el tipo de

liderazgo directivo en los resultados de la gestión escolar, para ello se tomaron como base posturas teóricas de gestión académica y de liderazgo directivo. Este fue un estudio de tipo correlacional. La muestra estuvo conformada por 15 directivos en cada una de las áreas y 32 colaboradores repartidas en cada una de las áreas administrativas. Los resultados más relevantes fueron; que la variable liderazgo no influye directamente en la variable gestión del centro de estudios, es decir, los directivos no influyen íntimamente en la gestión de la organización escolar. Esto se evidencia al ver la línea tangente que muestra una pendiente decreciente. Esto puede ser debido a que los directores deben ser un ejemplo y referente para el resto de los miembros de la organización escolar, lo cual es casi mínimo en cada una de las áreas. Otros resultados evidencian que el tipo de gestión que se lleva a cabo en el centro tiene características de la organización tipo burocrática, debido a que se distingue por el sistema de normas y reglas, con una estructura del tipo jerárquica.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Vela, Cáceres, Vela y Gamero (2020) estudiaron el Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú, con el objetivo de identificar las competencias directivas desde el liderazgo, contenidos en el marco del Buen Desempeño Directivo para diseñar y utilizar el Informe de Gestión Anual. Fue un estudio descriptivo, aplicado, siendo el diseño relacional. La muestra estuvo conformada por 60 directivos de instituciones estatales de la región Arequipa-Perú, a los cuales se les administró una Escala de Autovaloración con 20 reactivos y una rúbrica de tres subvariables y 34 criterios. Entre los resultados se destacan los siguientes: los directivos reconocen que no siempre hacen el diagnóstico de las características del entorno institucional, además se evidencia una escasa gestión con éxito en la información que produce la institución, y en toma de decisiones. Muchos directivos presentan escasa información de los logros cuantitativos y cualitativos de los compromisos durante el año. No existen reflexiones colegiadas que mejore la gestión escolar, arrastrando errores en los años venideros. Se concluye, que los directivos en su mayoría no poseen competencias específicas para la elaboración del informe de gestión anual lo que perjudica su liderazgo pedagógico, siendo necesario acompañarlos en los procesos de trabajo colegiado en cada institución.

Casas (2019) realizó un estudio denominado “*Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente*” donde se planteó como objetivo general demostrar que existe una relación positiva entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en el nivel secundario de la Institución Educativa pública “María Parado de Bellido” del distrito del Rímac, Lima, 2017. El enfoque es cuantitativo, con diseño transeccional, de tipo correlacional. La muestra fue de 280 estudiantes, 44 docentes y 3 directivos a quienes se aplicó una encuesta. Para la contrastación de hipótesis se utilizó la correlación de Pearson entre las variables de estudio. Como el Valor $p = 0.000 < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, ambas variables tienen una correlación directa y alcanza un nivel de 0.897 que corresponde a un nivel correlación positiva alta. Se concluye que, a mayor liderazgo pedagógico del director, mayores serán los niveles de desempeño de los docentes. De manera análoga, si en el liderazgo del director no prioriza su rol de líder pedagógico como el centro de su labor, el desempeño de los docentes será deficiente.

Pérez (2018) en la investigación que realizó sobre el *Liderazgo pedagógico y comunidades de aprendizaje en Instituciones Educativas, Red 11, UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018*, con el objetivo de determinar la relación existente entre el Liderazgo pedagógico y las comunidades de aprendizaje, el estudio lo realizó en una muestra constituida por 165 docentes de Inicial, Primaria y Secundaria de las Instituciones Educativas N° 100 “Santa Elizabeth”, N° 132 “Toribio de Luzuriaga y Mejía” y N° 137 “Miguel Grau Seminario”. El tipo de investigación es aplicada, de nivel correlacional y diseño no experimental. El estudio plantea la siguiente hipótesis de investigación: el liderazgo pedagógico se relaciona significativamente con las comunidades de aprendizaje de las Instituciones Educativas, Red 11, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018. La investigación destaca que como el resultado del coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.782 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000$.

Crispín (2019) estudió la relación entre las variables de liderazgo y gestión escolar con el objetivo de determinar la influencia del desempeño directivo y el liderazgo

pedagógico en la gestión escolar centrada en los aprendizajes, de las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) 05 de San Juan de Lurigancho. El tipo de investigación fue básica de nivel correlacional, las unidades de análisis fueron 330 docentes, de quienes se recopiló datos a través de la técnica de la encuesta aplicándose un cuestionario por cada variable de estudio, cuya confiabilidad es fuerte según el estadígrafo del Ala de Cronbach (0,8, 0,7 y 0,8). Los resultados del análisis de datos según el coeficiente de Nagelkerke = 0,559 es decir el 55,9% de dependencia. Así como también según la curva de COR las áreas de implicancia en el caso del desempeño directivo es del 72% y el área de implicancia del liderazgo pedagógico es del 73%. Se concluye que la gestión escolar centrada en el aprendizaje depende del desempeño directivo y del liderazgo pedagógico, y esto según los estudios previos mejora los aprendizajes de los estudiantes.

Huamán (2018), estudió relación existe entre el liderazgo directivo y el desempeño pedagógico del docente en la institución educativa N° 1085 de Chilasque, 2018, con el objetivo de determinar la relación que existe entre las variables de estudio. La población muestral estuvo conformada por 07 docentes de la institución educativa donde se realizó el estudio. El p_valor fue de 0,140, mayor al nivel a 0,05, por lo que se concluyó que no existe relación significativa entre las variables. Con resultado del coeficiente de correlación rho Spearman igual 0,617 se da relación con un grado moderada entre el Liderazgo Directivo y el Desempeño docente en las Instituciones Educativas de Chilasque, 2018.

Sardón (2017) investigó el liderazgo transformacional y la gestión escolar en instituciones educativas primarias en la región de Puno, este estudio se planteó como propósito; determinar la relación que existe entre el tipo de liderazgo transformacional utilizado por el director y la gestión escolar en instituciones educativas primarias que aplican el enfoque ambiental, de la ciudad de Ilave, Puno en el año 2016. El tipo de investigación fue básico, con un diseño no experimental transeccional correlacional. Se consideró una muestra de 118 docentes que representaron a la población total de docentes de las 04 instituciones educativas primarias de la zona urbana de la ciudad de Ilave. La obtención de datos se realizó durante los meses de marzo y abril. Los resultados muestran una correlación

significativa entre las dimensiones del tipo de liderazgo transformacional y la gestión escolar; así la motivación inspiradora tuvo un valor $r = 0.492$; la estimulación intelectual alcanzó un valor $r = 0.72$, la influencia idealizada un valor $r = 0.59$; la consideración individualizada tuvo un valor $r = 0.62$ y la actuación del director obtuvo un valor $r = 0.534$. La investigación permite concluir en que existe una correlación positiva moderada entre el liderazgo transformacional y la gestión escolar obtenida en la prueba estadística, $r = 0.681$

Orellana (2017) en el estudio denominado *Liderazgo pedagógico y planificación en las Instituciones Educativas de nivel Inicial, de la Red 09, UGEL 06, 2017*, buscó determinar la relación entre el liderazgo pedagógico y la planificación, la investigación tuvo enfoque cuantitativo, tipo básico y diseño no experimental, correlacional de corte transversal, se aplicó el instrumento a una muestra de 102 docentes de las instituciones educativas de la UGEL 06. Los resultados evidencian que: el liderazgo pedagógico sí se relaciona de manera significativa y alta con la planificación en las Instituciones Educativas de nivel Inicial de la Red 09, UGEL 06, 2017, habiéndose obtenido un $\rho=0,622$ y un $p\text{-valor}=0,000$.

Pucuhuayla (2017) estudió el *Liderazgo Pedagógico y Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del distrito de Huancayo*. cuyo propósito principal fue establecer la relación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente, metodológicamente, la investigación fue descriptiva correlacional, no experimental y transversal. La población estuvo constituida por 5 instituciones educativas del nivel primario y 60 docentes, respectivamente. El instrumento fue estructurado con 15 ítems para la primera variable y 20 ítems para la segunda variable de estudio (desempeño docente). La validación fue realizada por juicio de expertos, con una aprobación de 90 % y 91 % y la confiabilidad de 0,846 obtenida por el coeficiente Alfa de Cronbach. Se concluyó que existe correlación positiva alta ($\rho = 0,837$) entre las variables materia de investigación, con un nivel de significancia de 0,05; este resultado se refleja en cada una de las dimensiones, con la relación más alta, la obtención y la asignación de los recursos de forma táctica y el manejo de las clases que alcanzó un coeficiente de correlación de 0,678.

Cervantes (2016) estudió el *Liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional docente en la Institución Educativa “San Antonio de Jicamarca” de Lima Metropolitana*, para ello se fijaron como objetivo determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional de los docentes. La población estuvo constituida por 58 integrantes de la comunidad educativa; es decir, por 01 director, 01 subdirectora y 56 docentes, 08 de educación inicial, 24 de educación primaria y 24 de educación secundaria. Los resultados de la investigación, según la Prueba de Chi-Cuadrado de Pearson, indican que no existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional docente.

Freire y Miranda (2015) realizaron un estudio respecto del rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y sus incidencias sobre el rendimiento académico. con el fin de explorar si el liderazgo pedagógico del director tiene un efecto significativo sobre el rendimiento académico de los estudiantes en las áreas de Matemática y Comprensión Lectora. La encuesta recogió información en 132 instituciones educativas primarias de 9 regiones del Perú, Áncash, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Huánuco, Junín, La Libertad, Lima y San Martín, en las que se aplicaron cuestionarios a directores (104), docentes (240) y estudiantes (470), así como pruebas de rendimiento para los Niños del Milenio; también se recogieron datos de algunos de sus compañeros de aula. El liderazgo pedagógico del director fue reportado por los docentes a través de una escala obtenida del Teaching and Learning International Survey. Los resultados evidencian que muestra la asociación entre el liderazgo pedagógico del director y el rendimiento académico de los estudiantes en ambas áreas. Las correlaciones entre estas variables son positivas y significativas, e indican que, a mayor liderazgo pedagógico del director, mayor será el rendimiento en ambas áreas. La correlación entre el liderazgo y el rendimiento en Comprensión Lectora es de 0,25, y de 0,14 en el caso de Matemática.

Arteaga (2016) estudió la relación que existe entre liderazgo pedagógico directivo, el monitoreo – acompañamiento pedagógico y compromiso de gestión escolar en los docentes nivel secundaria en la Red 6 de la Ugel 6 Vitarte-2015, con el objetivo de medir el grado de relación que existe entre las tres variables. El estudio fue de tipo

básica de nivel descriptivo correlacional y se utilizó una muestra de 36 docentes de la red N° 6, de la Ugel N° 6, Vitarte, para recoger los datos se utilizó la técnica de la encuesta y observación, cuyos instrumentos fue el cuestionario tipo escala dicotómica y Likert, obteniéndose resultados con las diferentes variables, como, en la hipótesis general el coeficiente de correlación entre el monitoreo – acompañamiento pedagógico y compromiso de gestión escolar es una correlación positiva significativa $Rho= 0.596$; el coeficiente de correlación entre los compromiso de gestión escolar con monitoreo acompañamiento pedagógico es $Rho= 0.596$; además, el coeficiente de correlación de liderazgo pedagógico directivo con compromiso de gestión escolar es -0.081 , y con el monitoreo-acompañamiento pedagógico es -0.131 .

2.1.3 Antecedentes locales

Rodríguez y Quispe (2016) investigaron el liderazgo directivo y desempeño docente, el trabajo respondió a la siguiente pregunta ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la dimensión pedagógica del desempeño docente, en la Institución Educativa Javier Heraud Pérez de Chopccapampa, Acobamba – Huancavelica durante el año 2016? y tuvo como objetivo principal determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente, el método de la investigación fue correlacional, con una muestra constituida por 1 director, 18 docentes y 69 estudiantes de ambos sexos y los resultados evidencian que 62% (55) de los encuestados, afirman que existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Javier Heraud Pérez de Chopccapampa, Acobamba, existiendo una alta relación entre ambas variables donde el $V_c > V_t$ ($40.38 > 5.99$).

Arias (2016) en el estudio denominado Gestión Pedagógica y Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Pública del nivel primario del distrito de Chíncha Baja, se planteó la pregunta ¿Cuál es la relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo de la Institución Educativa Primaria de Chíncha Baja, Collazo?, con el objetivo de establecer la relación que existe entre las dos variables. El nivel de investigación fue correlacional de corte transversal y el método el descriptivo y se trabajó con muestra censal de 55 docentes. Los resultados evidencian que la mayoría

de los docentes 69.09%, opinan que el liderazgo directivo es poco aceptable; Igualmente, el 83.60%, refieren que el director practica una gestión pedagógica poco aceptable. También se ha encontrado que el 7.27% de docentes opinan que el director practica un liderazgo autocrático, los otros docentes opinan que el liderazgo del director no es autocrático. El 1.8% docentes opinan que liderazgo del director es democrático y la mayoría opina que no es democrático, y finalmente sólo el 25.5 % de docentes refieren que el director practica un liderazgo permisivo y la mayoría opinan que el director no es un líder permisivo. El resultado de la estadística inferencial es que existe una relación directa entre gestión pedagógica y liderazgo directivo en la Institución Educativa Pública de la localidad de Chíncha baja-Collazo, 2016. Al contrastar la variable gestión pedagógica con las dimensiones de liderazgo directivo se halló: No existe correlación entre gestión pedagógica y liderazgo autocrático. No existe correlación entre gestión pedagógica y liderazgo democrático, finalmente existe una relación directa entre gestión pedagógica y liderazgo directivo permisivo en la Institución Educativa Pública de Chíncha Baja-Collazo, 2016.

Asimismo, en el contexto local Martínez y Ramos (2013) realizaron el estudio denominado Liderazgo y su relación con la Gestión Educativa de las Instituciones Educativas del distrito de Lircay, Angaraes, Huancavelica – 2013, este trabajo fue de tipo descriptivo correlacional, el diseño es no experimental. La población de estudio involucra a docentes y directores de las instituciones educativas del distrito de Lircay. Se extrajo una muestra probabilística de 13 directores y 214 docentes correspondientes al periodo lectivo escolar 2013. Luego de aplicado el instrumento y la prueba estadística correspondiente, los resultados evidencian que existe relación significativa directa entre las variables de liderazgo del director y la gestión educativa en las instituciones educativas del distrito de Lircay, confirmándose todas las hipótesis planteadas; de igual forma, la variable liderazgo del director obtuvo una calificación numérica promedio de 14.85, que corresponde a un estado de calidad categórica regular. La variable gestión educativa de las instituciones educativas obtuvo una calificación numérica promedio de 7.54, que corresponde a un estado de calidad categórica muy deficiente.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Liderazgo pedagógico

2.2.2.1 Definición de liderazgo

Para el presente estudio es conveniente identificar las definiciones que se proponen acerca de liderazgo. Para Lynch (1998) el liderazgo “es la influencia en el comportamiento de personas o grupos, para alcanzar objetivos” (p.71). De esto se desprende que los directores como dirigentes de las instituciones educativas deben tener habilidades sociales, cognitivas y de gestión para poder influir en los docentes, estudiantes y padres de familia para lograr lo que se plantean en los instrumentos de gestión.

En ese sentido, los directores deben tener claridad en las metas y objetivos que se plantean y utilizando estrategias motivar a los actores educativos para conseguir resultados. En esa línea Kotter (2000) señala que el liderazgo:

...es el proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para alcanzar esa visión; y en este proceso motivan a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios (p.69).

Asimismo, Haggai (2009) acorde con Lynch, considera que el liderazgo “es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso” (p.88).

Por lo tanto, influenciar en los docentes y estudiantes es una parte esencial que deben desarrollar los directores para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo de docentes, estudiantes y padres de familia y poder lograr resultados que favorezcan los aprendizajes de los estudiantes.

Por ello, para la consecución de las metas de las instituciones educativas bajo el liderazgo del director; Chiavenato (2002) plantea que el líder debe desarrollar procesos de dirección, motivación, comunicación, toma de decisiones,

establecimiento de objetivos, supervisión y control; que le permitan lograr las metas educativas.

En concordancia con lo expresado, la efectividad de las instituciones educativas depende en gran medida de la efectividad del liderazgo pedagógico de los directores para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

En este contexto, el liderazgo es la piedra angular para transformar las instituciones educativas en organizaciones competitivas. El director debe inducir a los docentes a trabajar sobre la base de motivaciones, compromisos y utilizando un determinado estilo de liderazgo.

2.2.1.2 Enfoques de liderazgo educativo

En la actualidad, las responsabilidades y demandas que tienen los actores educativos en las instituciones educativas deben desarrollar habilidades de liderazgo en forma constante. El liderazgo que impulsen podría estar centrado en determinados enfoques. A continuación, desarrollamos someramente los más importantes tomando como referencia a García y Olmo (2013).

a) Liderazgo inclusivo

Este tipo de liderazgo se caracteriza principalmente por la apertura a experimentar un liderazgo u otro según el contexto, con la finalidad de adaptar los mecanismos que mejor funcionen frente a los problemas que se presenten (Kugelmass, 2003).

Esto quiere decir, que los directores que están inmersos en estas prácticas de liderazgo toman decisiones de acuerdo con el contexto donde están trabajando a través de diversas estrategias e instrumentos de gestión.

En ese sentido, es importante este enfoque por que le permite a los directores tener oportunidades de reflexión para tomar decisiones incorporando estrategias que mejoren la gestión escolar de las instituciones educativas.

b) El liderazgo de las comunidades

Cuando los directivos adoptan este enfoque, no solo la toma de decisiones es de los que dirigen las instituciones educativas, sino, que hacen corresponsables a otros líderes de la comunidad que pertenecen a una misma área geográfica.

Es decir, que este tipo de líder abarca en sus funciones más allá de lo que le compete, se hace cargo y no solo de docentes y estudiantes, sino que amplía su dirección a las demás instituciones educativas cercanas a la suya, rompe los límites formales y tradicionales de la organización educativa. Este tipo de dinámica de este liderazgo se puede observar en la actualidad a través de los mecanismos de articulación pedagógica denominadas “redes educativas”.

A decir de Hopkins (2009) las siguientes son características importantes de este enfoque: trabajo colegiado en comunidades de aprendizaje, apostando por la equidad e inclusión que favorezcan la realización de cambios educativos.

En conclusión, este enfoque incorpora conceptos importantes para trabajar el sistema en redes educativas y apostar por el desarrollo del aprendizaje de los estudiantes.

c) Liderazgo resiliente

Cuando se actúa bajo este enfoque, los líderes deben tener cabal comprensión de las fortalezas y debilidades de la institución educativa, para que en el momento oportuno se sobrepongan a las contingencias que puedan acaecer.

Asimismo, debe responder con habilidades resilientes a las demandas que se presentan en el aspecto social, político y cultural, enfrentando de manera resiliente a los retos que se presenten en su comunidad local, nacional o internacional (Villalobos y Castelán, 2011).

Por tanto, para que los directores de las instituciones educativas puedan entender los cambios que se dan en el entorno educativo y desarrollar un liderazgo resiliente, deben de tener competencias profesionales, para que en momentos de dificultad sean puestos en práctica y transformen esas dificultades en oportunidades.

En ese sentido, Nelson y Nelson (2009) indica que un centro educativo es resiliente si tiene la capacidad de ejercer el liderazgo que consiga sus objetivos a pesar de las adversidades. Agregamos a esto, que un liderazgo resiliente debe tener en cuenta, el contexto en el que se encuentran las instituciones educativas ya que influyen de manera directa o indirecta.

d) Liderazgo distribuido

Sintetizando las características principales de este enfoque, se señala que el líder, en este caso el director, actúa de forma colegiada ya que entiende que la colectividad es fundamental para el desarrollo de los procesos educativos dentro de las instituciones educativas.

En ese sentido, este enfoque se aleja de los que señalan que el liderazgo está centrado en las habilidades, rasgos y comportamientos de los directores. A contraparte, el liderazgo distribuido utiliza como mecanismo el colegiado de profesores como un factor enriquecedor para el cambio y el desarrollo de las instituciones educativas.

e) Liderazgo instructivo o instruccional

Este enfoque sobre el liderazgo escolar rescata el rol pedagógico del director. Asimismo, le da mucha importancia al contexto organizacional y ambiental como factores asociados a los resultados de los aprendizajes de los estudiantes.

Este punto de vista está fuertemente relacionado a la eficacia escolar y plantea la necesidad de “girar desde una propuesta burocrática y centrada en la organización, a un liderazgo más preocupado por la enseñanza y el

aprendizaje tanto de los alumnos como de los profesores” (Murillo, 2006; p. 82).

Es decir, que los directores deben poner mayor énfasis en los asuntos pedagógicos concernientes tanto a los profesores como a los estudiantes, para ello deben realizar actividades como la planificación, monitoreo y evaluación de dichas actividades.

En ese sentido, Elmore (2008, p. 37) plantea que “podemos hablar de liderazgo escolar, incluso basándonos en conceptualizaciones filosóficas, pero la condición necesaria para el éxito de los líderes escolar es su capacidad para mejorar la calidad de la práctica instruccional”. Por eso, en este enfoque se entiende que el liderazgo es una práctica continua en la mejora continua, como un incremento de la calidad y los resultados de los aprendizajes en un tiempo de terminado.

f) Liderazgo transaccional

Sintetizando las características de este enfoque, el líder debe realizar transacciones con sus subordinados, ya sea como forma de recompensa o de penalización.

En cuanto a la recompensa, se entiende que el líder premia o penaliza las acciones de los seguidores. Thieme (2002) lo describe de la siguiente manera:

algunos directivos entregan recompensas a los seguidores que se desempeñan de acuerdo con las expectativas o que desarrollan satisfactoriamente sus actividades una recompensa puede tomar una gran variedad de formas materiales, como premios por trabajo bien hecho, recomendación para aumentar sus remuneraciones, bono y promoción (p. 127).

Por otro lado, con respecto a las sanciones, este tipo de liderazgo realiza un seguimiento a las tareas de los docentes y estudiantes y al

identificar los errores actúa activamente controlando desviaciones y los errores de los seguidores de manera coercitiva.

g) Liderazgo transformacional

Este enfoque se orienta a la participación y flexibilidad en la gestión escolar en las instituciones educativas, exige de los directores que sean minuciosos en la observación del contexto y en base a ello realicen la reestructuración de las instituciones educativas que lideran.

Todo ello requiere de un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización (visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de funciones del liderazgo, profesionalización de los profesores).

Gerstner, (2006, p. 69) señala alguna de las características de este liderazgo y lo resume en los siguientes aspectos:

- Propósitos (visión compartida, consenso y expectativas)
- Personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional)
- Estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores)
- Cultura (promover una cultura propia y colaborativa)

Por todas estas implicancias este liderazgo, debe posibilitar la transformación de las actitudes de los docentes, padres de familia y estudiantes para que pueda cambiar la forma de cómo se organizan y por ende las instituciones educativas estarían en proceso de transformación, es decir, se requiere de un reenfoque total para motivar los cambios que tienen que hacer las instituciones educativas.

En síntesis, el liderazgo transformacional hace que los agentes educativos se integren bajo una meta definida, saben comunicar sus

necesidades, se motivan y dirigen sus acciones a la consecución de las metas planteadas.

2.2.1.3 Enfoque teórico de la variable liderazgo pedagógico

Ahora, describiremos el enfoque que nos ocupa como variable de estudio; el liderazgo pedagógico. Lo haremos en un acápite aparte dada su importancia para el estudio.

Para iniciar se debe reconocer el papel primordial que desempeña el director escolar tanto en la conducción de las instituciones educativas como en la toma de decisiones en diversos ámbitos. El director es concebido como la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, y responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo (Ley 28044, 2003).

Sin embargo, durante mucho tiempo, el modelo de dirección escolar predominante centró el papel del director en tareas administrativas y burocráticas. Ejerciendo prácticas rutinarias, desligados del que hacer pedagógico, con un clima institucional negativo, prácticas autoritarias que privan a docentes y estudiantes de poder participar, prácticas de incentivos casi nulo y escasa posibilidades de desarrollo profesional, prácticas divorciadas de la evaluación y mejora continua.

En contraposición a las prácticas y situaciones tradicionales, que aun se presentan, el liderazgo escolar en la actualidad tiende a enfocarse en lo pedagógico y en la mejora continua que recurre a estructuras horizontales y a principios de distribución de responsabilidades entre los agentes educativos.

En ese marco contextual, las investigaciones educativas respecto al liderazgo escolar apuntan a encontrar el camino para desarrollar pautas para un efectivo liderazgo escolar. En esa dirección apunta Bolívar (2010) porque entiende que el “liderazgo pedagógico es la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas y movilizar mediante ella a la organización hacia el objetivo común de la mejora de los aprendizajes de los alumnos” (p.14).

De lo anterior se deduce que el director fomenta el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes, y para que eso sea así, realiza actividades que apuntan al desarrollo personal y profesional de los docentes; lo que repercutirá en mejores posibilidades de aprendizaje para los estudiantes.

En ese sentido, un aspecto central del liderazgo pedagógico es crear condiciones que fomenten el aprendizaje y la mejora escolar, entonces el papel del director cumple una función de acelerar que los procesos se orienten hacia las metas trazadas. Sin embargo, esta responsabilidad no solo recaería en el director, porque liderazgo se debe entender como “una función que pueda ser ejercida por cualquier miembro, más que como un conjunto de responsabilidades reservadas a un individuo” (Bolívar, 1997, p 38).

Por consiguiente, en las instituciones educativas donde se desarrolla el liderazgo pedagógico “todos aprenden, se desarrollan personal y profesionalmente, es decir, la dirección tiene como máxima prioridad las personas, no los papeles ni tareas, y las instituciones educativas se convierten en una verdadera organización de aprendizaje” (Murillo, 2008, p. 21).

En esa misma línea, Leithwood y Riehl (2005, p.20) definen el liderazgo pedagógico como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”. Asimismo, consideran que los líderes pedagógicos “apoyan a sus equipos mostrando respeto y consideración por sus sentimientos y necesidades personales” (p. 27).

Por ello, para este estudio se define el liderazgo pedagógico como la gestión y conducción de instituciones educativas que basan su actuar en acciones pedagógicas para que garanticen un aprendizaje de calidad de los estudiantes.

2.2.1.3.1 Principios del liderazgo pedagógico

Es importante señalar algunos principios del liderazgo pedagógico, que para Mac Beath, Swaffield y Frost (2009) son los que vinculan el liderazgo y el aprendizaje. Estos principios actúan como visión orientadora para el logro de los aprendizajes, en síntesis, serían los siguientes:

- ✓ Centrarse en el aprendizaje como actividad, lo que implica considerar que todos en la escuela son aprendices; que el aprendizaje descansa en la interrelación efectiva de los procesos cognitivos, emocionales y sociales; que la eficacia es altamente sensible al contexto y a las formas en las que las personas aprenden; que la capacidad del liderazgo es producto de experiencias de aprendizaje de gran alcance; y que las oportunidades para ejercitar el liderazgo mejoran el aprendizaje.
- ✓ Crear condiciones favorables para el aprendizaje de todos los miembros de la comunidad; todos tienen la oportunidad de reflexionar sobre la naturaleza, las habilidades y procesos de aprendizaje; los espacios físicos y sociales estimulen el aprendizaje; entornos seguros y protegidos permiten a los estudiantes y docentes a tomar riesgos, hacer frente al fracaso responder positivamente a los desafíos; herramientas y estrategias mejoran el pensar sobre el aprendizaje y la práctica de la enseñanza.
- ✓ Promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje que involucra: hacer de las prácticas de liderazgo para el aprendizaje explícitas, discutibles y transferibles; promover la investigación colegiada activa en el vínculo entre el aprendizaje y el liderazgo, lograr la coherencia a través del intercambio de valores, concepciones y prácticas; abordar los factores que inhiben y promover el aprendizaje y el liderazgo, hacer que la relación entre el liderazgo y el aprendizaje sea una preocupación compartida por todos los miembros de la comunidad escolar; y extender el diálogo a nivel internacional a través de una red, tanto virtuales como presenciales.
- ✓ Compartir el liderazgo que implica: la creación de estructuras que invitan a la participación en el desarrollo de la escuela como una comunidad de aprendizaje; simbolizando el liderazgo compartido en el flujo del día a día de las actividades de la escuela; alentando a los miembros de la comunidad escolar a liderar, según convenga a la tarea y al contexto; considerar la experiencia y conocimientos del personal, así como de los estudiantes y sus

padres; promoviendo patrones de colaboración en el trabajo, más allá de los límites de los sujetos, roles y estatus.

- ✓ Establecer una responsabilización común por los resultados, que involucra: tener en cuenta las realidades políticas y ejercer la elección informada considerando la propia historia de la escuela; el desarrollo de un enfoque común de accountability interno como condición previa para la rendición de cuentas a las agencias externas; mantener un foco en la evidencia y su congruencia con los valores fundamentales; la incorporación de un enfoque sistémico para la autoevaluación en el aula, la escuela y de la comunidad; y mantener un enfoque continuo en la sostenibilidad, la sucesión y el legado.

Por consiguiente; el liderazgo pedagógico que deben ejercer los directores de las instituciones educativas se debe focalizar en la calidad de la práctica docente, vale decir, tanto en la calidad de la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación, como el desarrollo profesional docente.

2.2.1.3.2 Dimensiones del liderazgo pedagógico

Leithwood, Day, Samos, Harris, y Hopkins (2006) en sus investigaciones sobre liderazgo escolar describieron catorce prácticas de liderazgo, distribuidas en cuatro categorías, que muestran impacto en el aprendizaje de los estudiantes. Estas son: establecer dirección, rediseñar la organización, desarrollar las personas y gestionar la instrucción, que en este estudio son las dimensiones de la variable de estudio liderazgo pedagógico que describiremos a continuación:

a) Establecer una dirección

Esta dimensión considera el establecimiento de metas importantes y medibles del aprendizaje, es decir, que los directores efectivos proveen de una visión clara y un sentido a las instituciones educativas, desarrollando una comprensión compartida y misión común de la organización, focalizada en el progreso de los estudiantes (Day, Sammons, Leithwood, Hopkins, Gu, Brown y Ahtaridou, 2011)

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

Las prácticas asociadas a esta dimensión son: construir una visión compartida, fomentar altas expectativas del cumplimiento de las metas.

b) Rediseñar la organización

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

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

c) Promover el desarrollo de las personas

Implica la habilidad del líder para potenciar las capacidades de los miembros de la organización necesaria para movilizarse de manera productiva en función de las metas propuestas. Las prácticas relevantes son: atención y apoyo individual a los docentes, apoyo intelectual a los docentes, modelamiento a través de la interacción y visibilidad

Day et al. (2011) señalan que dicho proceso se brinda a través del desarrollo profesional, incentivos o apoyo se amplía las capacidades de los

miembros para brindar mejores alternativas de solución frente a diversas situaciones.

d) Gestionar los aprendizajes

Se refiere al conjunto de tareas destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum, proveer los recursos necesarios y seguir el progreso de los alumnos. Las prácticas asociadas son: dotar de personal idóneo, proveer apoyo técnico a los docentes, monitorear las prácticas docentes y los aprendizajes y evitar la distracción del equipo.

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

2.2.1.4 Liderazgo pedagógico y su influencia en la gestión escolar

La importancia que ha cobrado el liderazgo pedagógico sobre la gestión escolar ha hecho que sea una prioridad en las agendas de las políticas educativas en el ámbito mundial y en el Perú no es la excepción.

Por ello, el Ministerio de Educación promueve programas de especialización y diplomados para los directores donde desarrollan planes de acción y buenas prácticas para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, cuya finalidad es promover en los directivos de las instituciones educativas del país, el análisis, la reflexión y la acción, tanto individual como grupal, para incentivar la búsqueda y puesta en práctica de respuestas a las necesidades y demandas de las instituciones educativas y la sistematización de las buenas prácticas que permitan una mejora continua de la gestión escolar y el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.

En este contexto, el liderazgo pedagógico como señala (Bolívar, 2010) ejerce influencia sobre las personas y moviliza a la organización hacia el objetivo de mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Es decir, que la influencia de los directores no se basa en el poder o autoridad formal, sino en líneas de acción que

desarrolla en grupo de docentes para que faciliten y apoyen el aprendizaje de los estudiantes y en general de la comunidad educativa.

Además, de que el liderazgo pedagógico es uno de los factores escolares más importantes en el aprendizaje de los alumnos (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008), es decir, que un liderazgo pedagógico eficaz dentro de las instituciones educativas promueven una gestión escolar con una alta valoración por parte de la comunidad educativa, la razón principal radica en la influencia que tiene las dimensiones del liderazgo en las prácticas y procesos de la gestión escolar (Cuevas & Díaz, 2005).

Por ello, la calidad de la gestión de las instituciones educativas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo, es decir, que el liderazgo es un factor importante para el desarrollo de los procesos que implica la gestión escolar.

2.2.2 Gestión escolar

2.2.2.1 Definición de gestión

El término gestión es polisémico, es decir, puede abarcar diversos significados y éstos dependerán de los enfoques teórico-metodológicos que la sustenten y del contenido axiológico que se le otorgue.

Según Pozner (2005) un primer uso sería, que se trata de la administración de una organización, en este caso sería las instituciones educativas, que siguen determinados propósitos que caracteriza a las instituciones educativas y de los agentes educativos que la conforman.

Por otro lado, significaría autogestión. En este caso la gestión no sería sinónimo de administración y se aproxima más al de dirección y de gobierno, entendidos estos como capacidad de llevar algo hacia un término o lugar, guiar, encaminar los procesos a un fin para cambiar una realidad. Esta última acepción es la que se acerca más a lo que se pretende decir de la variable gestión escolar, en el presente estudio.

En esa línea, Azzerboni y Harf (2003) asumen el término gestión indicando que es la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Contextualizando, la anterior acepción a lo educativo, la gestión escolar es parte de la institución educativa que consistiría en la anticipación de actividades con metas de parte de los directivos de la institución educativa para conseguir la calidad educativa.

Asimismo, gestionar es efectuar un conjunto de operaciones administrativas en algunos bienes, realizados por una o más personas en nombre de los propietarios con el fin de alcanzar resultados provechosos. Lo que significa llevar a cabo acciones que conduzcan a la obtención y logro de metas que establece una determinada actividad humana (Gairín, 2007).

De lo señalado en el párrafo anterior, se deduce que gestionar es realizar procesos, pero de forma participativa de los agentes educativos que permitan el logro de los aprendizajes. Así, la gestión de instituciones educativas implicaría formas de organización administrativa, financiera y pedagógica, las formas de intervención en el proceso educativo, las relaciones entre los agentes educativos, las formas de interacción con la comunidad.

Gestionar es efectuar un conjunto de operaciones administrativas en algunos bienes, realizados por una o más personas en nombre de los propietarios con el fin de alcanzar resultados provechosos. Lo que significa llevar a cabo acciones que conduzcan a la obtención y logro de metas que establece una determinada actividad humana (Gairín, 2007).

2.2.2.2 Definición de gestión escolar

Se entiende como gestión escolar “al conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con, y para la comunidad escolar” (Pozner, 2005, p. 98).

En este contexto, la gestión escolar es el conjunto de acciones realizadas por los agentes educativos, principalmente los directivos, en relación con realizar

procesos necesarios para generar las condiciones, ambientes para que los estudiantes aprendan.

Asimismo, Lavín, Del solar, Fischer, Ibarra, (2002, p.31) mencionan que la gestión escolar es “la puesta en marcha de un sistema que permita establecer una política de calidad, con estrategias, objetivos y procedimientos de evaluación permanente”. La definición anterior de gestión escolar asume que es un conjunto coordinado y articulado de acciones y procesos que realizan las instituciones educativas para conseguir sus metas institucionales.

Por otra parte, el Ministerio de Educación en el Manual de Compromisos de Gestión Escolar (2015, p11), considera que la gestión escolar requiere de prácticas que permitan generar condiciones favorables y asegurar los aprendizajes en la Institución Educativa y para eso es fundamental el liderazgo del director. Es por eso, que la gestión escolar en las instituciones educativas implica procesos sistemáticos que están orientados al fortalecimiento y desarrollo de esas prácticas que señala dicho manual.

Ahora, sintetizando y amalgamando las definiciones anteriores, para el presente estudio la gestión escolar se define como una perspectiva amplia del conjunto de procesos y fenómenos que suceden al interior y exterior de las instituciones educativas, entendiendo las metas planteadas, el reconocimiento y trabajo como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica la institución educativa.

2.2.2.3 Enfoque teórico en el que se sustenta la variable gestión escolar

En el documento de Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 se establece que las entidades públicas deben desarrollar modelos de funcionamiento orientados a satisfacer las demandas de los ciudadanos, ya que se han identificado deficiencias en la gestión pública en el Perú, algunas de las cuales están directamente relacionadas con la gestión de las instituciones educativas, entre otras son: el deficiente diseño de la estructura de organización y funciones, inadecuados proceso de producción de bienes y servicios públicos,

inadecuada política y gestión de recursos humanos, infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente, limitada evaluación de los resultados, carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento (Decreto Supremo 004-2013, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, p. 12-16).

Por ello, uno de los componentes de la gestión pública orientada a resultados debe ser la gestión por procesos, que está orientada a:

una gestión al servicio del ciudadano que necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, p. 32).

Entonces, para las instituciones educativas de nuestro ámbito regional y nacional es un reto empoderarse de un enfoque teórico metodológico para poder desarrollar procesos y estrategias que permitan el desarrollo de la calidad de la educación en los niveles educativos que correspondan. Por ello, se considera para el presente estudio importante abordar la gestión escolar desde el enfoque de procesos.

La gestión por procesos es una herramienta de calidad para mejorar continuamente lo que se hace en el proceso de enseñanza y aprendizaje en las instituciones educativas de la región de Huancavelica.

Es así, que cuando buscamos una de estas metodologías encontramos al modelo de normas o esquemas, denominada norma ISO 9001. Esta norma es un referente universal que tiene como objeto, implantar un sistema de gestión al interior de las organizaciones, donde la producción de servicios está enfocada a satisfacer unos requisitos del cliente y trabajar por los mismos. Esta satisfacción se logra por que las dinámicas de mejora continua y eficacia que realizan los

agentes educativos en las instituciones educativas incorporan uno de los lineamientos de la norma ISO 9001:2015, que es el enfoque basado en procesos.

La ISO 9001: 2015, procura un rendimiento al máximo de los procesos de calidad de la empresa, en el caso del presente estudio serían las instituciones educativas, que permite estructurar oportunidades dónde el fin es la satisfacción del cliente, tanto interno como externo, que en el presente estudio serían los estudiantes, profesores, personal administrativo, apoyos pedagógicos y personal de vigilancia dentro de los agentes internos y; los padres de familia y la comunidad de los centros poblados de la jurisdicción de la Red Educativa N° 04 de Acobamba.

Para lograr lo anteriormente dicho, se debe entender con claridad que la ISO 9001:2015 (Organización Internacional de Normalización) propone el enfoque basado en procesos, el cual es definido como:

la comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización (ISO 9001: 2015, p.8).

De lo anterior, se deduce que en las instituciones educativas la gestión por procesos permite a los agentes educativos en conjunto (estudiantes, docentes, director, personal administrativo) a organizarse de manera adecuada a través de diferentes formas de interactuar utilizando los instrumentos de gestión y pedagógicos (PEI, PAT, programaciones curriculares, unidades didácticas, etc.) para el logro de los resultados de los aprendizajes de los estudiantes. Por ello, desarrollamos a continuación la gestión por procesos.

2.2.2.3.1 Gestión por procesos

El modelo de gestión basado en procesos se fundamenta “en el cumplimiento de la misión de las organizaciones, direccionando las actividades necesarias, hacia

la satisfacción del cliente, proveedores, personal, accionista y sociedad en general” (Hernández, Martínez y Cardona, p. 143).

De la cita anterior, se desprende que el Proyecto Educativo Institucional como instrumento de gestión de las instituciones educativas es importante por que allí están formuladas la misión y los objetivos que persiguen los agentes educativos para el desarrollo y la mejora continua de los procesos de enseñanza y aprendizaje y que se tiene que cumplir de manera funcional por cada uno de los agentes educativos, utilizando los medios que permitan su consecución.

La definición anterior es corroborada por la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, que señala:

Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o un servicio) en una salida (la entrega del bien o el servicio), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros) (p. 32).

En ese sentido, la gestión enfocada en procesos permite repensar sobre la organización, es decir, respecto a las instituciones educativas y también reorganizar los diferentes procesos y subprocesos que realizan dentro de ella para mejorar los aprendizajes. Para ello, la gestión por procesos define objetivos que permitan la consecución de esos procesos y según González (2013) estos son:

- ✓ Conocer las organizaciones de forma sistemática y desarrollar una visión horizontal de las misma.
- ✓ Favorecer la interacción de equipos de trabajo, para el intercambio de información y la gestión oportuna de soluciones.
- ✓ Hacer partícipe al recurso humano de todo el modelo, con un mayor sentido del compromiso, en cada uno de los procesos que adelante; indistintamente de su posición jerárquica.

Contextualizando estos objetivos en el ámbito de las instituciones educativas se señala con respecto al primer objetivo que los agentes educativos deben tener pleno conocimiento de cómo está organizado la institución educativa y empoderarlos de la idea de una Institución Educativa donde la organización permite las relaciones de forma horizontal.

Con respecto al segundo objetivo en las instituciones educativas, estas deben a través del liderazgo de inculcar que las interrelaciones entre los agentes educativos deben fomentar que la información de la gestión académica y administrativa tiene que ser fluida y compartida en el grupo tanto de docentes y estudiantes como de los padres de familia que permita la mejora de los aprendizajes.

En esa misma línea, el tercer objetivo se hace importante dado que los agentes educativos deben comprender el modelo de gestión por procesos pormenorizadamente para que su ejecución tenga sentido al margen de la jerarquía que hay entre los agentes educativos.

Por lo tanto, en la gestión por procesos en las instituciones educativas el talento humano tiene un rol importante, por su conocimiento sobre los procesos y algunas particularidades que permitan la construcción de la gestión por procesos. Esto se hace posible en gran medida por el liderazgo pedagógico del director de la Institución Educativa que deberían conocer mejor los procesos y la mejor manera de emplearlos e impactar en los resultados de los aprendizajes.

Por otro lado, en la gestión escolar que incorpora la gestión por procesos, donde se desarrolla actividades articuladas e interrelacionadas para conseguir un fin educativo, estas actividades son los procesos de las instituciones educativas y cada proceso que se desarrolla en la Institución Educativa, transforma elementos de entrada en salidas. Por eso, para el Ministerio de Educación (2016) la gestión por procesos se puede representar de la siguiente manera:

Figura 1



Nota: la figura representa el flujo de la gestión por procesos. Tomado del Manual de Procesos de la Institución Educativa (2016, p. 5)

Ahora, lo que se observa en la figura 1, es que la Institución Educativa al desarrollar una gestión por procesos, identifica necesidades en un determinado contexto social y con base en ello organiza las actividades y tareas para alcanzar las metas y objetivos trazados en un determinado tiempo.

Asimismo, en esas actividades deben trabajar de manera conjunta y participativa los agentes educativos. En ese sentido, “la gestión por procesos en las instituciones educativas se aleja de una dinámica por funciones y se identifica con una organización integrada y dinámica que se distingue por su desempeño al brindar un servicio educativo de calidad” (Ministerio de Educación, 2016, p. 5).

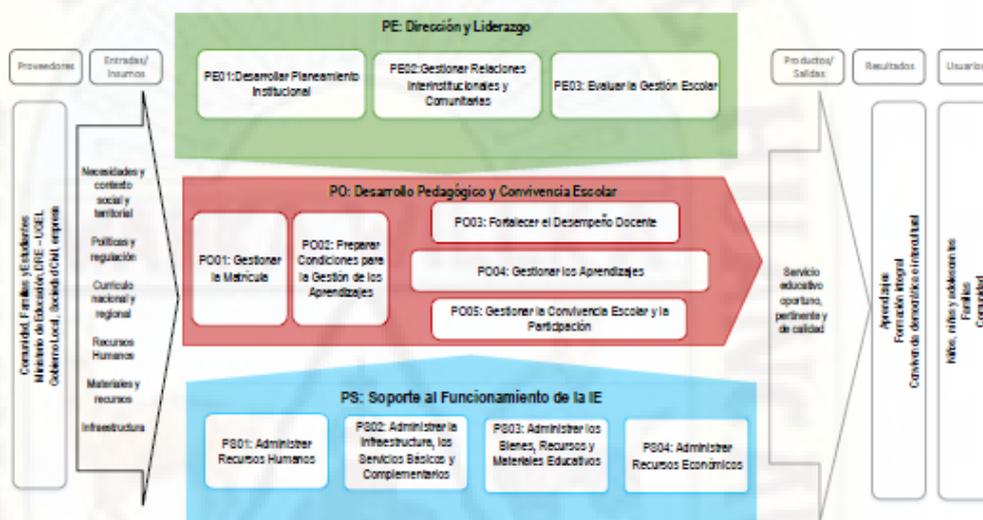
2.2.2.3.2. Mapa de procesos de la Institución Educativa

El mapa de procesos permite a una Institución Educativa identificar los procesos y conocer la estructura de estos, reflejando las interacciones entre los mismos, con la atinencia que los mapas de procesos no permiten saber cómo son por dentro y cómo permiten la transformación de entradas y salidas (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor, 2015. p. 25).

Para el caso de las instituciones educativas del Perú, según el Manual de Procesos de la Institución Educativa, los mapas serían los siguientes:

Figura 2.

Mapa de procesos de nivel 0



o

ta: en la figura se representa los procesos estratégicos, operativos y de soporte que deben gestionarse en las instituciones educativas. Tomado del Manual de Procesos de la Institución Educativa (2016, p. 9)

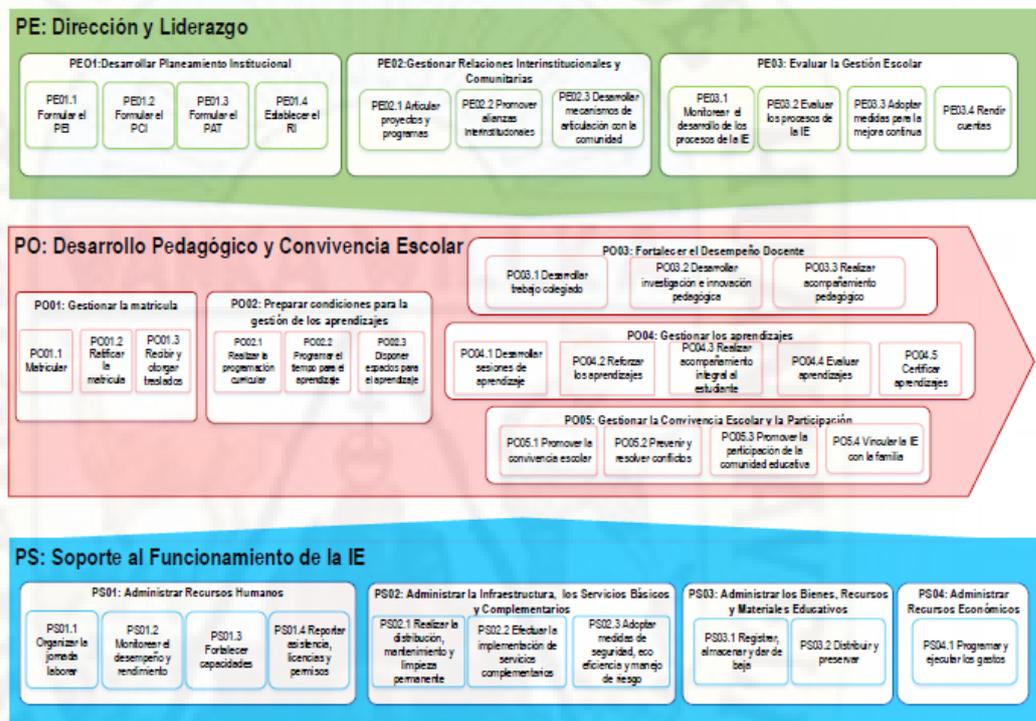
En este mapa de procesos de nivel 0, se pueden observar los procesos principales que se desarrollarán en las instituciones educativas. Estos son: los procesos estratégicos que involucra la dirección y liderazgo del director que debe desarrollar el planeamiento institucional, gestionar las relaciones interinstitucionales y evaluar la gestión escolar.

Además, están los procesos operativos que involucra gestionar la matrícula, preparar condiciones de gestión de los aprendizajes, fomentar el desempeño docente, gestionar los aprendizajes y la convivencia escolar. Asimismo, están los procesos de soporte que involucra administrar recursos humanos, administrar los bienes y recursos materiales como económicos.

Ahora, estos procesos eje son disgregados de acuerdo con los objetivos que persiguen en cada uno de los procesos como se identifica en el mapa de procesos de nivel 1, y se presenta en la figura 3.

Figura 3.

Mapa de procesos de nivel 1



: en la figura se representa a los procesos estratégicos, operativos y de soporte que deben gestionarse en las instituciones educativas disgregado en dimensiones e indicadores.

Tomado del Manual de Procesos de la Institución Educativa (2016, p. 10).

2.2.2.4 Dimensiones de la gestión escolar bajo el enfoque de procesos

Tomando como base los elementos del mapa de procesos de la Institución Educativa, se elabora las dimensiones de la gestión escolar y estas son:

a) Procesos de dirección y liderazgo

Está constituido por todas aquellas actividades que mantienen y despliegan las políticas y estrategias de la dirección de las instituciones educativas, estos procesos proporcionan directrices y límites de actuación, a los procesos de

desarrollo pedagógico y los procesos de soporte al funcionamiento de las instituciones educativas. Los subprocesos que se dependen son:

Desarrollar planeamiento institucional

Que consiste en orientar la gestión de la Institución Educativa hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos participativamente, lo que permite la toma de decisiones informadas, la conducción de las actividades con liderazgo pedagógico, así como, la rendición de cuentas transparente sobre la calidad del servicio educativo brindado a los estudiantes y a la comunidad.

Gestionar relaciones interinstitucionales y comunitarias

Que consiste en mejorar la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa, mediante el desarrollo de estrategias de articulación de las intervenciones, promoción de alianzas con instituciones privadas y públicas, niveles de gobierno y actores de la comunidad, que permitan la generación de sinergias para el cumplimiento de los objetivos de la Institución Educativa.

Evaluar la gestión escolar

Que consiste en proponer mecanismos de mejora continua en la Institución Educativa, basados en el manejo efectivo de la información, los conocimientos relevantes y los resultados de la evaluación sobre el desarrollo de sus procesos.

b) Procesos de desarrollo pedagógico y convivencia escolar

Constituido por los procesos de tipo misional que corresponden a las actividades centrales de la Institución Educativa, evidenciando las condiciones para la provisión y el desarrollo para una adecuada gestión de los aprendizajes; la construcción de un entorno seguro, acogedor y colaborativo, basado en la práctica de relaciones interpersonales de respeto y la participación democrática de los diferentes actores educativos, es decir, son aquellos procesos que al brindar un

servicio educativo de calidad, generan impacto directo sobre la satisfacción de los estudiantes, familias y la comunidad.

Asimismo, estos procesos considerados en el presente estudio como dimensiones se disgregan en otros subprocesos que para el estudio serán los indicadores:

Gestionar el currículo

Que reconoce el derecho a la educación, a través de la formalización del ingreso al sistema educativo que consiste en registrar el ingreso de los estudiantes y asegurar su vacante en la Institución Educativa; ratificar su permanencia y/o traslado de matrícula, garantizando la continuidad y culminación de la trayectoria escolar.

Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes

Que consiste en garantizar condiciones adecuadas para la gestión de los aprendizajes a través de una programación curricular pertinente y oportuna; la distribución de los espacios para el aprendizaje, teniendo en cuenta la cantidad, características y necesidades educativas especiales de los estudiantes y la distribución del tiempo que aseguran el uso efectivo en la gestión de los aprendizajes.

Fortalecer el desempeño docente

Que consiste en mejorar la gestión de los aprendizajes mediante la promoción del trabajo colegiado, actualización e innovación pedagógica y actividades de asesoría, así como el reconocimiento de buenas prácticas pedagógicas que fortalecen el desempeño docente.

Gestionar la convivencia escolar y la participación

Que consiste en fomentar la convivencia escolar basada en la democracia, la participación, la inclusión y la interculturalidad, a través del establecimiento de relaciones justas, solidarias, equitativas y pacíficas entre

los integrantes de la comunidad educativa que proyectan acciones para el desarrollo y beneficio de la IE y su comunidad.

Gestionar los aprendizajes

Que consiste en garantizar que los estudiantes logren aprendizajes esperados y el desarrollo de sus potencialidades a través de la implementación de la planificación curricular y la ejecución de las sesiones de aprendizaje. En este proceso, el buen desempeño del docente asegura una adecuada relación con los estudiantes, el uso pertinente de los recursos educativos y del tiempo.

c) Procesos de soporte al funcionamiento de la Institución Educativa

Está constituido por los procesos de soporte, en los que se desarrolla las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de las instituciones educativas, siendo el apoyo de los procesos de Dirección y Liderazgo y de Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar. Se encarga de la administración de recursos, bienes y servicios de manera oportuna y eficiente optimizando su uso para la mejora de la calidad del servicio educativo.

Los subprocesos de esta dimensión son:

Administrar los recursos humanos

Que consiste en brindar un servicio educativo de calidad mediante la organización de la jornada laboral; el monitoreo al desempeño y el fortalecimiento de capacidades que garantiza la disposición, el buen desempeño y el cumplimiento de las labores, en el marco de las normas sectoriales y nacionales.

Administrar la infraestructura, los servicios básicos y complementarios

Que consiste en brindar espacios adecuados y en buen estado que contribuyan a lograr aprendizajes y al bienestar de la comunidad educativa mediante el mantenimiento, limpieza permanente, la implementación de servicios complementarios, las medidas de seguridad y manejo de riesgos.

Administrar los bienes, recursos y materiales educativos

Que consiste en asegurar que los estudiantes, así como el personal de la IE dispongan y hagan uso responsable y adecuado de los bienes, recursos y materiales educativos a través del registro actualizado, la asignación equitativa que considera las necesidades y funciones de cada actor y la aplicación de protocolos para el cuidado.

Administrar los recursos económicos

Que consiste en asegurar una gestión eficiente, oportuna y transparente, alineada al planeamiento institucional y a las necesidades de los estudiantes, mediante la programación, el control de ingresos y egresos y el uso óptimo de los recursos económicos que genera y recibe la Institución Educativa.

2.2.3 Redes educativas rurales en el Perú

Son instancias de cooperación, intercambio y ayuda recíproca (Ley N° 28044, artículo 70). En la Resolución N° 004 - 2019 de Secretaría General del Ministerio de Educación se menciona que una Red Educativa Rural, es “la integración de instituciones educativas públicas de los diferentes niveles y modalidades de la Educación Básica dentro de un ámbito rural, a fin de impulsar una atención ordenada y oportuna de las demandas y problemas educativos” (p. 7).

Contextualizando se entiende que una Red Educativa Rural es el tejido social de una comunidad educativa en la que se dan interacciones y procesos de cambio positivos sobre la base de la reflexión y acción conjunta en torno a objetivos comunes.

Desde una perspectiva del Ministerio de Educación, según el artículo N° 70 de la Ley General de Educación N° 28044 precisa que las Redes Educativas tienen como finalidades:

- ✓ elevar la calidad profesional de los docentes y propiciar la formación de comunidades académicas,

- ✓ optimizar los recursos humanos y materiales,
- ✓ coordinar intersectorialmente para mejorar la calidad de los servicios educativos en el ámbito local

De lo anterior se deduce que las redes promueven la generación de procesos innovadores y participativos de los actores de la educación en el desarrollo de la gestión pedagógica, institucional y administrativa en las escuelas rurales del Perú.

2.2.3.1 Principios de la Redes Educativas Rurales

Tienen como principio el fortalecimiento de la gestión escolar y el desarrollo de orientaciones pedagógicas pertinentes a las necesidades de la población escolar, para ello, los actores educativos, familias, líderes comunales, sabios, docentes, directivos, estudiantes, comunidad, autoridades locales y otros actores, se articulan par generar condiciones que contribuyan al logro de aprendizajes de sus estudiantes (RSG N° 004-2019-MINEDU, p. 7).

2.2.3.2 Implementación de la Redes Educativas Rurales

Dependiendo de las características de su entorno, estarán integradas por un mínimo de cinco y un máximo de diez instituciones educativas. Todas las instituciones educativas pertenecientes a una red deben estar ubicadas, de preferencia, en el mismo ámbito territorial de un distrito y depender, necesariamente, de la misma Unidad de Gestión Educativa. Asimismo, se designará a una de las instituciones educativas integrantes como sede de la Red Educativa.

2.2.3.3 Objetivos de las Redes Educativas Rurales

Las Redes Educativas contribuyen a alcanzar los siguientes objetivos:

- ✓ Mejorar la calidad del servicio educativo, mediante la integración de las instituciones educativas que permita optimizar las acciones de formación docentes en servicio, las estrategias pedagógicas.

- ✓ Fortalecer la planificación curricular y la gestión del servicio educativo en función las necesidades y características de la población escolar rural.
- ✓ Facilitar la comunicación entre las instituciones educativas y las instancias de gestión educativa descentralizada, para entender las demandas y solicitudes de las instituciones educativas del ámbito rural.
- ✓ Impulsar la participación organizada en la gestión de la educación en el ámbito rural para mejorar los aprendizajes.

2.2.3.4 Organización y funcionamiento de Redes Educativas Rurales

La estructura organizacional básica de la Red Educativa Rural es la siguiente:

- ✓ Dirección de la RER
- ✓ Coordinación administrativa
- ✓ Comisión pedagógica
- ✓ Consejo educativo de Red

2.2.3.5 Funciones de la Red Educativa Rural

En el marco de lo establecido en el artículo 68 de la Ley General de Educación, las Redes Educativas Rurales tienen principalmente las siguientes funciones:

- ✓ Organizar, coordinar y evaluar el funcionamiento y desarrollo de los procesos de las instituciones educativas que integran las redes educativas rurales.
- ✓ Fortalecer el desarrollo de los procesos de gestión escolar centrada en los aprendizajes y propiciar un clima institucional favorable a la formación del estudiante.

- ✓ Contribuir con la distribución de los recursos y materiales educativos en función a las características y necesidades de aprendizaje de los estudiantes.
- ✓ Desarrollar acciones de fortalecimiento del desempeño de los directivos, docentes y la comunidad educativa de las redes educativas.
- ✓ Promover, articular y gestionar los servicios complementarios dirigidos a las instituciones, coordinando con las entidades competentes.

2.3 Formulación de hipótesis

2.3.1 Hipótesis general

Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar de las instituciones educativas de la red N° 04- Acobamba.

2.3.2 Hipótesis específicas

- a) Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico y los procesos estratégicos que desarrollan los docentes de las instituciones educativas de la red N° 04 – Acobamba
- b) Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico y los procesos operativos que desarrollan los docentes de las instituciones educativas de la red N° 04 – Acobamba
- c) Existe una relación directa y significativa entre la relación entre el liderazgo pedagógico y los procesos de soporte que desarrollan los docentes de las instituciones educativas de la red N° 04 – Acobamba.

2.4 Definición de términos

Liderazgo pedagógico

Ortiz, A. (2005. p. 77); el liderazgo pedagógico “es el proceso de ejercer influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección de la institución educativa, más de lo que ella posibilita, hasta lograr que los estudiantes sean también líderes”.

Gestión escolar

De acuerdo con Lorea (2003), se entiende por ...gestión escolar el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que la ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

En el presente trabajo de investigación el concepto de gestión escolar la gestión escolar se entiende como el conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para facilitar que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales.

Redes educativas

Es el tejido social de una comunidad educativa en la que se dan interacciones y procesos de cambio positivos sobre la base de la reflexión y acción conjunta en torno a objetivos comunes.

Instituciones educativas

Es el nombre genérico de cualquier centro de enseñanza, centro educativo, colegio, centro de participación educativa; es decir, toda institución pública o privada que imparta educación o enseñanza.

2.5 Identificación de variables

2.5.1 Variable 1: Liderazgo pedagógico

2.5.2 Variable 2: Gestión escolar

2.6 Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	NÚMERO DE ÍTEM	ESCALA DE VALORACIÓN
LIDERAZGO PEDAGÓGICO	ESTABLECER DIRECCIÓN	Construir una visión compartida de cambio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El director de la I.E compromete a la comunidad educativa con la visión y misión de la institución. 2. El director de la I.E alienta una visión institucional que engloba el sentir de los miembros de la comunidad educativa. 	1,2	Siempre=3 Ocasionalmente=2 Nunca=1
		Fomentar el conocimiento y aceptación de objetivos y metas.	<ol style="list-style-type: none"> 3. El director de la I.E. fomenta el conocimiento y aceptación de los objetivos en la comunidad educativa. 4. El director de la I.E. comunica y difunde, el contenido, tareas y resultados que contemplan los instrumentos de gestión. 5. El director y docentes se siente involucrados con los objetivos y metas de la I.E. 	3,4,5	
		Tener altas expectativas de los estudiantes	<ol style="list-style-type: none"> 6. El director y docentes transmiten a la comunidad altas expectativas en los estudiantes. 7. El director y docentes están comprometidos con la formación de los estudiantes de la I.E. 8. En la I.E. los directivos y docentes motivan a los 	6,7,8	

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	NÚMERO DE ÍTEM	ESCALA DE VALORACIÓN
			estudiantes permanentemente para el logro de los aprendizajes.		
	PROMOVER EL DESARROLLO DE CAPACIDADES	Apoyo individual a cada maestro	<p>9. El director de la I.E. se esfuerza por comprender puntos de vista diferentes</p> <p>10. El director de la I.E. toma en cuenta las necesidades individuales de los docentes.</p> <p>11. El director de la I.E. genera autoconfianza en su personal.</p>	9,10,11	
		Dar conocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas	<p>12. El director de la I.E. estimula con resoluciones de felicitación por los trabajos realizados con eficacia.</p> <p>13. El director de la I.E. estimula con cursos de capacitación y actualización por los trabajos realizados.</p> <p>14. El director de la I.E. presenta retos pedagógicos como oportunidad para aprender.</p>	12, 13, 14	
		Dar apoyo técnico a los docentes, (monitoreo, supervisión y coordinación)	<p>15. El director de la I.E. obtiene información en el salón de clases a través de la ficha de monitoreo para visualizar los procesos pedagógicos que desarrolla el docente.</p>	15,16	

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	NÚMERO DE ÍTEM	ESCALA DE VALORACIÓN
			<p>16. El director de la I.E. durante el proceso de supervisión pedagógica, cumplen con la función de asesoría.</p> <p>17. El director de la I.E. verifica y evalúa el grado de cumplimiento de los compromisos luego del monitoreo, aplicando los correctivos necesarios.</p>		
	GESTIONAR LOS APRENDIZAJE S	Monitorear la práctica pedagógica del docente	<p>18. El director de la I.E. luego de monitorear cuenta con información confiable y oportuna y prestar ayuda pedagógica a los docentes.</p> <p>19. El director de la I.E. orienta a los docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes a su práctica pedagógica diaria.</p> <p>20. El director de la I.E. favorece la reflexión y construcción entre docentes de los saberes pedagógicos, a partir de una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo, en situaciones auténticas de enseñanza</p>	17,18,19	
		Asesorar y orientar con el ejemplo (clases demostrativas)	21. El director de la I.E. asesora y orienta con el ejemplo (clases demostrativas) a los docentes.	20	
		Dar disposiciones para que los docentes se	22. El director de la I.E. da disposiciones para que los	21,22,23	

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	NÚMERO DE ÍTEM	ESCALA DE VALORACIÓN
		concentren en su acción pedagógica	<p>docentes se concentren en su acción pedagógica.</p> <p>23. El director de la I.E facilita la definición de contenidos y metas de la programación curricular a nivel institucional.</p> <p>24. El director de la I.E asegura la aplicación de métodos y técnicas de evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje en coherencia con los planes y programas de estudio</p>		
	REDISEÑAR LA ORGANIZACIÓN	Promover una cultura colaborativa	<p>25. El director de la I.E. y docentes promueven el trabajo en forma grupal y colaborativa con los miembros de la comunidad escolar.</p> <p>26. El director de la I.E. y docentes reconocen la importancia del trabajo colaborativo generando espacios para la integración de capacidades.</p> <p>27. El director de la I.E. establece y mantienen canales de comunicación adecuados con los docentes en forma grupal</p>	24,25,26	
		Promover la formación de equipos pedagógicos	<p>28. El director de la I.E. promueve la formación de equipos pedagógicos por áreas.</p> <p>29. El director de la I.E. promueve círculos de inter aprendizaje entre docentes.</p>	27,28,29	

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	NÚMERO DE ÍTEM	ESCALA DE VALORACIÓN
			30. El director de la I.E. promueve pasantías de docentes con otras I.E.		
		Organizar la institución para facilitar el trabajo pedagógico	31. El director de la I.E. promueve y apoya una cultura organizacional flexible 32. El director de la I.E. asegura que la administración de los recursos apoye la consecución de las metas y prioridades del aprendizaje de los estudiantes	30,31	
		Involucrar a la familia y comunidad en las acciones que favorezcan que los estudiantes aprendan	33. El director de la I.E. promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje. 34. El director de la I.E. establece alianzas y convenios con autoridades y actores de su comunidad para la mejora de los aprendizajes 35. El director de la I.E reconoce y valora el contexto sociocultural en el que se ubica la institución, y su importancia en el proceso formativo de sus estudiantes	32,33,34	

Fuente: elaboración propia

VARIABLE 2	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	NÚMERO DE ÍTEM	ESCALA DE VALORACIÓN
GESTIÓN ESCOLAR	PROCESOS ESTRATÉGICOS (Procesos de dirección y liderazgo)	Desarrollar planeamiento institucional	1. El director, la plana jerárquica y docentes formulan los instrumentos de gestión (PEI, PCI, PAT) en base a un diagnóstico, de manera participativa y centrado en el aprendizaje de los estudiantes.	1	Siempre=3 Ocasionalmente=2 Nunca=1
		Gestionar relaciones interinstitucionales y comunitarias	2. El director y plana jerárquica articulan proyectos y programas educativos con la comunidad u otras instituciones para la mejora de los aprendizajes 3. El director y la plana jerárquica promueven alianzas institucionales para la mejora de los aprendizajes 4. El director y la plana jerárquica desarrollan mecanismos de articulación con la comunidad	2,3,4	

		<p>Evaluar la gestión escolar</p>	<p>5. El director y la plana jerárquica monitorean el desarrollo y cumplimiento de los procesos y actividades planificadas en el PAT de la Institución Educativa.</p> <p>6. El director y la plana jerárquica evalúan el cumplimiento de los procesos y actividades planificadas en el PAT de la Institución Educativa</p> <p>7. El director y la plana jerárquica plantean actividades en el plan de mejora de los aprendizajes</p> <p>8. El director y la plana jerárquica rinden cuentas sobre las actividades planificadas en el PAT</p>	5,6,7,8	
	<p>PROCESOS OPERATIVOS</p> <p>(procesos de desarrollo pedagógico y convivencia escolar)</p>	<p>Gestionar el currículo</p>	<p>9. La dirección realiza la ratificación de la matrícula de manera oportuna para favorecer la asistencia de los estudiantes al desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje</p> <p>10. El director y la plana jerárquica monitorean y evalúan el proceso de enseñanza-aprendizaje</p>	9,10,11,12	

		<p>11. El director y la plana jerárquica monitorean las estrategias y procedimientos utilizados por los docentes</p> <p>12. El director y la plana jerárquica aplican procedimientos y estrategias para apoyar al desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades</p>		
	Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes	<p>13. El director y la plana jerárquica participan en la planificación curricular conjuntamente con los docentes</p> <p>14. El director y la plana jerárquica programan la calendarización anual para el aprendizaje</p> <p>15. El director y la plana jerárquica aseguran los espacios y condiciones para el aprendizaje de los estudiantes</p>	13,14,15	
	Fortalecer el desempeño docente	<p>16. El director y la plana jerárquica desarrollan el trabajo colegiado con los docentes</p> <p>17. El director y la plana jerárquica desarrollan</p>	16,17,18,19	

		<p>investigación e innovación pedagógica para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes</p> <p>18. El director y la plana jerárquica realizan acompañamiento y monitoreo pedagógico</p> <p>19. El director y la plana jerárquica promueven el desarrollo de actividades de aprendizaje por competencias</p>		
	Gestionar los aprendizajes	<p>20. El director, la plana jerárquica y docentes realizan acompañamiento integral a los estudiantes</p> <p>21. El director, la plana jerárquica y docentes efectivizan la evaluación formativa con los estudiantes en el aula.</p> <p>22. El director, la plana jerárquica y docentes realizan la certificación de los aprendizajes de manera oportuna</p>	20,21, 22	
	Gestionar la convivencia escolar y	<p>23. El director, la plana jerárquica y docentes promueven una convivencia escolar armoniosa a</p>	23,24,25	

		la participación	<p>través de actividades y programas</p> <p>24. El director, la plana jerárquica y docentes previenen y resuelven conflictos entre los agentes educativos</p> <p>25. El director, la plana jerárquica y docentes realizan actividades que logran vincular la Institución Educativa con la familia</p>		
	<p>PROCESOS DE SOPORTE</p> <p>(procesos de soporte de funcionamiento de la Institución Educativa)</p>	Administrar los recursos humanos	<p>26. El director organiza la jornada laboral de los administrativos y docentes de acuerdo con sus funciones</p> <p>27. El director y la plana jerárquica monitorean el desempeño y rendimiento de los docentes y administrativos</p> <p>28. El director promueve el fortalecimiento de capacidades de los docentes y administrativos a través de grupos de interaprendizaje o trabajos colegiados</p> <p>29. El director reporta oportunamente las asistencias, licencias y permisos a las instancias</p>	26,27,28,29	

			correspondientes		
		Administrar la infraestructura, los servicios básicos y complementarios	<p>30. El director asegura que el mantenimiento y limpieza sea permanente a través del personal indicado</p> <p>31. El director efectúa la implementación de servicios complementarios para la mejora de los aprendizajes</p> <p>32. El director adopta medidas de seguridad, ecoeficiencia y manejo del riesgo en la Institución Educativa</p>	30,31,32	
		Administrar los bienes, recursos y materiales educativos	<p>33. El director registra, almacena y da de baja los bienes de acuerdo con las normas</p> <p>34. El director asegura la distribución y preservación de los recursos y materiales educativos oportunamente</p>	33,34	
		Administrar los recursos económicos	35. El director programa y ejecuta los gastos de mantenimiento teniendo en cuenta las necesidades de infraestructura de la I.E.	35	

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

Según la naturaleza del objeto de estudio, el proyecto de investigación es de tipo básico o sustantivo. Según, Sánchez y Reyes (2014) este tipo de investigación “nos lleva a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación, no tiene objetivos prácticos específicos, Mantiene como propósito recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico, orientándonos al descubrimiento de principios y leyes” (p.13). En el estudio se recogió información relevante para la estructuración del marco teórico y a través de los instrumentos de recolección de datos que nos orientaron a generalizar la relación que hay entre las variables.

3.2. Nivel de investigación

El nivel del presente estudio de investigación es descriptivo correlacional. En este nivel de estudio “se evalúa la relación entre dos o más variables. Intenta explicar cómo se comporta una variable en función de otras” (Vara, 2015, p.237). El presente estudio busca la relación que existe entre las variables: liderazgo pedagógico y gestión escolar de los docentes.

3.3. Método de investigación

3.3.1 Método general

Método científico

En la realización del presente trabajo de investigación se siguió un conjunto de procedimientos en forma sistematizada, con el fin de contrastar los objetivos planteados y de la misma forma demostrar la influencia entre las estrategias administrativas y la mejora de la gestión escolar en las instituciones educativas de la red educativa N° 04-Paucará, partiendo de la identificación del problema, formulación de hipótesis y comprobación del mismo, hasta llegar a las conclusiones y recomendaciones

Método descriptivo

Sánchez y Reyes (2002, p. 33) señala lo siguiente con respecto a este método; “consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables tal como se dan en el presente”

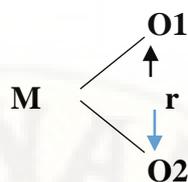
En el estudio servirá para describir, analizar e interpretar la información con respecto a las variables de estudio. Asimismo, para organizar, presentar y analizar los resultados de la información sobre la variable medida, es decir nos facilitará la recopilación y presentación sistemática de los datos para dar una idea clara de la variable observada.

3.4. Diseño de investigación

El diseño se inscribe como una investigación correlacional que, según Caballero (2014, p.94).

...pertenece al cuarto nivel; no es causal y su tipo de análisis es predominantemente cuantitativo, pero con calificaciones e interpretaciones cualitativas, sobre una mutua relación para saber cómo se puede comportar una variable al conocer el comportamiento de la(s) otra(s) variable(s) correlacionada(s) cuantitativamente, aunque la interpretación cualitativa también es importante.

El diagrama es el siguiente:



donde:

M: es la muestra de estudio, es decir, los docentes y directivos en las instituciones educativas de la red educativa N° 04 – Acobamba, que nos proveerán de información, cuando les apliquemos el instrumento de recolección de datos.

O1: es la observación y recojo de datos que haremos de la variable liderazgo pedagógico a los docentes y directivos de las instituciones educativas de la red educativa N° 04 – Acobamba.

O2: es la observación y recojo de datos que haremos de la variable gestión escolar a los docentes y directivos de las instituciones educativas de la red educativa N° 04 – Acobamba

r: es la posible relación que se establezca entre las dos variables

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

La población que se consideró para el estudio son los docentes del nivel inicial, primaria y secundaria que pertenecen al distrito de Paucará donde están ubicadas las instituciones educativas de la red educativa N° 04, jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local de Acobamba.

Tabla 1

Número de instituciones educativas y docentes por niveles educativos del distrito de Paucará – Acobamba.

Nivel	N° de Instituciones educativas	N° docentes por condición		Total
		Nombrados	Contratados	
Educación inicial	6	8	17	25
Educación primaria	4	11	12	23
Educación secundaria	4	21	15	36
Total	14	40	44	84

Fuente: elaboración con base en datos de la UGEL-Acobamba 2016

3.5.2. Muestra

La muestra estuvo conformada por 69 docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria de la red educativa N° 04, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2

Distribución porcentual y cantidad de las unidades de análisis por estratos

Nivel de la I.E.	N° de docentes - de la Red N° 04 - Paucará	Porcentaje	N° docentes-muestra	de Porcentaje
Educación inicial	25	29.76 %	21	29.76%
Educación primaria	23	27.38%	19	27.38%
Educación secundaria	36	42.86%	30	42.86%
Total	84	100%	69	100%

Fuente: elaboración con base en datos de la UGEL-Acobamba 2016

3.5.3. Muestreo

Para la selección de la muestra se procede de manera probabilística. El tipo de muestreo es estratificado para poblaciones finitas. Se utilizó la siguiente fórmula

Tabla 3

Tamaño de la muestra

Quando	Z	=	1.96
	N	=	84
	P	=	0.5
	Q	=	0.5
	E	=	0.05

Nota: elaboración con base en datos de la tabla 2

$$n_0 = \frac{Z^2 N \cdot P \cdot Q}{Z^2 P \cdot Q + (N - 1) E^2} = 69$$

Donde:

Z: nivel de confianza (correspondiente con tabla de valores de Z)

P: porcentaje de la población que tiene el atributo deseado

Q: porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado

N: tamaño del universo (se conoce puesto que es finito)

E: error de estimación máximo aceptado

n: tamaño de la muestra

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el acopio de información teórica, referente a las variables de estudio se utilizó la técnica del fichaje, cuyo instrumento son las fichas bibliográficas, textuales y de análisis.

Para la recolección de datos prácticos se utilizó la técnica de la encuesta que, sirvió como medio para obtener datos o información, del nivel de gestión escolar de las instituciones educativas de la red educativa N° 04- Acobamba.

El instrumento de recolección de datos, que se elaboró y utilizó para el trabajo de investigación, fue el cuestionario sobre gestión escolar y el cuestionario de liderazgo pedagógico.

Cuestionario para medir la variable 1: liderazgo pedagógico

Para medir la variable 1: liderazgo pedagógico, se elaboró el cuestionario de liderazgo pedagógico y presenta las siguientes características:

Objetivo: tiene por finalidad la obtención de información de parte de las unidades de análisis respecto del liderazgo pedagógico de los directores de las instituciones educativas de estudio.

Carácter de aplicación: el cuestionario de liderazgo pedagógico es de carácter anónimo, por lo cual se pidió a los encuestados responder con sinceridad.

Descripción: la escala consta de 35 ítems, cada uno de los cuales tiene tres posibilidades de respuesta: nunca (1); ocasionalmente (2); siempre (3), asimismo, el encuestado solo puede marcar una alternativa, encerrándola en un círculo o poniendo un aspa. Si marca más de una alternativa, se invalida el ítem.

Estructura: las dimensiones que evalúa el cuestionario sobre liderazgo pedagógico son las siguientes: establecer dirección, promover el desarrollo de capacidades, gestionar los aprendizajes, rediseñar la organización.

Consideraciones técnicas: cada reactivo tiene tres posibilidades de respuesta, es decir, se pide al encuestado exteriorice su reacción eligiendo una de las alternativas. De este modo, cuanto más de acuerdo este con la afirmación, su actitud será igualmente más favorable, asimismo, cuanto menos de acuerdo este con la afirmación, su respuesta será menos favorable.

Instrucciones para la aplicación: el encuestado debe responder cada reactivo, señalando con una X, en la columna correspondiente con la respuesta con el cual se sienta más identificado. Se debe procurar que los sujetos de la muestra de estudio respondan todos los ítems, si hubiera alguna duda con respecto a algún reactivo se procederá a dar la explicación respectiva.

Tiempo: el cuestionario está diseñado para ser respondida en un lapso de 25 a 30 minutos aproximadamente, de manera individual o colectiva, dentro un ambiente o fuera de ella. Para el estudio investigación el cuestionario sobre liderazgo pedagógico se aplicó de manera colectiva e individual.

Puntuación: a la derecha del reactivo se registran los valores que indican la frecuencia con que se percibe determinada característica, luego se suman los puntajes. La suma total da el puntaje final.

Calificación: la calificación se realiza anotando los valores hallados, para luego proceder a la sumatoria, y convertir el puntaje directo a un puntaje de trabajo, según el baremo utilizado.

Evaluación: para evaluar las dimensiones en el presente estudio se han establecido tres niveles: ineficaz, poco eficaz y eficaz.

Diagnóstico: existen dos tipos de diagnóstico; en cuanto al diagnóstico cuantitativo, las sumatorias parciales de la escala por dimensión, permite conocer el nivel de percepción de los sujetos encuestados, asimismo si un sujeto obtiene un puntaje entre (83-105) indicará que tiene un nivel eficaz respecto a la dimensión evaluada, si el puntaje obtenido está entre (59-82) su nivel se considera poco eficaz y si el puntaje obtenido está en el rango (35-58) se considera en un nivel ineficaz respecto a la dimensión evaluada. El diagnóstico cualitativo, permitió que los resultados obtenidos fueron interpretados y explicados con base en teoría a efectos de poner a prueba la hipótesis planteada.

Validez: el criterio para la validez de contenido fue por juicio de expertos, el promedio de las valoraciones fue: 0.95

Confiabilidad: la fiabilidad del instrumento se hizo aplicando el coeficiente de Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue 0,925

Cuestionario para medir la variable 2: gestión escolar

Para medir la variable 2: gestión, se elaboró el cuestionario de gestión escolar, el cual está dirigido a los docentes de las instituciones educativas, presenta las siguientes características:

Objetivo: tiene por finalidad la obtención de información acerca de cómo expresan su percepción respecto a la gestión escolar de los sujetos de la muestra de estudio.

Carácter de aplicación: es de carácter anónimo, por lo cual se pide a los encuestados responder con sinceridad.

Descripción: la escala consta de 35 ítems, cada uno de los cuales tiene tres posibilidades de respuesta. nunca (1); ocasionalmente (2); siempre (3); asimismo, el encuestado solo puede marcar una alternativa, poniendo un aspa. Si marca más de una alternativa, se invalida el ítem.

Estructura: las dimensiones que evalúa el cuestionario sobre gestión escolar son las siguientes: procesos estratégicos, promover el desarrollo de capacidades, gestionar los aprendizajes, rediseñar la organización.

Consideraciones técnicas: cada reactivo tiene tres posibilidades de respuesta, es decir, se pide al encuestado exteriorice su reacción eligiendo una de las alternativas. De este modo, cuanto más de acuerdo este con la afirmación, su actitud será igualmente más favorable, asimismo, cuanto menos de acuerdo este con la afirmación, su respuesta será menos favorable.

Instrucciones para la aplicación: el encuestado debe responder cada reactivo, señalando con una X, en la columna correspondiente con la respuesta con la cual se sienta más identificado. Se debe procurar que los sujetos de la muestra de estudio respondan todos los ítems, si hubiera alguna duda con respecto a algún reactivo se procederá a dar la explicación respectiva.

Tiempo: el cuestionario está diseñado para ser respondida en un lapso de 25 a 30 minutos aproximadamente, de manera individual o colectiva, dentro un ambiente o fuera de ella. Para el estudio investigación el cuestionario sobre liderazgo pedagógico se aplicó de manera colectiva e individual.

Puntuación: a la derecha del reactivo se registran los valores que indican la frecuencia con que se percibe determinada característica, luego se suman los puntajes. La suma total da el puntaje final.

Calificación: la calificación se realiza anotando los valores hallados, para luego proceder a la sumatoria, y convertir el puntaje directo a un puntaje de trabajo, según el baremo utilizado.

Evaluación: para evaluar las dimensiones en el presente estudio se han establecido tres niveles: eficaz, poco eficaz e ineficaz.

Diagnóstico: El diagnóstico cuantitativo se obtiene de las sumatorias parciales de la escala por dimensión, permite conocer el nivel de percepción de los sujetos encuestados, respecto a las dimensiones evaluadas, asimismo si un sujeto obtiene un puntaje entre (83-105) indicará que tiene un nivel eficaz respecto a la dimensión evaluada, si el puntaje obtenido está entre (59-82) su nivel se considera poco eficaz y si el puntaje obtenido está en el rango (35-58) se considera en un nivel ineficaz respecto a la dimensión evaluada. El diagnóstico cualitativo, permitió que los resultados obtenidos fueron interpretados y explicados con base en teoría a efectos de poner a prueba la hipótesis planteada.

Validez: el criterio para la validez de contenido fue por juicio de expertos, el promedio de las valoraciones fue: 0.94

Confiabilidad: la fiabilidad del instrumento se hizo aplicando el estadístico de Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue: 0,968

3.6.1. Análisis del instrumento por criterio de jueces

La validez de contenido del instrumento para medir la variable: liderazgo pedagógico, fue a través del análisis por criterio de jueces, el cual implicó recibir el apoyo de un conjunto de profesionales, con conocimientos de la temática evaluada, quienes evaluaron la claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, pertinencia, consistencia, coherencia, metodología y aplicación del instrumento de recolección de datos de la variable.

Tabla 4

Calificación global de jueces de cuestionario de liderazgo pedagógico.

Jueces	Calificación global (coeficiente de validez)
Juez 1	0.94
Juez 2	0.94
Juez 3	0.98
Promedio	0.95

Fuente: fichas de evaluación por juicio de expertos

Asimismo, la validez de contenido del instrumento para medir la variable: gestión escolar, pasó el proceso de revisión de expertos, los resultados fueron:

Tabla 5

Calificación global de jueces de cuestionario de gestión escolar.

Jueces	Calificación global (coeficiente de validez)
Juez 1	0.94
Juez 2	0.92
Juez 3	0.96
Promedio	0.94

Fuente: fichas de evaluación por juicio de expertos

En conclusión, la validación del cuestionario sobre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar mediante revisión de expertos cumple con la validez de contenido dado que tiene un promedio de los tres jueces de 0.94

3.6.2. Confiabilidad del cuestionario de liderazgo pedagógico y gestión escolar

Para la confiabilidad del instrumento de recolección de datos sobre el liderazgo pedagógico, se hizo una prueba piloto con 28 docentes con características similares a las unidades de análisis. Para el procesamiento se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, es decir, es una media ponderada de las correlaciones entre las variables (o ítems) que forman parte de la escala (George y Mallery, 1995).

Para la valoración de los coeficientes alfa de Cronbach que se obtuvieron en el presente estudio se aplicó el criterio de George y Mallery (1995), que se adapta y resume en la tabla 6.

Tabla 6

Valoración de la fiabilidad de ítems según el coeficiente alfa de Cronbach

Intervalo al que pertenece el coeficiente alfa de Cronbach	Valoración de la fiabilidad de los ítems analizados
[0; 0,5[Inaceptable
[0,5; 0,6[Pobre
[0,6; 0,7[Débil
[0,7; 0,8[Aceptable
[0,8; 0,9[Bueno
[0,9; 1]	Excelente

Los resultados del procesamiento mediante el alfa de Cronbach son los que se muestran en la tabla 7 que presenta el número de casos que se procesaron válidamente que son 28.

Tabla 7

Resumen de procesamiento de casos

		<i>N</i>	<i>%</i>
<i>Casos</i>	<i>Válido</i>	28	100,0
	<i>Excluido^a</i>	0	,0
	<i>Total</i>	28	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Y en la tabla 8 se presenta el coeficiente de alfa de Cronbach con un valor de 0,925 que según la tabla 6, fundamentada en George y Mallery (1995) tiene una valoración en el nivel excelente.

Tabla 8

Estadísticas de fiabilidad 1

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,925	35

Fuente: base de datos

Por otra parte, para el cuestionario de gestión escolar se siguió con los mismos procedimientos que para el cuestionario de liderazgo pedagógico. Los resultados evidencian que la valoración está en el nivel excelente, dado que el resultado es de 0,968 como se detalla en la tabla 9.

Tabla 9

Estadísticas de fiabilidad 2

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,968	35

Fuente: base de datos

En conclusión, los cuestionarios de liderazgo pedagógico y gestión escolar procesados a través del alfa de Cronbach resultaron con una valoración de excelente, con coeficientes de 0,925 y 0,968 respectivamente.

3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El procesamiento de los datos se inició con la organización de los cuestionarios de encuesta diligenciados por las unidades de análisis respecto de las dos variables de estudio, luego se examinó a fin de detectar posibles errores, incongruencias o vacíos.

Luego se codificaron los datos en el programa estadístico SPSS v.26. Al respecto de la codificación Sabino (1998) afirman desde una perspectiva cuantitativa “la codificación es un procedimiento técnico mediante el cual, los datos obtenidos se clasifican en categorías y se traducen en símbolos, ya sean cifras o letras” (p.48); es decir, se asigna a cada opción de respuestas un número o una letra que permita tabularla rápidamente. La técnica de la codificación sirvió para procesar los datos cuantitativos en el programa estadístico SPSS v. 26, de acuerdo con los valores que se determinó en las respectivas encuestas, luego se procesó en categorías (ineficaz, poco eficaz, eficaz en el caso de la variable liderazgo pedagógico y respecto a la variable gestión escolar).

Por otra parte, se utilizó la técnica de la tabulación para presentar los resultados en tablas organizadas de acuerdo con las dimensiones de cada variable. A decir, (Cerda, 2000) la tabulación es el proceso mediante el cual los datos recopilados se organizan y concentran, con base a determinadas ideas o hipótesis, en tablas o cuadros para su tratamiento estadístico. Además, sirve para conceptualizar las relaciones, conclusiones, consecuencias y resultados que surjan de la información obtenida (Cerda, 2000).

Para el análisis de datos, se usó la técnica bivariado que consiste en el análisis de los atributos medidos simultáneamente con el fin de determinar las relaciones empíricas entre ellas. Además, esta técnica facilitó realizar la correlación entre las variables de estudio, complementando su representación con el diagrama de dispersión.

3.8. Descripción de la prueba de hipótesis

Para hacer la inferencia, se planteó la hipótesis estadística, estableciendo el nivel de significancia= (0,05) asimismo se determinó el uso del estadístico paramétrico de r de Pearson previa evaluación de los requisitos, luego estableció la regla de decisión y, finalmente se sacó conclusiones.



CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación e interpretación de datos

Producto del procesamiento de datos a través de la estadística descriptiva, los resultados se presentan, en tablas de frecuencias según las dimensiones de la variable liderazgo pedagógico y gestión escolar.

4.1.1. Resultados de la variable liderazgo pedagógico

Para presentar los resultados de los niveles de liderazgo pedagógico por dimensiones se determinó según la escala de Stanones. Dicha escala propone:

Valor límite alto/medio = $X+0.75(S)$

Valor límite bajo/medio = $X-0.75(S)$



Donde:

X: media

S: desviación estándar

Luego estos valores los reemplazamos en la regla de Stanones.

4.1.1.1 Resultados de la dimensión establecer dirección

Respecto, a los niveles de cómo establece la dirección de la Institución Educativa el liderazgo pedagógico del director, los resultados evidencian que un 52,2% de encuestados indican que es ineficaz, esto quiere decir, que el liderazgo tiene deficiencias en las orientaciones que debe desarrollar promover un compromiso y una comprensión compartida sobre la organización, sus actividades y metas, que conllevaría como objetivo que los docentes que trabajan en los diferentes niveles de las instituciones educativas sientan que realizan su labor en función de un determinado propósito o visión. Mientras 32,6% indican que es poco eficaz y el 11,6 indican que el liderazgo es eficaz. Tal como se muestra en la tabla 10 y figura 1.

Tabla 10 <i>Frecuencia y porcentajes respecto al nivel de establecimiento de dirección</i>			Figura 1 <i>Distribución porcentual respecto a los niveles de establecer dirección</i>	
Nivel	f	%		
Ineficaz	36	52,2		
Poco eficaz	25	36,2		
Eficaz	8	11,6		
Total	69	100,0		
Fuente: elaborado con base en la encuesta de liderazgo pedagógico				

4.1.1.2 Resultados de la dimensión promover el desarrollo de capacidades

Respecto, a los niveles de cómo se promueve el desarrollo de capacidades en las instituciones educativas bajo el liderazgo pedagógico del director, los resultados

evidencian que un 58% de encuestados indican que es ineficaz, esto significa, que el liderazgo ejercido tiene deficiencias en cuanto a potenciar aquellas capacidades y habilidades de los miembros de las instituciones educativas, necesarias para que la comunidad educativa pueda movilizarse de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes. Mientras 29% indican que es poco eficaz y el 13% indican que el liderazgo es eficaz. Tal como se muestra en la tabla 11 y figura 2.

Tabla 11			Figura 2
<i>Frecuencia y porcentajes respecto al nivel de desarrollo de capacidades</i>			<i>Distribución porcentual respecto a los niveles de desarrollo de capacidades</i>
Nivel	f	%	
Ineficaz	40	58,0	<p>A bar chart with three bars representing leadership levels. The y-axis ranges from 0.0 to 60.0. The 'Ineficaz' bar is green and reaches 58.0. The 'Poco eficaz' bar is yellow and reaches 29.0. The 'Eficaz' bar is blue and reaches 13.0.</p>
Poco eficaz	20	29,0	
Eficaz	9	13,0	
Total	69	100,0	

Fuente: elaborado con base en la encuesta de liderazgo pedagógico

4.1.1.3 Resultados de la dimensión gestionar los aprendizajes

Respecto, a los niveles de cómo se gestiona los aprendizajes en las instituciones educativas bajo el liderazgo pedagógico del director, los resultados evidencian que un 47,8% de encuestados indican que es poco eficaz, esto significa, que el liderazgo ejercido todavía le falta para que sea exitoso abarcar adecuadamente las funciones y acciones de gestionar los aprendizajes en las instituciones educativas, ósea que se debe aprovechar más la ejecución de las funciones, decisiones y procesos para vincularlas con rutinas de gestión de la enseñanza y del aprendizaje, promoviendo el progreso colectivo hacia la visión y las metas de mejoramiento escolar. Mientras 39,1% indican que es poco ineficaz y el 13% indican que el liderazgo es eficaz. Tal como se muestra en la tabla 12 y figura 3.

<p>Tabla 12</p> <p><i>Frecuencia y porcentajes respecto al nivel de gestión de los aprendizajes</i></p>	<p>Figura 3</p> <p><i>Distribución porcentual respecto a los niveles de gestión de los aprendizajes</i></p>																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>f</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ineficaz</td> <td>27</td> <td>39,1</td> </tr> <tr> <td>Poco eficaz</td> <td>33</td> <td>47,8</td> </tr> <tr> <td>Eficaz</td> <td>9</td> <td>13,0</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>69</td> <td>100,0</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel	f	%	Ineficaz	27	39,1	Poco eficaz	33	47,8	Eficaz	9	13,0	Total	69	100,0	<table border="1"> <caption>Data for Figura 3</caption> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ineficaz</td> <td>39.1%</td> </tr> <tr> <td>Poco eficaz</td> <td>47.8%</td> </tr> <tr> <td>Eficaz</td> <td>13%</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel	Porcentaje	Ineficaz	39.1%	Poco eficaz	47.8%	Eficaz	13%
Nivel	f	%																						
Ineficaz	27	39,1																						
Poco eficaz	33	47,8																						
Eficaz	9	13,0																						
Total	69	100,0																						
Nivel	Porcentaje																							
Ineficaz	39.1%																							
Poco eficaz	47.8%																							
Eficaz	13%																							
<p>Fuente: elaborado con base en la encuesta de liderazgo pedagógico</p>																								

4.1.1.4 Resultados de la dimensión rediseñar la organización

Respecto, a los niveles de cómo ejecuta el rediseño de las instituciones educativas el liderazgo pedagógico del director; los resultados evidencian que un 47,8% de encuestados indican que es ineficaz, esto significa, que a las acciones tomadas por el liderazgo directivo con el propósito de establecer condiciones de trabajo que le permiten al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades es aún deficiente. Mientras 36,2% indican que es poco ineficaz y el 15,9% indican que el liderazgo es eficaz. Tal como se muestra en la tabla 13 y figura 4.

<p>Tabla 13</p> <p><i>Frecuencia y porcentajes respecto al nivel de rediseño de la organización</i></p>	<p>Figura 4</p> <p><i>Distribución porcentual respecto a los niveles de rediseño de la organización</i></p>																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>f</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ineficaz</td> <td>33</td> <td>47,8</td> </tr> <tr> <td>Poco eficaz</td> <td>25</td> <td>36,2</td> </tr> <tr> <td>Eficaz</td> <td>11</td> <td>15,9</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>69</td> <td>100,0</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel	f	%	Ineficaz	33	47,8	Poco eficaz	25	36,2	Eficaz	11	15,9	Total	69	100,0	<table border="1"> <caption>Data for Figura 4</caption> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ineficaz</td> <td>47.8%</td> </tr> <tr> <td>Poco eficaz</td> <td>36.2%</td> </tr> <tr> <td>Eficaz</td> <td>15.9%</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel	Porcentaje	Ineficaz	47.8%	Poco eficaz	36.2%	Eficaz	15.9%
Nivel	f	%																						
Ineficaz	33	47,8																						
Poco eficaz	25	36,2																						
Eficaz	11	15,9																						
Total	69	100,0																						
Nivel	Porcentaje																							
Ineficaz	47.8%																							
Poco eficaz	36.2%																							
Eficaz	15.9%																							
<p>Fuente: elaborado con base a la encuesta de liderazgo pedagógico</p>																								

4.1.1.5 Resultados de la variable liderazgo pedagógico

Respecto, a los niveles de liderazgo que ejecutan los directores de las instituciones educativas que abarca el presente estudio; los resultados evidencian que un 46,4% de encuestados indican que es poco eficaz, esto significa, que aún falta comprometerse y ejecutar prácticas que promueven el desarrollo de la motivación, de las habilidades y capacidades profesionales y las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores los integrantes de la comunidad educativa. Mientras 29,0% indican que es ineficaz y el 24,6% indican que el liderazgo es eficaz. Tal como se muestra en la tabla 14 y figura 5.

Tabla 14			Figura 5	
<i>Frecuencia y porcentajes respecto al nivel de liderazgo pedagógico</i>			<i>Distribución porcentual respecto a los niveles de liderazgo pedagógico</i>	
Nivel	f	%		
Ineficaz	20	29,0	<p>A bar chart with three bars representing leadership levels. The y-axis shows percentages from 0% to 60%. The x-axis lists 'Ineficaz', 'Poco eficaz', and 'Eficaz'. The bars are colored yellow, blue, and red respectively. The values are 29% for Ineficaz, 46.40% for Poco eficaz, and 24.60% for Eficaz.</p>	
Poco eficaz	32	46,4		
Eficaz	17	24,6		
Total	69	100,0		

Fuente: elaborado con base a la encuesta de liderazgo pedagógico

4.1.2. Resultados de la variable gestión escolar

Aplicado el cuestionario de gestión escolar a la muestra de estudio los resultados por dimensiones de la variable estudiada son los que siguen:

4.1.2.1 Resultados de la dimensión procesos estratégicos

Respecto, a la práctica de procesos estratégicos en las instituciones educativas, los resultados evidencian que un 52,2% de encuestados indican que es poco eficaz, esto significa, que aún falta establecer y definir con claridad, por la dirección, cómo planifica y opera la institución educativa en cuanto a lo establecido en los documentos de gestión institucional, que están relacionadas con la planificación, las

directrices, las estrategias y las mejoras de las instituciones educativas. Mientras 30,4% indican que es ineficaz y el 17,4% indican que los procesos estratégicos son eficaces. Tal como se muestra en la tabla 15 y figura 6.

Tabla 15			Figura 6	
<i>Frecuencia y porcentajes respecto al nivel de gestión de procesos estratégicos</i>			<i>Distribución porcentual respecto a los niveles de gestión de procesos estratégicos</i>	
Nivel	f	%		
Ineficaz	21	30,4		
Poco eficaz	36	52,2		
Eficaz	12	17,4		
Total	69	100,0		

Fuente: elaborado con base al cuestionario de gestión escolar

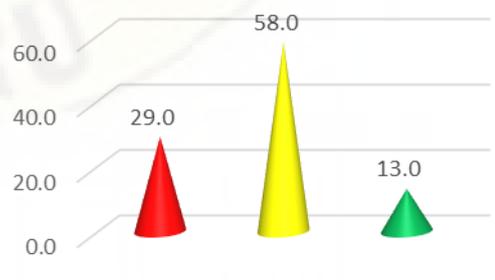
4.1.2.2 Resultados de la dimensión procesos operativos

Respecto, a la práctica de procesos estratégicos en las instituciones educativas, los resultados evidencian que un 56,5% de encuestados indican que es poco eficaz, esto significa, que aún falta ejecutar adecuadamente las actividades pedagógicas inherentes a las instituciones educativas que generan mayor valor a los procesos de enseñanza y aprendizaje y tienen impacto sobre la mejora de los aprendizajes. Mientras 29,0% indican que es ineficaz y el 14,5% indican que los procesos operativos son eficaces. Tal como se muestra en la tabla 16 y figura 7.

<p>Tabla 16</p> <p><i>Frecuencia y porcentajes respecto al nivel de gestión de procesos operativos</i></p>	<p>Figura 7</p> <p><i>Distribución porcentual respecto a los niveles de gestión de procesos operativos</i></p>															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ineficaz</td> <td>20</td> <td>29,0</td> </tr> <tr> <td>Poco eficaz</td> <td>39</td> <td>56,5</td> </tr> <tr> <td>Eficaz</td> <td>10</td> <td>14,5</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>69</td> <td>100,0</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Ineficaz	20	29,0	Poco eficaz	39	56,5	Eficaz	10	14,5	Total	69	100,0	
Nivel	Frecuencia	Porcentaje														
Ineficaz	20	29,0														
Poco eficaz	39	56,5														
Eficaz	10	14,5														
Total	69	100,0														
<p>Fuente: elaboración con base al cuestionario de gestión escolar</p>																

4.1.2.3 Resultados de la dimensión procesos de soporte

Respecto, al cumplimiento de los procesos de soporte en las instituciones educativas, los resultados evidencian que un 58,0% de encuestados indican que es poco eficaz, esto significa, que aún falta ejecutar adecuadamente los recursos que apoyen las actividades pedagógicas en las instituciones educativa. Mientras 29,0% indican que es ineficaz y el 13,5% indican que el desarrollo de los procesos de apoyo son eficaces. Tal como se muestra en la tabla 17 y figura 8.

<p>Tabla 17</p> <p><i>Frecuencia y porcentajes respecto al nivel de gestión de procesos de soporte</i></p>	<p>Figura 8</p> <p><i>Distribución porcentual respecto a los niveles de gestión de procesos de soporte</i></p>															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>f</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ineficaz</td> <td>20</td> <td>29,0</td> </tr> <tr> <td>Poco eficaz</td> <td>40</td> <td>58,0</td> </tr> <tr> <td>Eficaz</td> <td>9</td> <td>13,0</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>69</td> <td>100,0</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel	f	%	Ineficaz	20	29,0	Poco eficaz	40	58,0	Eficaz	9	13,0	Total	69	100,0	
Nivel	f	%														
Ineficaz	20	29,0														
Poco eficaz	40	58,0														
Eficaz	9	13,0														
Total	69	100,0														
<p>Fuente: elaborado con base al cuestionario de gestión escolar</p>																

4.1.2.4 Resultados de la variable gestión escolar

Respecto, a la gestión escolar en las instituciones educativas, los resultados evidencian que un 47,8% de encuestados indican que es poco eficaz, esto significa, que aún falta desarrollar la capacidad de dirigir las instituciones educativas, que les permita a los estudiantes y agentes de la comunidad educativa desarrollarse, producir aprendizajes y saberes que la sociedad actual requiere y exige a todos los ciudadanos como personas y contribuir, de manera efectiva, al desarrollo de la nación. Mientras 29,0% indican que es ineficaz y el 23,2% indican que la gestión escolar es eficaz. Tal como se muestra en la tabla 18 y figura 9.

Tabla 18			Figura 9	
Frecuencia y porcentajes respecto al nivel de gestión escolar			Distribución porcentual respecto a los niveles de gestión escolar	
Nivel	Frecuencia	Porcentaje		
Ineficaz	20	29,0	<p>El gráfico de barras muestra la distribución porcentual de la gestión escolar. El eje vertical representa el porcentaje, con marcas en 0%, 20%, 40% y 60%. Hay tres barras: una verde para 'Ineficaz' (29%), una amarilla para 'Poco eficaz' (47,8%) y una azul para 'Eficaz' (23,2%).</p>	
Poco eficaz	33	47,8		
Eficaz	16	23,2		
Total	69	100,0		

Fuente: elaborado con base al cuestionario de gestión escolar

4.2 Discusión de resultados

El objetivo del trabajo de investigación fue determinar la relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar de las instituciones educativas de la red educativa N° 04 de Acobamba.

Las unidades de análisis, docentes de los niveles de inicial , primaria y secundaria de las instituciones educativas de la red educativa N° 04 de Acobamba han sido tomadas de forma aleatoria en un número de 69, por lo que son representativas dado que no se han excluido de manera deliberada a ninguno de los

sujetos de la muestra, por ello, los resultados son válidos en este contexto, además se podría proyectar y aplicar los resultados en contextos similares y las características de la muestra. En este sentido se afirma que los resultados que se han obtenido tienen un rango de aplicación limitado a lo ya expuesto.

Los análisis realizados a los datos arrojan, que el coeficiente r de Pearson= (0,654) interpretando este resultado, se considera que existe una correlación positiva media entre las variables de estudio. Además, el P- Valor =0,000 < nivel de significancia $\alpha=0.05$, por lo que, con un nivel de significancia del 95%, se afirma que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar de las instituciones educativas de la red educativa N° 04 de Acobamba.

La teoría respecto a los impactos del liderazgo pedagógico en las instituciones educativas señala beneficios positivos en la forma de trabajo de docentes y estudiantes (Bolívar, 2012). En esa línea Borja y Gaibor (2017) evidenciaron una mejora en la gestión institucional si y solo si esta presente el liderazgo del director, esto contrasta con lo encontrado en el presente estudio dado que los niveles de liderazgo son poco eficaces, es decir, el impacto no es contundente por ello los resultados dan como poco eficaz a la gestión escolar en las instituciones educativas de la Red N° 04 de la UGEL Acobamba. Los dos estudios señalan la tendencia a una asociación directa entre las variables de estudio, lo que se interpreta que el liderazgo ejercido de forma positiva o negativa impactará en la gestión escolar en ese mismo sentido. En dirección con el análisis anterior en el presente estudio se encontró una correlación positiva media entre el liderazgo pedagógico y gestión escolar, esto significa que los directivos de las instituciones impactan de manera relativa en el establecimiento y directrices claras, en la promoción y desarrollo de capacidades de los docentes, en la gestión adecuada de los aprendizajes y rediseño de la organización de las instituciones educativas y esto tiene sus repercusiones en los procesos estratégicos, operativos y de soporte de la gestión escolar. Cabe mencionar que existen diferencias en la elección de la muestra, es decir, de los informantes, en el antecedente se incluyó a estudiantes mientras que el presente estudio se considera a docentes.

Por otra parte, los resultados cuantitativos del presente estudio respecto al liderazgo contrastan con los resultados cualitativos de Bravo (2017) que identificó características de idoneidad del liderazgo pedagógico en un Liceo, describiendo como aspectos importantes su modo de proceder en promover las metas y objetivos a través del Proyecto Educativo Institucional, adecuadas relaciones interpersonales mediante las habilidades sociales que posee y el monitoreo y evaluación en la gestión de los aprendizajes. Esto difiere del presente estudio que encontró ineficacia, en el establecimiento y cumplimiento de metas, en la promoción del desarrollo de las capacidades de los docentes y poca eficacia en la gestión de los aprendizajes. Pese a estas diferencias, la tendencia de asociación entre el liderazgo y la gestión en las instituciones es directa.

En esa misma línea de análisis, comparando los resultados con el estudio de corte cualitativo de Rodríguez (2016) se puede notar que hay una diferencia con el presente estudio respecto a las características del líder pedagógico, mientras el antecedente resalta la capacidad de estos líderes de promover sistemas de acompañamiento y retroalimentación de las prácticas docentes y generan instancias e instrumentos de supervisión en conjunto, que a largo plazo influyen en procesos de evaluación docente; el presente estudio indica la poca eficacia en promover el desarrollo de capacidades de los docentes y falta apuntalar adecuadamente las funciones y acciones para gestionar los aprendizajes en las instituciones educativas de estudio.

Respecto a estudios nacionales los resultados de la presente investigación corroboran los hallados por Vela, Cáceres, Vela y Gamero (2020) dado que en ambos estudios se han identificado liderazgos y por ende gestiones escolares con poca eficacia, que tienen dificultades en el diagnóstico en la planificación, es decir, en establecer metas; directores que no promueven reflexiones en torno a la gestión de los aprendizajes en perjuicio de los estudiantes.

Desde el punto de vista de la correlación de las variables del estudio, se han encontrado semejanzas con estudios como el de Casas (2019) que hecho la prueba de hipótesis con estadísticos paramétricos se evidencia que hay correlación entre el

liderazgo y el desempeño docente y que los niveles de los coeficientes de correlación son positivos altos a diferencia del coeficiente de correlación media que encontró en el presente estudio. En esta comparación la diferencia es la variable desempeño docente en vez de gestión escolar, pero lo resaltante de la semejanza es que a mayor liderazgo pedagógico mayor incidencia en la variable de asociación.

Los estudios de Crispín (2019), Pérez (2018), Huamán (2018), Orellana (2017) y Pucuhuayla (2017) luego de la prueba de hipótesis, los resultados son similares a los encontrados en el presente estudio, dado que concluyeron con una probabilidad del 95% que existe correlación positiva entre el liderazgo pedagógico de los directores y la gestión escolar (Crispín, 2019); liderazgo pedagógico y comunidades de aprendizaje (Pérez, 2018), liderazgo directivo y el desempeño pedagógico del docente (Huamán, 2018), Liderazgo transformacional y la gestión escolar (Sardón, 2017), liderazgo pedagógico y planificación en las instituciones educativas (Orellana, 2017); esto indica que el factor liderazgo desarrollado de manera eficaz es catalizador para una gestión de calidad en las instituciones educativas de calidad en el Perú.

Por otra parte, respecto a la variable liderazgo pedagógico, los resultados encontrados en el estudio de Cervantes (2017) indican que el liderazgo pedagógico no influye en el desempeño docente, es decir, que no existe relación significativa entre las dos variables; esto indicaría que el liderazgo pedagógico del directivo sería deficiente y no estaría impactando en el desempeño profesional docente. Similar con el presente estudio los resultados de la variable liderazgo pedagógico evidencian que un 46,4% de encuestados cree que es poco eficaz, esto significa, que los directores les falta aún comprometerse y ejecutar prácticas que promueven el desarrollo de la motivación, de las habilidades y capacidades profesionales y las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores los integrantes de la comunidad educativa. Sin embargo, en la prueba de hipótesis se encontró que hay una relación significativa entre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar de las instituciones educativas de la red educativa N° 04 de Acobamba. En esa misma línea, los estudios de Rodríguez y Quispe (2016) y de Arias (2016) tienen similitudes en los resultados de relación directa entre las variables liderazgo y gestión escolar.

Por otra parte, respecto a la variable liderazgo comparados con el estudio de Martínez y Ramos (2013) se puede colegir que la calificación numérica promedio es de 14.85 correspondiente al liderazgo del director que indicaría que el liderazgo está en una categoría regular. Este resultado del antecedente tiene similitudes con los encontrados en el presente estudio al presente estudio pues un 46,4% de encuestados indican que es poco eficaz. De esto se puede que todavía falta el compromiso de parte de los directores para ejecutar prácticas que promuevan el desarrollo de habilidades, capacidades profesionales de los agentes educativos para mejorar los aprendizajes. Asimismo, los resultados encontrados indican que la variable gestión educativa obtuvo una puntuación numérica promedio de 7.54 que corresponde a un estado de calidad muy deficiente. A contraparte en el presente estudio los resultados evidencian que 47,8% de los encuestados señalan que la gestión escolar es poco eficaz, de lo que se deduce que en ambos estudios los directores estarían en un tránsito para desarrollar la capacidad de dirigir las instituciones educativas. Sin embargo, en las pruebas de hipótesis de los estudios mencionados encontraron una relación significativa y directa entre las variables de estudio.

Sobre los resultados obtenidos, planteamos que se deben realizar estudios posteriores, en los aspectos de mejorar la metodología y la forma de abordar el estudio. Las hipótesis que se deben manejar quizás serán más de causa – efecto. Asimismo, los nuevos temas para investigar tendrán que tomar en cuenta variables intervinientes.

4.3 Proceso de prueba de hipótesis

4.3.1 Proceso de prueba de hipótesis general

a. Planteamiento de hipótesis

(**H_a**) Existe una relación directa y significativa entre el nivel de liderazgo pedagógico y la gestión escolar de los docentes en las instituciones educativas de la red N° 04 de Acobamba.

(**H₀**) No existe una relación directa y significativa entre el nivel de liderazgo pedagógico y la gestión escolar de los docentes en las instituciones educativas de la red N° 04 de Acobamba.

b. Nivel de significancia: alfa=0,05 (5%)

Para realizar la prueba de hipótesis se comenzó realizando la prueba de normalidad y saber si las variables tienen una distribución normal.

- **Normalidad:** se debe corroborar que la variable aleatoria en ambos grupos se distribuye normalmente, para ello se utilizó la prueba de Kolmogorov Smirnov, porque nuestro análisis es mayor a 30 individuos.

Criterio para determinar normalidad

P- valor $\geq \alpha$ Aceptar H_0 = Los datos provienen de una distribución normal. (la distribución se asemeja a la normal)

P- valor $< \alpha$ Aceptar H_a = Los datos no provienen de una distribución normal. (la distribución observada no se asemeja a la normal)

Una vez que se plantearon los criterios para determinar la normalidad de los datos de ambas variables se procesó a través del software SPSS 26 y los resultados se observan en la siguiente tabla.

Tabla 19

Pruebas de normalidad de los datos de las variables liderazgo pedagógico y gestión escolar

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra			
		LIDERAZGOPE DAGÓGICO	GESTIONESCO LAR
N		69	69
Parámetros normales ^{a,b}	Media	59,30	60,64
	Desviación típica	3,797	3,792
Diferencias más extremas	Absoluta	,134	,129
	Positiva	,134	,129
	Negativa	-,081	-,067
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,112	1,068
Sig. asintót. (bilateral)		,169	,204

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Visto la tabla 19 se procedió a contrastar la normalidad en el siguiente cuadro:

NORMALIDAD (puntuaciones)		
P- valor (liderazgo pedagógico) =0,169	>	$\alpha=0.05$
P- valor (gestión escolar) =0,204	>	$\alpha=0.05$
CONCLUSIÓN: Los datos obtenidos de las variables liderazgo pedagógico y gestión escolar se distribuyen normalmente.		

c. Elección de estadístico de prueba

Hecho la conclusión se toma la decisión de utilizar el estadístico paramétrico de r de Pearson, porque la distribución de datos es normal.

Tabla 20

Prueba de r de Pearson 1

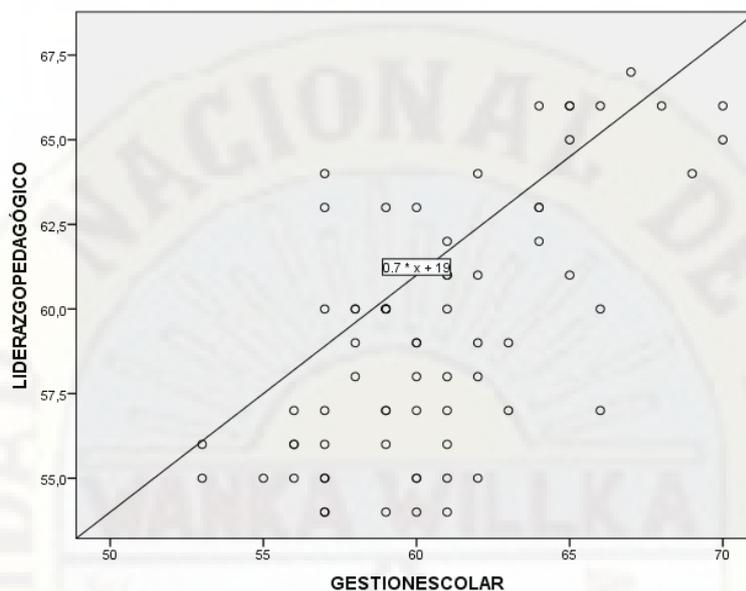
		Correlaciones	
		LIDERAZGOPE DAGÓGICO	GESTIONESCO LAR
LIDERAZGOPEDAGÓGICO	Correlación de Pearson	1	,654**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	69	69
GESTIONESCOLAR	Correlación de Pearson	,654**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	69	69

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Asimismo, se observa en el gráfico que la dispersión de las puntuaciones de ambas variables está en torno a la bisectriz, es decir, que se encuentran cercanas de la línea de tendencia.

Figura 10

Gráfico de dispersión 1



Ahora bien, habiendo obtenido a través del cálculo el $r = (0,654)$ y teniendo como referencia a Hernández, y otros (2010, p.312) se tiene la siguiente equivalencia.

Escala de interpretación para la correlación de Pearson

Correlación	Interpretación
-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.10	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

Observando la escala de interpretación y cotejando con el resultado del coeficiente de correlación= $(0,654)$, se considera que existe correlación positiva media entre las variables liderazgo pedagógico y gestión escolar. Ahora veamos la contrastación de la hipótesis general.

d. Decisión estadística

El criterio para decidir es:

Si la probabilidad obtenida P-valor $< \alpha$, se rechaza H_0 (Se acepta H_a)

Si la probabilidad obtenida P-valor $> \alpha$, no rechaza H_0 (Se acepta H_0)

DECISIÓN ESTADÍSTICA		
P- Valor =0,000	<	$\alpha=0.05$
CONCLUSIÓN: Existe correlación entre las puntuaciones de la variable liderazgo pedagógico y la gestión escolar.		

e. Interpretación dando respuesta a la hipótesis

Con un nivel de significancia del 95%, se afirma que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar de las Instituciones Educativas de la Red N° 04 de Acobamba, es decir, que se ha detectado asociación entre estas dos variables.

4.2.2 Proceso de prueba de hipótesis específica 1

a. Planteamiento de hipótesis

(H_a) Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico y los procesos estratégicos de las instituciones educativa de la red N° 04 de Acobamba.

(H_0) No existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico y los procesos estratégicos de las instituciones educativa de la red N° 04 de Acobamba.

b. Nivel de significancia: alfa=0,05 (5%)

c. Elección de estadístico de prueba: estadístico paramétrico de r de Pearson

Tabla 21

Prueba de r de Pearson 2

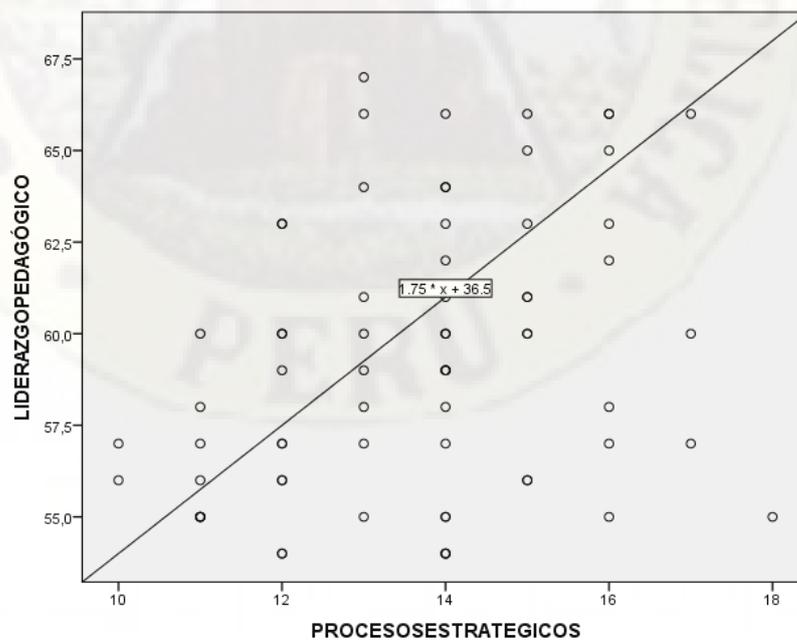
Correlaciones			
		LIDERAZGO PEDAGÓGICO	PROCESOS ESTRATÉGICOS
LIDERAZGO PEDAGÓGICO	Correlación de Pearson	1	,322**
	Sig. (bilateral)		,007
	N	69	69
PROCESOS ESTRATÉGICOS	Correlación de Pearson	,322**	1
	Sig. (bilateral)	,007	
	N	69	69

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Asimismo, se observa en el gráfico que la dispersión de las puntuaciones de ambas variables está en torno a la bisectriz, es decir, que se encuentran cercanas de la línea de tendencia.

Figura 11

Gráfico de dispersión 2



Ahora bien, habiendo obtenido a través del cálculo el $r = (0,322)$ y teniendo como referencia a Hernández, y otros (2010, p.312) se tiene la siguiente equivalencia.

Escala de interpretación para la correlación de Pearson

Correlación	Interpretación
-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.10	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

Observando la escala de interpretación y cotejando con el resultado del coeficiente de correlación= $(0,322)$, se considera que existe correlación positiva débil entre las variables liderazgo pedagógico y la dimensión procesos estratégicos de la gestión escolar.

d. Decisión estadística

El criterio para decidir es:

Si la probabilidad obtenida P-valor $< \alpha$, se rechaza H_0 (Se acepta H_1)

Si la probabilidad obtenida P-valor $> \alpha$, no rechaza H_0 (Se acepta H_0)

DECISIÓN ESTADÍSTICA		
P- Valor =0,007	<	$\alpha=0.05$
CONCLUSIÓN: existe correlación entre las puntuaciones de la variable liderazgo pedagógico y la dimensión procesos estratégicos de la gestión escolar.		

e. Interpretación dando respuesta a la hipótesis

Con un nivel de significancia del 95%, se afirma que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico y la dimensión procesos estratégicos de la gestión escolar de las Instituciones Educativas de la Red N° 04 de Acobamba.

4.2.3 Proceso de prueba de hipótesis específica 2

a. Planteamiento de hipótesis

(**H_a**) Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico y los procesos operativos de las instituciones educativa de la red N° 04 de Acobamba.

(**H_o**) No existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico y los procesos operativos de las instituciones educativa de la red N° 04 de Acobamba.

b. Nivel de significancia: alfa=0,05 (5%)

c. Elección de estadístico de prueba: estadístico paramétrico de r de Pearson

Tabla 22

Prueba de r de Pearson 3

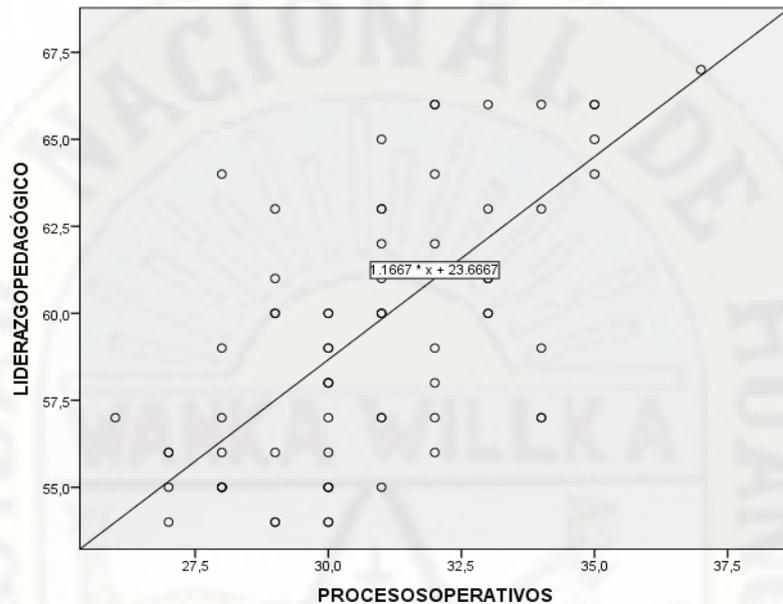
Correlaciones			
		LIDERAZGO PEDAGÓGICO	PROCESOS OPERATIVOS
LIDERAZGO PEDAGÓGICO	Correlación de Pearson	1	,625**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	69	69
PROCESOS OPERATIVOS	Correlación de Pearson	,625**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	69	69

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Asimismo, se observa en el gráfico que la dispersión de las puntuaciones de ambas variables está en torno a la bisectriz, es decir, que se encuentran cercanas de la línea de tendencia.

Figura 12

Gráfico de dispersión 3



Ahora bien, habiendo obtenido a través del cálculo el $r = (0,625)$ y teniendo como referencia a Hernández, y otros (2010, p.312) se tiene la siguiente equivalencia.

Escala de interpretación para la correlación de Pearson

Correlación	Interpretación
-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.10	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

Observando la escala de interpretación y cotejando con el resultado del coeficiente de correlación= **(0,625)**, se considera que existe correlación positiva media entre las variables liderazgo pedagógico y la dimensión procesos operativas de la gestión escolar.

d. Decisión estadística

El criterio para decidir es:

Si la probabilidad obtenida P-valor $< \alpha$, se rechaza H_0 (Se acepta H_1)

Si la probabilidad obtenida P-valor $> \alpha$, no rechaza H_0 (Se acepta H_0)

DECISIÓN ESTADÍSTICA		
P- Valor =0,000	<	$\alpha=0.05$
CONCLUSIÓN: Existe correlación entre las puntuaciones de la variable liderazgo pedagógico y la dimensión procesos operativos de la gestión escolar.		

e. Interpretación dando respuesta a la hipótesis

Con un nivel de significancia del 95%, se afirma que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico y la dimensión procesos operativos de la gestión escolar de las Instituciones Educativas de la Red N° 04 de Acobamba.

4.2.4 Proceso de prueba de hipótesis específica 3

a. Planteamiento de hipótesis

(H_a) Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico y los procesos de soporte de las instituciones educativa de la red N° 04 de Acobamba.

(H_0) No existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico y los procesos de soporte de las instituciones educativa de la red N° 04 de Acobamba.

b. Nivel de significancia: $\alpha=0,05$ (5%)

c. Elección de estadístico de prueba: estadístico paramétrico de r de Pearson

Tabla 23

Prueba de r de Pearson 4

Correlaciones			
		LIDERAZGO PEDAGÓGICO	PROCESOS DE SOPORTE
LIDERAZGO PEDAGÓGICO	Correlación de Pearson	1	,226
	Sig. (bilateral)		,061
	N	69	69
PROCESOS DE SOPORTE	Correlación de Pearson	,226	1
	Sig. (bilateral)	,061	
	N	69	69

A

sim

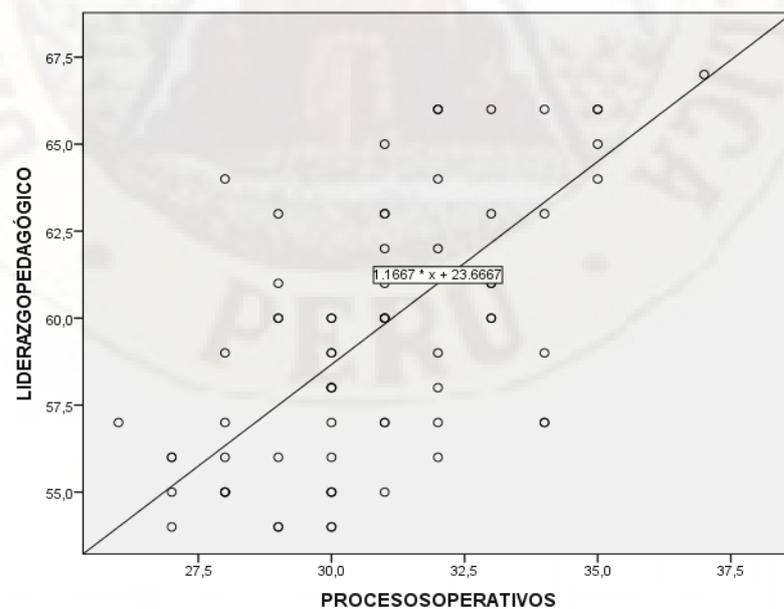
ism

o,

se observa en el gráfico que la dispersión de las puntuaciones de ambas variables está en torno a la bisectriz, es decir, que se encuentran cercanas de la línea de tendencia.

Figura 13

Gráfico de dispersión 4



Ahora bien, habiendo obtenido a través del cálculo el $r = (0,226)$ y teniendo como referencia a Hernández, y otros (2010, p.312) se tiene la siguiente equivalencia.

Escala de interpretación para la correlación de Pearson

Correlación	Interpretación
-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.10	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

Observando la escala de interpretación y cotejando con el resultado del coeficiente de correlación= $(0,226)$, se considera que existe correlación positiva débil entre las variables liderazgo pedagógico y la dimensión procesos de soporte de la gestión escolar.

d. Decisión estadística

El criterio para decidir es:

Si la probabilidad obtenida P-valor $< \alpha$, se rechaza H_0 (Se acepta H_a)

Si la probabilidad obtenida P-valor $> \alpha$, no rechaza H_0 (Se acepta H_0)

DECISIÓN ESTADÍSTICA		
P- Valor =0,061	>	$\alpha=0.05$
CONCLUSIÓN: No existe correlación entre las puntuaciones de la variable liderazgo pedagógico y la dimensión procesos de soporte de la gestión escolar.		

f. Interpretación dando respuesta a la hipótesis

Con un nivel de significancia del 95%, se afirma que no existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico y la dimensión procesos de soporte de la gestión escolar de las Instituciones Educativas de la Red N° 04 de Acobamba



CONCLUSIONES

Con base en la prueba de hipótesis, y respondiendo al objetivo general se concluye que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar de las instituciones educativas de la Red N° 04 de la Unidad Educativa de Gestión Local de Acobamba, es decir, que existen factores que podrían estar asociados entre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar, asimismo, el resultado del coeficiente de correlación indica que existe correlación positiva media entre las variables de estudio.

Cumpliendo con el objetivo específico 1, se concluye que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico y la dimensión procesos estratégicos de la gestión escolar de las instituciones educativas de la Red N° 04 de Acobamba, asimismo, cotejando con el resultado del coeficiente de correlación indica que existe correlación positiva débil entre las variables liderazgo pedagógico y la dimensión procesos estratégicos de la gestión escolar.

Respecto al objetivo específico 2, se concluye que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico y la dimensión procesos operativos de la gestión escolar de las instituciones educativas de la Red N° 04 de Acobamba, mientras el coeficiente de correlación indica que existe correlación positiva media entre las variables liderazgo pedagógico y la dimensión procesos operativas de la gestión escolar.

Finalmente, con relación al objetivo específico 3, se concluye que no existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico y la dimensión procesos de soporte de la gestión escolar de las instituciones educativas de la Red N° 04 de Acobamba, asimismo, el coeficiente de correlación indica que existe correlación positiva débil entre las variables liderazgo pedagógico y la dimensión procesos de soporte de la gestión escolar.

RECOMENDACIONES

Con respecto al objetivo general y dado que el liderazgo pedagógico, es uno de los factores que se requieren desarrollarse en los que dirigen las instituciones educativas para coadyuvar en la mejora de gestión educativa, sobre todo en zonas donde existen brechas respecto a los aprendizajes de los estudiantes se sugiere implementar actividades y/o estrategias que coadyuven a potenciar habilidades directivas en las diferentes dimensiones de liderazgo pedagógico de quienes dirigen las instituciones educativas en las distintos niveles de la educación básica regular, ya que generará impacto en la gestión escolar de las instituciones educativas.

En cuanto a los objetivos específicos se recomienda que los directores de las instituciones educativas de la Red Educativa N° 04, utilicen herramientas de planificación para elaborar y formular los procesos estratégicos que permitirán proyectar con claridad el impacto en los aprendizajes a corto mediano plazo. Esto permitirá superar lo poco eficaz de la gestión escolar con base en un liderazgo pedagógico.

Asimismo, en función al porcentaje de docentes que perciben que los procesos operativos son poco eficaces se recomienda a los directores implementar actividades pedagógicas, hacer énfasis en la coordinación, monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes, para generar seguridad personal y profesional en favor de los aprendizajes.

De la misma forma, respecto a los procesos de soporte que en el estudio se presenta como poco eficaz, se sugiere utilizar de forma racional y pragmática los escasos recursos que sirven de apoyo para la gestión de los aprendizajes de los estudiantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Azzerboni, D y Harf, R, (2003). *Conduciendo la escuela: Manual de gestión directiva y evaluación institucional*, Novedades educativas, Argentina.
- Arias, S. (2016). *Gestión Pedagógica y Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Pública del nivel primario del distrito de Chincha Baja, Collazo, Chincha – 2016*. Tesis para optar el grado académico de maestro en Ciencias de la Educación con mención en Administración y Planificación de la Educación. Universidad Nacional de Huancavelica. <https://repositorio.unh.edu.pe>
- Arteaga, M. (2016). *Liderazgo pedagógico directivo, el monitoreo- acompañamiento pedagógico y compromiso de gestión escolar; Vitarte – 2016*. Para optar el grado de doctor. Universidad Cesar Vallejo. oai: repositorio.ucv.edu.pe:20.500.12692/4113. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/4113>
- Beltrán, J.; Carmona, M.; Carrasco, R. Rivas, M.; Tejedor, F. (2015). *Guía para una Gestión Basada en Procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.
- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (Ed.), *El liderazgo en educación* (pp. 25-46). Madrid: UNED.
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2- fulltext-112>
- Borja, A. y Gaibor, J. (2007). *El Liderazgo educativo en la gestión institucional de la escuela Manuel de Echeandía, de la ciudad de Guaranda, provincia Bolívar para el periodo 2006-2007*. Tesis de grado previa a la obtención del título de magísteres en gerencia educativa. Universidad Nacional de Bolívar. Ecuador.
- Borden, A. (2009). *El Liderazgo del Director Escolar para el Mejoramiento de la Calidad Educativa*. Universidad de Nuevo México, Estados Unidos. *Revista Empresarios por la Educación*.
- Bravo, C. (2017). *Liderazgo pedagógico del director y buenas prácticas de gestión escolar en colegio municipal de la VI región*. Tesis (Magister en

Educación mención Dirección y Liderazgo) Pontificia Universidad Católica de Chile URI: <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/21539>

Caballero, A. (2014). *Metodología integral innovadora para planes y tesis*. México: Compañía Cengage Learning, Inc. ISBN: 978-607-519-182-9

Casas, A. (2019). *Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente*. Investigación Valdizana, 13 (1), 51-60. [Fecha de Consulta 28 de febrero de 2021]. ISSN: 1994-1420. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5860/586062182005> <https://doi.org/10.33554/riv.13.1.171>

Cerda, H. (2000). *Los elementos de la investigación. Cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Bogotá: Editorial El Búho.

Cervantes, L. (2016). *Liderazgo Pedagógico del director y el desempeño profesional docente en la Institución Educativa "San Antonio de Jicamarca" de Lima Metropolitana*. Tesis para optar el grado de maestro en Administración de la Educación. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. <http://repositorio.uigv.edu.pe>

Cuevas, M. & Díaz, F. (2005). *El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta*. Revista Iberoamericana de Educación, 37 (2), 1-18.

Crispín, L. (2019). *Desempeño directivo y liderazgo pedagógico en la gestión escolar centrada en los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL 05. 2018*. Tesis para optar el grado académico de doctor en Administración de la Educación. Universidad César Vallejo. oai:repositorio.ucv.edu.pe:20.500.12692/37006

Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Hopkins, D., Gu, Q., & Ahtariduo, E. (2011). *Successful School Leadership: Linking with Learning and Achievement*. UK: McGraw-Hill Education.

Decreto Supremo 004-2013. *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Presidencia del Consejo de Ministros.

Elmore, F. (2008). *Leadership as the practice of improvement*. En Beatriz Pont, Deborah Nusche & David Hopkins (eds.) (2008). *Improving School Leadership*, Vol. 2, 37-68. Paris: Organisation for Economic Co-operation

- and Development, OECD. Disponible en: <http://www.oecd.org/edu/schoolleadership>, <http://www.oecd.org/dataoecd/32/57/44375122.pdf>.
- Fullan, M. (2003). *Teacher Development and Educational Change*. Londres: The Falmer Press.
- Freire, S. y Miranda, A. (2015). *El liderazgo pedagógico y sus incidencias sobre el rendimiento académico*. Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). Impresiones y Ediciones Arteta E. I. R. L.
<http://repositorio.grade.org.pe/bitstream/handle/GRADE/297/A117.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gairín, J. (2007). *La organización escolar. Contexto y texto para la actuación*. Madrid: Ed. La Muralla.
- García, I. y Olmo, M. (2013). *Enfoques Actuales de Liderazgo y Estilos de Dirección Escolar: Revisión Teórica*. Actas del XVI Congreso Nacional / II Internacional Modelos de Investigación Educativa de la Asociación Interuniversitaria de Investigación Pedagógica (AIDIPE).
https://www.researchgate.net/publication/281119850_Enfoques_actuales_de_liderazgo_y_estilos_de_direccion_escolar_revision_teorica.
- Gerstner, J. (2006). *Reinventando la educación*. Paidós Ibérica. Barcelona.
- George, D. y Mallery, P. (1995). *SPSS/PC + Step. A Simple Guide and Reference*. Belmont: Wadsworth Publishing Company
- Gilligan, C. (2005). *La moral y la teoría*. Psicología del desarrollo femenino. México: F.C.E.
- Haggai, J. (2009). *Sea un líder influyente*. México: Prentice-Hall
- Hernández, Martínez y Cardona (2015). *Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación*. Revista Saber, Ciencia y Libertad, Vol. 11 No 1. 142-143.
<http://www.sabercienciaylibertad.org/ojs/index.php/scyl/article/view/130/139>,
DOI: <http://dx.doi.org/10.22525/sabcliber2012v7n2.130>
- Hopkins, D. (2009). *L'emergència del lideratge del sistema*. Barcelona: Fundació Jaume Bofill - UOC.
- Huamán, M. (2018). *Liderazgo directivo y desempeño pedagógico en la institución educativa N° 10875*. Chilasque, Kañaris. Tesis para obtener el grado

- académico de maestro en Administración de la Educación. Escuela de Post grado de la Universidad César Vallejo.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/31783>
- ISO Tools (2018). *Mejora continua*. Recuperado de <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/mejora-continua>
- Organización Internacional de Normalización ISO 9001(2015). Versión 2015. Comité Técnico ISO/TC 176/SC 2 en: www.iso.org/tc176/sc02/public
- Kotter, J. (2000) *Cambio y Liderazgo*. México: McGraw Hill
- Kugelmass, J.W. (2003). *Inclusive leadership. Leadership for inclusion*. Nottingham: National College for School Leadership (NCSL)
- Lavín, S., Del solar, S.; Fischer, M. E Ibarra, J. C. (2002). *La Propuesta CIGA: Gestión de Calidad para Instituciones Educativas*. Santiago: LOM Ediciones.
- Leithwood, K. (2012). *Liderazgo para la reestructuración de las escuelas*. Revista de Educación, 304 (mayo-agosto), 31-60.
- Leithwood, K., y Riehl, C. (2005). *What do we already know about educational leadership?* New York: Teacher College Press
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., y Hopkins, D. (2006). Successful school leadership: what it is and how it influences pupil learning. Obtenido de London: Department for Education and Skills: <http://www.dcsf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR800.pdf>
- Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2008). *Seven strong claims about successful school leadership*. School Leadership & Management, 28 (1), 27-42
- Leithwood, K., (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile, Chile: Fundación Chile.
- Ley 28044 (2003). *Ley General de Educación Lima*. Ministerio de Educación
- Lupano y Castro (2007). *Teorías implícitas de liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor*. Boletín de Psicología, N° 89, marzo 2007, 7-28. Consultado en línea el 26 de Julio del 2014.
- Lynch, P. (1998). *Liderazgo: Perspectivas para una dirección eficaz*. Chile.
- Martínez y Ramos, (2013). *Liderazgo y su relación con la Gestión Educativa de las Instituciones Educativas del distrito de Lircay, Angaraes, Huancavelica*

- 2013. Tesis para obtener el grado de magíster en Educación con mención en Administración de la Educación. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.unh.edu.pe>
- MacBeath, J., Swaffield, S., y Frost, D. (2009). *Principled narrative*. *International Journal of Leadership in Education*, 12(3), 223–237.
- Ministerio de Educación (2015). *Manual de Gestión Escolar*. Ministerio de Educación del Perú.
- Ministerio de Educación (2016). *Manual de Procesos en la Institución Educativa. Documento de trabajo*. Ministerio de Educación del Perú.
- Murillo, J. (2008). *Enfoque, situación y desafíos de la investigación sobre eficacia escolar en América Latina y el Caribe*. En Rosa Blanco (Coord.) *Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y El Caribe* (pp. 17-47). Santiago: Orealc-Unesco; LLECE
- Murillo, J. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. *Revista Electrónica sobre Calidad, Eficacia y Cambio Escolar*. Volumen 4, N° 4.
- Nelson, J. y Nelson, L. (2009). *Building resilient communities: One organization at a time*. The International Consortium for Organizational Resilience.
- Ogawa, R.T. y Bossert, S.T. (1995). *Leadership as an Organizational Quality*. *Educational Administration Quarterly*, 31. Consultado en http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103071614300.UNED%20Liderazgo_Mejora_y_Centros_Educativos.pdf.
- Orealc-Unesco Santiago (2017). *El derecho a una educación de calidad para todos en América Latina y el Caribe*, *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* (REICE), vol.5, núm. 3. <<http://www.rinace.net/vol5num3/art1.pdf>> [2009, marzo 20].
- Orellana, M. (2017). *Liderazgo pedagógico y planificación en las Instituciones Educativas de nivel Inicial, de la Red 09, UGEL 06, 2017*. Tesis para optar el grado académico de: Maestra en Gestión Pública. Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Huancavelica.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14637/Orellana_VMM.pdf?sequence=1

Pérez, P. (2018). *Liderazgo pedagógico y comunidades de aprendizaje en instituciones educativas, Red 11, UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018*. Tesis para optar el grado académico de: Maestro en Administración de la Educación. Escuela de post grado. Universidad César Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25691/PEREZ_BP.pdf?sequence=1

Pucuhuayla, E. (2017). *Liderazgo Pedagógico y Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del distrito de Huancayo*. Para optar el grado académico de maestro en educación, mención: gestión educativa. Escuela de Post Grado de la Facultad de Educación. Universidad Nacional del Centro del Perú.
<http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/5173/Pucuhuayla%20Limaylla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pozner, C. (2005). *Gestión de la educación básica*. Revista Mexicana de investigación Educativa. Vol. 9 Núm. 20, pp 269-275.

Resolución de Secretaria General N° 004-2019-Ministerio de Educación.

Rodríguez, H. y Quispe, Z. (2016). *Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en la Institución Educativa Javier Heraud Perez de Chopccapampa, Acobamba – Huancavelica - 2016*. Tesis para optar el título profesional de licenciada en educación secundaria Matemática - Computación e Informática. Universidad Nacional de Huancavelica.

Rodríguez, G. (2016). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Facultad de Educación. Universidad de la Sabana. Chile.
http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/1257/2011_Rodríguez_Funciones%20y%20rasgos%20del%20liderazgo%20pedagógico%20en%20los%20centros%20de%20enseñanza.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sabino, C. (1998). *El proceso de investigación*. 4ª Edición. Bogotá: Panamericana

- Sánchez, H. y Reyes, C. (2014). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Mantaro. Lima
- Sarason, S.B. (2010): *The Predictable Failure of Educational Reform*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Sardon Ari, D. L. (2017). *Liderazgo transformacional y la gestión escolar en instituciones educativas primarias*. Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional del Altiplano de Puno Perú. Revista de Investigaciones Altoandinas, 19(3), 295-304. <https://dx.doi.org/10.18271/ria.2017.294>
- Solís, S. (2015). *La influencia del liderazgo en la gestión escolar*. Tesis para obtener el grado maestro en ciencias especialidad en administración desarrollo de la educación. Instituto Politécnico Nacional. México. URI: <http://tesis.ipn.mx/handle/123456789/9654>
- Smylie, M.A. (Ed.) (2000). *Teacher Leadership*. Monográfico de The Elementary School Journal N° 96. Consultado en http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103071614300.UNED%20Liderazgo_Mejora_y_Centros_Educativos.pdf
- Thieme, C. (2002). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria*. El caso de Chile. Tesis doctoral. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Ulloa, J.; Nail, O.; Castro, A. y Muñoz, M. (2012). *Problemas de gestión asociados al liderazgo como función directiva*. Estudios Pedagógicos XXXVIII, N° 1: 121-129, 2012
- Unidad de Medición de la Calidad Educativa (2016). *Gestión de la dirección en centros educativos polidocentes completos*. Boletín UMC, 25
- Vara, A. (2015). *7 pasos para elaborar una tesis*. Lima: Empresa Editora Macro E.I.R.L.
- Vela, G., Cáceres, T.J., Vela, A. y Gamero, H. (2020). *Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas*. Revista de Ciencias Sociales (Ve), 26 (), 376-400. [Fecha de Consulta 28 de Febrero de 2021]. ISSN: 1315-

9518.

Disponible

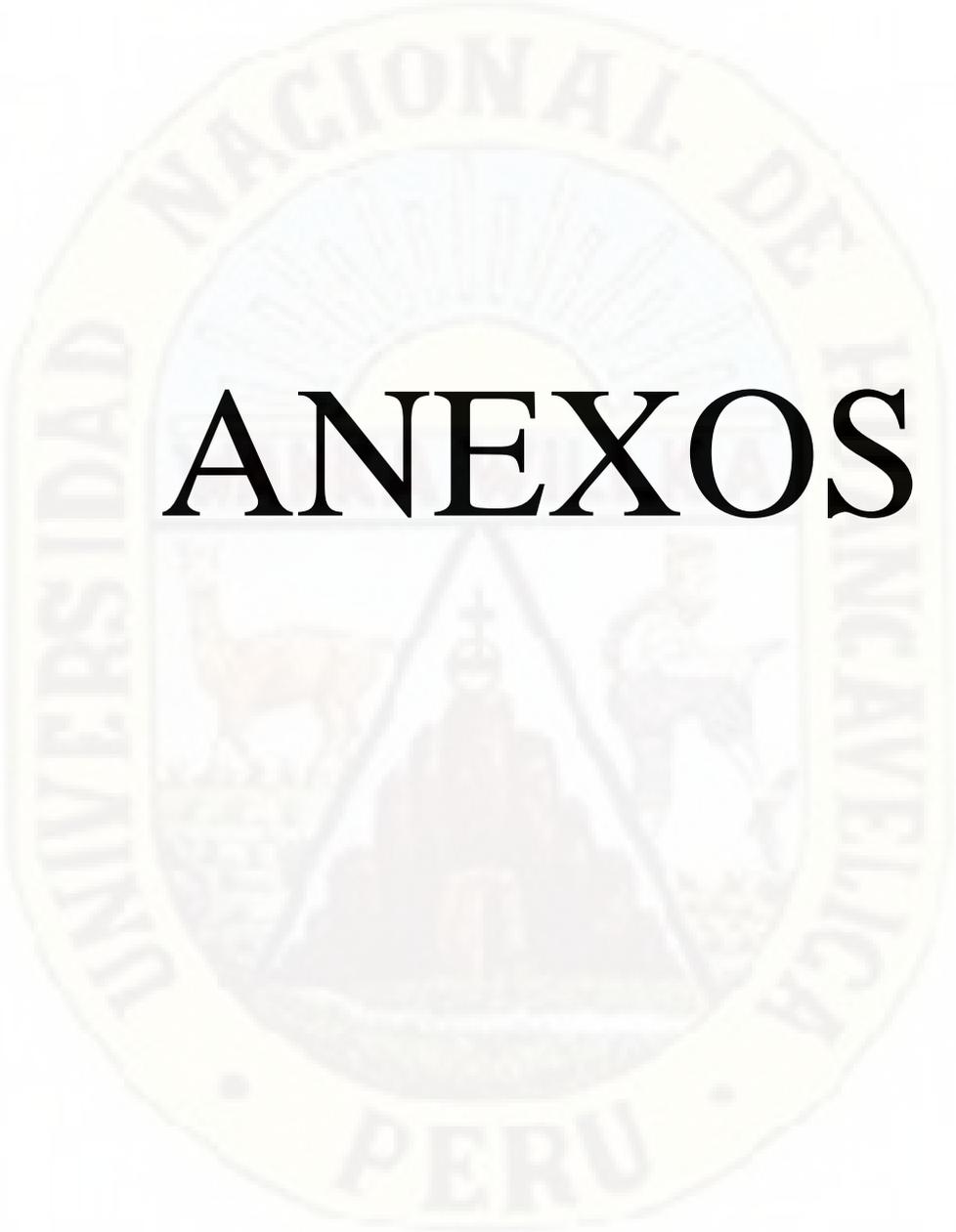
en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=280/28064146025>

Villalobos, E. y Castelán, E. (2011). *La resiliencia en la educación*. Pedagogium.

Universidad Panamericana



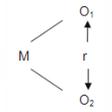


ANEXOS

ANEXO N° 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO. LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y LA GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED EDUCATIVA N° 04 - ACOBAMBA.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS Y VARIABLE	METODOLOGÍA
<p><u>GENERAL</u></p> <p>¿Cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar de los docentes de las instituciones educativas de la red N° 04- Acobamba??</p> <p><u>ESPECÍFICOS:</u></p> <p>a) ¿Cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico y los procesos estratégicos de los docentes de las instituciones de la red N° 04 - Acobamba?</p> <p>b) ¿Cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico y los procesos operativos de los docentes de las instituciones de la red N° 04 - Acobamba?</p> <p>c) ¿Cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico y los procesos de soporte de los docentes de las instituciones de la red</p>	<p><u>GENERAL</u></p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar de los docentes de las instituciones educativas de la red N° 04- Acobamba.</p> <p><u>ESPECÍFICOS:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar la relación entre el liderazgo pedagógico y los procesos estratégicos en los docentes de las instituciones de la red N° 04 - Acobamba. 2. Establecer la relación entre el liderazgo pedagógico y los procesos operativos en los docentes de las instituciones de la red N° 04 - Acobamba. 3. Describir la relación entre el liderazgo pedagógico y los procesos de soporte en los docentes de las instituciones de la red N° 04 - 	<p><u>GENERAL:</u></p> <p>Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar en las instituciones educativas de la red N° 04 de Acobamba.</p> <p><u>ESPECÍFICOS:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico en los procesos estratégicos de la gestión escolar de las instituciones educativas de la red N° 04 de Acobamba. 2. Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico en los procesos operativos de la gestión escolar de las instituciones educativas de la red N° 04 de Acobamba. 3. Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico en los procesos de soporte 	<p><u>TIPO.</u> Investigación básica</p> <p><u>NIVEL.</u> Correlacional.</p> <p><u>MÉTODO GENERAL</u></p> <p>Método científico</p> <p><u>MÉTODO ESPECÍFICO</u></p> <p>Descriptivo</p> <p><u>DISEÑO:</u> Descriptivo - correlacional</p> <div style="text-align: center;">  <p>Donde: M =Muestra O₁ = Observación de la variable 1. O₂ = Observación de la variable 1. r = Relación entre las dos variables.</p> </div> <p><u>POBLACIÓN Y MUESTRA</u></p> <p><u>Población:</u> 84 docentes de los diferentes</p>

<p>N° 04 - Acobamba?</p>	<p>Acobamba.</p>	<p>de la gestión escolar de las instituciones educativas de la red N° 04 de Acobamba.</p> <p><u>VARIABLES</u></p> <p>Variable 1. Liderazgo pedagógico.</p> <p>Variable 2. Gestión escolar.</p>	<p>niveles de educación básica regular.</p> <p>Muestra: 69 docentes de los diferentes niveles de educación básica regular.</p> <p><u>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</u></p> <p><u>TÉCNICAS</u></p> <p>-Encuesta</p> <p><u>INSTRUMENTOS</u></p> <p>- Cuestionario de encuesta</p>
--------------------------	------------------	---	---