

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESCUELA DE POSGRADO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES



**Liderazgo pedagógico directivo y la calidad de la Gestión
Educativa de la Institución Educativa N°89008, Chimbote,
2017**

Tesis para obtener el Grado de Maestro en Educación con
mención en Docencia Universitaria y Gestión Educativa

Autora:

Sáenz Rivera, Liliana del Rosario

Asesor:

Cueva Valverde, William

CHIMBOTE – PERÚ

2018

ÍNDICE

1. PALABRAS CLAVE.....	3
2. LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO Y LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°89008, CHIMBOTE, 2017.....	4
3. RESUMEN.....	5
4. ABSTRACT.....	6
5. INTRODUCCIÓN.....	6
5.1. Antecedentes y fundamentación científica.....	7
5.1.1. Antecedentes.....	7
5.1.2. Fundamentación científica.....	11
5.2. Justificación de la investigación.....	57
5.3. Problema.....	58
5.4. Conceptualización y operacionalización de las variables.....	59
.....	61
5.5. Hipótesis.....	61
5.6. Objetivos.....	61
6. METODOLOGÍA.....	62
6.1 Tipo y Diseño de investigación.....	62
6.2 Población y muestra.....	63
6.3 Técnicas e instrumentos de investigación.....	63
6.4. Procesamiento y análisis de la información.....	64
7.1. Presentación.....	65
7.2. Análisis e interpretación.....	66
8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	70
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
9.1. CONCLUSIONES.....	74
9.2. RECOMENDACIONES.....	75
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
11- ANEXOS.....	82

1. PALABRAS CLAVE

Tema Calidad Gestión educativa

Especialidad Educación

Key Words

Topic Quality Management education

Specialty Education

Líneas de Investigación

FACULTAD	ÁREA	SUBÁREA	DISCIPLINA
EDUCACIÓN Y HUMANIDADES	CIENCIAS SOCIALES	CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	Educación General(Capacitación Pedagógica)

2. LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO Y LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°89008, CHIMBOTE, 2017.

PEDAGOGICAL MANAGEMENT LEADERSHIP AND THE QUALITY OF EDUCATIONAL MANAGEMENT OF THE EDUCATIONAL INSTITUTION N° 89008, CHIMBOTE, 2017

3. RESUMEN

El presente trabajo de investigación Liderazgo Pedagógico Directivo y la Calidad de la Gestión Educativa de la Institución Educativa N°89008, Chimbote, tuvo como propósito establecer la relación entre las variables Liderazgo Pedagógico Directivo y Calidad de la Gestión Educativa, un tipo de investigación básica, diseño no experimental de tipo correlacional. Para la recolección de la información se utilizó como instrumento el Cuestionario adaptado del Instrumento de Autoevaluación de la Calidad Educativa, IACE. (UNICEF, 2008) que posteriormente se empleó para el procesamiento de la información y para la variable liderazgo pedagógico directivo se utilizó el instrumento adaptado del Cuestionario Para Valorar La Capacidad de Liderazgo, 2006. La población objeto de estudio estuvo constituida por 22 docentes de los niveles primaria y secundaria. Los resultados revelan que, existe una correlación directa positiva significativa ($r_s = 0.463$) entre el Liderazgo Pedagógico y la Calidad de la Gestión Educativa en la I.E. 89008 “Andrés Avelino Cáceres de Chimbote en el año 2017 .

4. ABSTRACT

The present research work Pedagogical Management Leadership and the Quality of Educational Management of the Educational Institution N ° 89008, Chimbote, 2017 had as purpose to establish the relationship between the variables Management Pedagogical Leadership and Quality of Educational Management, a type of basic research , non-experimental correlational type design.

In order to collect the information, the Questionnaire on the Quality of Educational Management was used as an instrument, and adapted from the Instrument for Self-Evaluation of Educational Quality, IACE. UNICEF, 2008) that was subsequently used to process information and the leadership leadership questionnaire. The population under study was constituted by 22 teachers from the primary and secondary levels, the results show that there is a significant positive relationship between the Pedagogical Directive Leadership and the Quality of educational management. In the dimensions Democratic Institutional Management, Learning and Inclusion, Pedagogical Management, School climate, School environment protecting the rights of children and infrastructure and school equipment.

In conclusion, it is argued that there is a significant positive relationship between the management pedagogical leadership and the quality of the educational management of the I.E. N° 89008 Andrés Avelino Cáceres de Chimbote in the year 2 017.

5. INTRODUCCIÓN

5.1. Antecedentes y fundamentación científica

5.1.1. Antecedentes

Actualmente se nos presenta el desafío de fortalecer la calidad en la gestión en el ámbito educativo y es que es un punto de referencia que justifica cualquier proceso de cambio o plan de mejora. Con este enfoque, la eficacia y la eficiencia son sus dos pilares básicos, obviamente es una de las preocupaciones centrales en el ámbito educativo ya que ha adquirido gran importancia debido a los enfoques que promueven un concepto de calidad vinculado a variables diversas, cuyo referente final y principal es la calidad de los aprendizajes, el crecimiento de la institución misma y de cada uno de los miembros de la comunidad educativa y que está fundamentada en el rol protagónico del liderazgo pedagógico del directivo en las instituciones educativas, en su intervención directa como orientador, guía y ejecutor de las decisiones, repercutiendo en la mejora de la intervención pedagógica de los docentes y la satisfacción de los estudiantes, padres de familia y comunidad escolar.

En el contexto internacional, como lo argumenta **Ambrosio (2014)** en su estudio “El liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente” Guatemala, de la Universidad Rafael Landívar Facultad De Humanidades, señala que estas dos variables son los factores más determinantes en la calidad del proceso educativo, pues demandan altas capacidades, cualidades y actitudes de quienes ejercen cargos directivos y actividades de docencia para responder con precisión y seriedad a los objetivos y exigencias de la actualidad, caracterizada por consumir una sucesión de cambios inmediatos y repentinos en su estructura organizativa y recorrido histórico, es así que el desenvolvimiento de los directores mediante cada acción que impulsan afectan o influyen el “accionar pedagógico” de los docentes en las aulas.

En la misma línea **Farías (2010)** “La Influencia del Liderazgo Pedagógico en el Rendimiento Escolar” de la Universidad de La Frontera Temuco-Chile concluye que el liderazgo pedagógico debe ser conocido y percibido en

forma positiva por todos los estamentos educativos, es un factor clave para influir en la capacidad para hacer frente al cambio y entender la mejora educativa en todos los planos. Es sin duda, una de las acciones más relevantes de los miembros que componen la escuela, no es responsabilidad de unos pocos, sino implica el pensamiento crítico de todos.

Según **Ortiz (2014)** En su tesis “El liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica: Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, Municipio del distrito Central” México, concluye el liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa en los centros de gestión básica, es de vital importancia para planificar, llevar a cabo la transformación e innovación de los mismos, para lograr la mejora de los aprendizajes de los alumnos. Se ha iniciado un cambio en la participación para formular la misión, visión, y la planificación estratégica para lograr el desarrollo de los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica.

Por otra parte, **Solís (2010)** en su tesis “La influencia del liderazgo en la gestión escolar” del Instituto Politécnico Nacional de Méjico concluye que el tipo de liderazgo que se llega a establecer de una manera general en el CEC y T 10 es el burocrático debido a los resultados del análisis gráfico, es decir no es un líder dominante, no interviene por iniciativa propia, ni ejerce su autoridad o influencia, deja estas tareas al grupo de trabajo o a sus colaboradores.

En el contexto nacional, tenemos el estudio de **Sorados (2010)** en la tesis “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”. Concluye un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03-Lima, en el periodo Marzo - Mayo del 2009. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico. La dinámica o inercia de las instituciones educativas, depende de una serie de factores como son el aspecto económico, político y sobretodo, la

capacidad de gestión, influenciada por el liderazgo de los directores de las instituciones educativas, que implica ser el gestor y promotor de la productividad, eficiencia, eficacia y calidad en la gestión institucional.

Señala también **Ruiz (2011)** en su estudio en el que concluye “El estilo de liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte. Universidad Nacional Mayor de San Marcos

El autor refiere que se ensayan propuestas de gestión tanto pedagógicas como institucionales, demandando de quienes dirigen capacidades gerenciales y de liderazgo. Es así que, la forma de conducir, motivar y visionar requiere de estilos de liderazgo, de la gestión que realiza el director, quien es el responsable de liderar el futuro de la institución educativa hacia el logro de una visión de mediano y largo plazo. De esta manera, el director escolar debe tener características tanto personales como profesionales que le permitan gestionar con éxito la calidad y eficacia del servicio educativo. Tiene que ser un líder educativo, un verdadero guía, conductor, visionario y estratega.

Por otra parte, con respecto a los estudios sobre el liderazgo directivo, destacamos el estudio de **Zarate (2011)** en su tesis “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima quien concluye que hay una alta relación, entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel primaria el 95% de docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones de “gestión pedagógica”, institucional y administrativo .

Es fundamental, considerar la debida importancia, del papel del liderazgo en los directores para poder conducir y guiar a los miembros de la organización educativa con el fin de cumplir los objetivos y metas que la institución y el sistema educativo requiere con urgencia.

En la administración y/o gerencia relacionada con el liderazgo han surgido nuevas teorías y concepciones que busca la eficacia y la efectividad en la administración. El sistema educativo necesita directores líderes que

armonicen adecuadamente los factores de calidad con los procesos de aprendizaje y sean movilizados del cambio pedagógico.

Ahora bien, en la indagación bibliográfica efectuada, se han encontrado estudios referentes al tema de la presente investigación **Miranda (2014)** “El rol del director en la escuela, el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico”. Lima, resalta el liderazgo pedagógico del directivo es importante en el rendimiento de los estudiantes, los resultados muestran que funciona de manera adecuada cuando el docente está presente como mediador de los aprendizajes.

Además, en la investigación de **Vargas (2010)** Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima concluye, El liderazgo promueve el respeto entre los docentes y contribuye a la eficacia en el logro de los objetivos de la gestión pedagógica. La comunicación entre las autoridades y los grupos de trabajo docente propicia la interacción positiva con sentido de comunidad, apoyo mutuo y colaboración. En el grupo de trabajo docente, se perciben las discrepancias y se trata de aplicar soluciones para la mejora.

El liderazgo transformacional permite a los directivos influenciar en sus docentes de tal manera que reconozcan y atribuyan mando al director. Para la gestión de los colegios favorece las relaciones interpersonales entre docentes y directores lo cual beneficia a las organizaciones educativas. **Martínez (2014)** “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco. Lima”

Ahora bien, como antecedentes previos a nuestro estudio en el contexto nacional también resaltamos a **Alarcón (2013)** “Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas en Lima metropolitana” de la Universidad San Martín de Porras, concluye la relación del liderazgo en las Instituciones para el mejoramiento de la gestión; así como la participación

que tanto el docente como el director y personal administrativo deben estar presentes para una escuela de calidad.

Como se puede deducir de las investigaciones presentadas anteriormente, constituyen aportes importantes en el estudio del liderazgo pedagógico directivo en la calidad de la gestión educativa, que se convierten en antecedentes fundamentales para dar inicio al estudio que hemos emprendido; en esa perspectiva, la tarea consistirá otorgarle la orientación y el sustento teórico que requiere con el propósito de darle un carácter científico al problema que se está investigando.

5.1.2. Fundamentación científica

Con el propósito de respaldar científicamente la presente investigación, se realizó un compendio de bibliografía nacional e internacional, una revisión de las tesis fundamentales acerca de las variables liderazgo directivo y calidad de la gestión educativa. De esta forma, se refuerza la calidad del estudio y se cuenta con teorías definiciones, enfoques y dimensiones para conocer el tema a profundidad.

5.1.2.1 Calidad de la gestión educativa

5.1.2.1.1 Definición de gestión escolar

Según el IPEBA (2011), la gestión educativa es “la capacidad que tiene la institución para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende”.

La Ley General de Educación N° 28044, Artículo 13, señala que la calidad educativa es el "nivel óptimo de formación que debieran alcanzar las personas para hacer frente a los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y aprender a lo largo de toda la vida".

Desde una visión ligada con la teoría de las organizaciones El SINEACE (2009), posee la potestad de asegurar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad, a través de la recomendación de acciones para superar las debilidades y carencias identificadas en los resultados de las autoevaluaciones y evaluaciones externas. De otra parte, Pozner (2000), la gestión educativa es vista como un conjunto de procedimientos teórico prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo para cumplir los mandatos sociales.

Asimismo, Casillas (2006) define a la “Gestión escolar es un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo. Es entendida como la capacidad de generar nuevas políticas institucionales, involucra a toda la comunidad escolar con formas de participación democráticas que apoyan el desempeño de docentes y directivos a través del desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de cada escuela.”

Involucra la generación de diagnósticos, el establecimiento de objetivos y metas, la definición de estrategias y la organización de los recursos técnicos y humanos para alcanzar las metas propuestas. Dependiendo de la focalización, es posible identificar grandes áreas de la gestión escolar: gestión académica, gestión directiva, gestión administrativa, y gestión de la comunidad.

5.1.2.1.1 Definiciones de calidad de la educación

Para Orozco (2009) “Desde la perspectiva de la educación de calidad se tiene, entonces, claridad respecto de que el asunto de la calidad no puede ser asumido únicamente como relacionado con la eficiencia del sistema educativo, como un asunto de estándar de mínimos. Por el contrario, es un asunto que remite a consideraciones éticas a propósito de los fines de la educación y de la correspondencia que se establece entre estos y los medios para lograrlos”.

Los autores Román y Cardemil (2007) opinan que “La educación es una tarea que compete a la sociedad en su conjunto. Desde esa lógica, es indispensable

ampliar y fortalecer la participación social, fomentando el compromiso y la corresponsabilidad de todos los sectores de la sociedad (públicos y privados). Para ello, las sociedades y sistemas educativos han de promover la participación social, generando las condiciones para integrar y ampliar la participación ciudadana en la formulación, ejecución y evaluación de políticas educativas, con el fin de hacerlas más pertinentes, relevantes, a la vez que se las valida y legitima, asegurando así los efectos e impactos buscados desde ellas”.

Para Espínola y Silva (2009) calidad de la educación es “Gestionar los recursos en función de las necesidades y características propias de los centros, lo cual afecta positivamente las prácticas de gestión educativa, los procesos de enseñanza-aprendizaje y el sentido de pertenencia de toda la comunidad educativa, generando identidad, compromiso y responsabilidad con los procesos de aprendizajes y con las metas de logros de los estudiantes”.

Así mismo Gil (2005), la calidad en la educación es aquella que despliega y fortalece las capacidades de los estudiantes. Teniendo en cuanto las condiciones de la escuela y los participantes.

El concepto de calidad propuesta por OREALC/UNESCO Santiago (2007:34) afirma que: “La calidad de la educación en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa. Ejercer el derecho a la educación es esencial para desarrollar la personalidad e implementar los otros derechos”.

5.1.2.1.2 La calidad de la gestión escolar

Sostiene Ponce (2005) que se debe conocer y aplicar los conceptos de calidad educativa y gestión; así como la relación entre ellos con el objetivo de elevar la calidad de los servicios ofrecidos.

En cuanto a los principios de la gestión educativa se tiene:

- Estructuras participativas, de comunicación horizontal, que privilegian la creatividad y el compromiso colectivo.

- Organización concebida como un sistema abierto al aprendizaje.
- Gestión centrada en los beneficiarios.
- Mejoramiento continuo como estrategia de cambio permanente, con la finalidad de prestar servicios de calidad, conforme a las demandas cambiantes de los beneficiarios.
- Desarrollo del personal a través de la calificación creciente, ajustada a necesidades de la organización.
- Cooperación negociación como forma de elevar la efectividad y los beneficios mutuos.
- Apertura a la comunidad.
- Orientaciones en relación a la planificación y gestión caracterizadas por:
 - La acción y el conocimiento científico.
 - La necesidad de enfrentar incertidumbres de sistemas complejos.
 - El arte de modelar estrategias, en el marco de una gestión flexible.
 - El desarrollo de habilidades gerenciales como el desarrollo de la visión, la comunicación, la motivación, la toma de decisiones y la asignación de recursos.

5.1.2.1.3 Enfoques teóricos de la gestión Educativa Alvarado (1998: 27)

La gestión de cualquier institución debe estar basada en enfoques teóricos. Por ello, Alvarado (1998: 27) destaca tres enfoques de la gestión educativa que son: el burocrático, el sistémico y el gerencial.

a) Enfoque burocrático. Forma de organización social basada en la racionalidad para garantizar eficiencia en el logro de los objetivos de una organización. Este enfoque está basado en algunos fundamentos teóricos como:

- La burocracia se fortalece mediante normas.
- Segmentación metódica que fija con anticipación las tareas.
- Se establecen cargos según el principio de jerarquía.
- Pondera la especialización de sus principales directivos.

- Se establecen reglas, normas técnicas y procedimientos estándares, y es posible prever el funcionamiento de la organización.

b) Enfoque sistémico. Interrelación de los diversos elementos del sistema educativo para el logro de los objetivos de la educación. Identifica a los componentes de la educación que interactúan entre sí, en busca de propósitos específicos y comunes. Se caracteriza por:

- El todo, es más que la suma de las acciones de cada uno de los elementos. Implica que el todo es primario y las partes secundarias.
- El sistema está bien determinado cuando sus elementos están muy bien constituidos en su medio.
- Depende de la combinación de los tipos de relaciones.
- Está bien integrado cuando sus componentes mantienen relación de coordinación muy desarrollada.

c) Enfoque Gerencial. Relacionado con el planeamiento educativo, la organización de actividades utilizando eficazmente los recursos para el logro de objetivos. Sus características son:

- Racionalidad, sigue una secuencia lógica y es producto del razonamiento del planificador
- Previsión, planeamiento de actividades en base a la historia.
- Universalidad, integra todas las áreas de la institución.
- Flexible, adaptabilidad a las variaciones.
- Continuidad, proceso permanente de previsión, ejecución y revisión constante.

En este sentido, Cassasus (2000 7-17) clasifica siete modelos o visiones de la gestión así: Normativo, Prospectivo, Estratégico, Estratégico Situacional, Calidad Total, Reingeniería y Comunicacional.

a) Normativo. Se desarrolla entre 1950 y 1970. Depende de un gobierno central, que opera en un sistema tradicional, cuya cultura es vertical. Emplea la planificación, proyectos y programas para el crecimiento cuantitativo, la expansión de la cobertura, generando burocracia.

b) Prospectivo. Surge a fines de 1960. Propone la construcción de escenarios, el manejo financiero, referido matemáticamente al estudio costo-beneficio.

c) Estratégico. Desarrollado a fines de 1970. La gestión permite articular y planificar recursos, a fin de proteger a las instituciones en contextos cambiantes. Persigue como fines un escenario o futuro deseado, a través de los medios y las normas. El carácter táctico manifiesta una perspectiva competitiva en la cual hay aliados y enemigos. Su enfoque es la solución de problemas, a partir del análisis estratégico de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades (DAFO) y la programación presupuestaria.

d) Estratégico situacional. Surge en el contexto de la crisis de 1980. Considera a la gestión como proceso de resolución de problemas y la multiplicación de entidades para afrontarlos por medio de acciones de ajuste, el establecimiento de prioridades y propone el inicio de acciones a corto plazo. Adopta la planificación estratégica analizando las condiciones de viabilidad. Los actores ubican la diversidad de intereses.

e) Calidad total. Se consolida entre 1980 y 1990. La gestión es el esfuerzo permanente y sistémico de revisión y mejora de los procesos educativos. Aplica estándares y normas para medir la calidad. Considera el aprendizaje, la productividad y la creatividad. Implica cero defecto, bajo costo, usuarios con derechos y la disminución de la burocracia.

f) Reingeniería. Surge en 1990. La gestión consiste en la reconceptualización y rediseño radical de procesos para mejorar el desempeño. Propone la descentralización porque permite la apertura del sistema a los usuarios. Plantea un mayor poder y la exigencia de los usuarios, por el tipo y calidad de educación que esperan.

g) Comunicacional. Desarrollado desde 1990. Define la gestión como el desarrollo de compromisos para la acción. Los procesos de gestión son vistos como actos de comunicación, estableciendo redes

comunicacionales, afirmaciones, declaraciones, peticiones, ofertas y promesas.

5.1.2.2.4 Los principios que orientan la gestión educativa son:

Según los estudios de **Ponce (2005)** manifiesta que son cuatro los principios de la gestión educativa.

a) Autonomía para la toma de decisiones. Significa que cada integrante de la organización tiene la potestad para tomar decisiones que le permitan cumplir con la misión asignada.

b) Corresponsabilidad. Se refiere a que cada integrante de la organización evalúe lo que se realiza y lo que no se realiza, asumiendo la responsabilidad por las decisiones que en colectivo se produzcan.

c) Transparencia. Se relaciona con la administración los recursos humanos, materiales y financieros del colegio con equidad. También apoya a las escuelas para que adopten en su cultura escolar, la transparencia de sus procesos y resultados.

d) Rendición de cuentas. Se pone en práctica la responsabilidad, que no es otra cosa que informar a la sociedad los propósitos, estrategias, acciones y logros obtenidos.

Así mismo **Arava (1998:78-79)** fundamenta ciertos principios generales de la gestión educativa, menciona que deben ser capaces de ser aplicados a situaciones o contextos diferentes. Estos principios son condiciones o normas en las cuales el proceso de gestión es puesto en acción y desarrollado a partir de la intervención del personal directivo que las adopta en las diferentes situaciones a las que se enfrenta la institución educativa, fundamentalmente son los siguientes:

a. Gestión centrada en los estudiantes:

El principal objetivo institucional es la educación de los estudiantes

b. Jerarquía y autoridad claramente definida

Para garantizar la unidad de la acción de la organización.

c. Determinación clara de quién y cómo se toman las decisiones:

Implica definir las responsabilidades que le corresponde a todos y cada una de las personas.

d. Claridad en la definición de canales de participación

Para que el concurso de los actores educativos esté en estricta relación con los objetivos institucionales

e. Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y / o especialización

Consideradas las habilidades y competencias del personal docente y administrativo.

f. Coordinación fluida y bien definida

Para mejorar la concordancia de acciones.

g. Transparencia y comunicación permanente

Al contar con mecanismos, de comunicación posibilita un clima favorable de relaciones.

h. Control y evaluación eficaces y oportunas para el mejoramiento continuo

Para facilitar información precisa para la oportuna toma de decisiones.

5.1.2.2.5 Áreas de la gestión educativa

Alvarado (1998) Identifica cuatro áreas principales en los procesos de gestión educativa y son:

a) Área de recursos académicos. Comprende el campo pedagógico como: tecnología educativa (métodos, materiales, proyecto curricular), supervisión, investigación, orientación y bienestar estudiantil, proyección social, evaluación pedagógica e institucional.

b) Área de recursos humanos. Engloba reclutamiento, selección, nombramiento, inducción, análisis de puestos, salario, capacitación, motivación, servicio médico, relaciones laborales, movimiento de personal, seguridad e higiene, registros centrales, jubilaciones, separaciones, muerte e incapacidad.

La función administrativa es el conjunto de procedimientos que considera:

1. Planificación con la meta de alcanzar con eficacia los objetivos educacionales.
2. Organización de funciones y la determinación de mecanismos de comunicación y coordinación.
3. Dirección con orientación, coordinación e inspección.
4. Control para evaluar la marcha de los procesos previamente planificados y para su efectividad laboral.

c) Área de recursos materiales. Uso de recursos materiales o físicos que abarca la infraestructura educativa. Por ejemplo: aulas, equipamiento, instalaciones, material educativo.

d) Área de recursos financieros. Está comprendido por:

1. Presupuesto.
2. La contabilidad.
3. Costos educativos como gastos previstos o ejecutados.
4. Financiamiento.

5.1.2.2.6 Procesos De Gestión Pedagógica Ministerio de Educación, Lima (2014-P.41-47)

Procesos de la gestión: (de Edwards Deming), también conocido como círculo PDCA, es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. Es muy utilizado por los sistemas de gestión de la calidad (SGC) y los sistemas de gestión de la seguridad de la información (SGSI).

La gestión es fundamentalmente un proceso de toma de decisiones. Hay que decidir sobre: qué debemos hacer para lograr nuestros objetivos

Los procesos de la gestión dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y de otras instituciones vinculadas a ella, con miras a “conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos”

Planificación En esta fase, el director con su equipo decide qué hacer y determina el cómo, a través de estrategias que convierten a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo a la misión y visión del Proyecto Educativo Institucional.

Saber dónde empezar, cómo lo haremos. Lo que implica pensar también en: con qué recursos contamos, qué requerimos para lograr lo que nos proponemos, qué obstáculos tenemos que vencer.

Desde una óptica institucional, Mascort (1987: 57), señala: «La planificación es algo más que la simple proyección de las actuales expectativas del director sobre la evolución, que seguirán los factores internos y externos de la institución, en un plazo de tiempo determinado. La planificación debe ser una fijación racional de objetivos a conseguir y una posterior determinación, coordinación y control de la óptima combinación de medios para alcanzarlos».

Los niveles de planificación Podemos hablar de planificación a nivel del sistema educativo, a nivel de los centros educativos y a nivel de los profesores, según sea el ámbito a que nos referimos. También podemos considerar diferentes productos de la planificación.

Para que el proceso de planificación se lleve a cabo con éxito, es necesario que contemos con los siguientes insumos, los que serán elaborados a partir del levantamiento de información de la realidad, que será registrada en instrumentos, permitirá priorizar las necesidades, y reconocer los intereses y expectativas de la población, de la comunidad en la que se encuentra la institución educativa:

a. **Un diagnóstico de su realidad:** implica el reconocimiento de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la población de la comunidad educativa, en los aspectos socioeconómicos, culturales y educativos.

b. **La fijación de metas:** son prioridades que se plantea la institución educativa en concordancia con el Plan Estratégico.

c. **Las líneas de acción:** Son directrices que orientan la gestión y que viabilizan la implementación del Plan Estratégico. Incide directamente con la organización de la institución.

d. **Los recursos:** Son los insumos y las potencialidades con que cuenta el director para desarrollar su gestión. Pueden ser humanos, materiales y financieros.

Ejecución Hacer es un primer momento de ejecución de acuerdo a lo planificado. Implica el desarrollo de la gestión, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes, padres de familia y otros agentes; así como el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos. Involucra la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre los actores y su entorno.

Durante la ejecución, cobran vital importancia los procesos de organización de los recursos existentes, la división de las tareas, la toma de decisiones, así como la delegación de funciones. Hay que tener cuidado en no caer en la mecanización, ya que la delimitación excesiva de tareas puede conducir a la «super» especialización, y con ella, a la potenciación de una estructura vertical. También es importante tener en cuenta que se puede caer en la rutinización de tareas, si su ejecución no goza de un suficiente marco de autonomía. La distribución de tareas no es sólo un proceso técnico, ya que se enlaza con las concepciones que se tienen de la organización y suele expresar las peculiaridades, tanto del modelo organizativo, como del sistema de funcionamiento adoptado.

Evaluación y monitoreo Verificar, esta etapa nos permite asegurar que la ejecución responda a la programación, además nos da la posibilidad de revisar el esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó para el logro de los objetivos y metas trazadas en las diferentes áreas consideradas en

la planificación. También podremos introducir reajustes a la programación y a la asignación de recursos. Con esta evaluación, se podrá identificar aquellos aspectos que son importantes mantener y aquellos que requieren un mejoramiento para el logro de los objetivos institucionales. Actuar, implica un segundo momento de ejecución del proceso de gestión, pero considerando los resultados de la evaluación y considerando los reajustes necesarios durante el proceso para la consecución de las metas.

Este ciclo **PHVA**, al ser aplicado a cada uno de los procesos de la gestión educativa en sus cuatro dimensiones (administrativa, institucional, pedagógica y comunitaria), asegurará un mejoramiento continuo hacia el logro de la calidad, teniendo en cuenta criterios como la relevancia, la pertinencia, la equidad, la eficacia y la eficiencia en la gestión educativa

A su vez (Gallegos, 2004:20), La gestión pedagógica estratégica de la institución educativa promueve un pensamiento sistémico capaz de articular las voluntades de los docentes para el cambio y contribuir de esa manera al desarrollo educativo institucional de acuerdo a la caracterización del sistema organizativo y el estilo de gestión en la institución educativa.

“Los procesos de gestión pedagógica asumen la concepción estratégica de la gestión a través de los procesos de planificación, ejecución y evaluación de proyectos, planes y programas aplicados son:

a. Planificación. Comprende acciones como: diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos.

b. Organización.- Establecemos: Funciones, estructura, cargos, métodos, procedimientos, sistemas.

c. Dirección.- Toma de decisiones, delegación de funciones, desconcentra y descentraliza.

d. Coordinación.- Se plasma a través de coordinaciones en: comités, comisiones, grupo de trabajo.

e. Ejecución.- Se verifican los resultados, se identifican las dificultades y se proponen sugerencias.

f. Evaluación.- Comprende acciones de monitoreo, supervisión, control, orientadas con fines de retroalimentación y mejora de los procesos.”

5.1.2.2.7. La Gestión Institucional

Gallegos define la gestión educativa institucional como: “Un conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica, necesarios para cumplir los planes estratégicos” (Gallegos, 2004: 22). Entonces, podemos precisar que la gestión administrativa es el conjunto de acciones para movilizar los recursos que contribuyen al logro de los objetivos institucionales en el plazo previsto debe tener políticas educativas claras para el gobierno de la escuela. El sistema organizativo institucional consta de los siguientes componentes: la política institucional, la estructura, la cultura y el clima organizativo.

A continuación, presentaremos brevemente cada uno de ellos, luego serán retomados a lo largo del trabajo en su relación con la gestión pedagógica del trabajo docente:

a) La política institucional: Tiene que ver con las relaciones de poder en la IE y su uso para coordinar los esfuerzos de los docentes. Comprende el reconocimiento, la formación permanente y el desarrollo profesional.

b) La estructura organizativa: La forma que asume la organización de la IE para ordenar las posiciones jerárquicas y hacer posible las diferentes acciones. Define los objetivos, las funciones los niveles de autoridad, la dinámica grupal y los representa en el organigrama. La estructura favorece la estrategia de funcionamiento organizativo.

c) La cultura organizativa: Define cómo se hacen las cosas en la IE, la misión y la visión, la historia, las normas, los valores y patrones de comportamiento del grupo en términos de cooperación, participación, innovación y flexibilidad, el proceso de identificación y pertenencia a través del proyecto común.

d) El clima organizativo: las condiciones ambientales para la enseñanza y el aprendizaje, las actitudes, las relaciones interpersonales, los valores institucionales, los recursos, el modelo de gestión, el contexto. El sistema organizativo institucional constituye la estructura a través de la cual se desarrolla

la gestión institucional, administrativa, y pedagógica, las cuales requieren del planeamiento estratégico de procesos para proponer soluciones proyectadas a las situaciones problemáticas que se quiere revertir. “El planeamiento estratégico, por tanto, es el modo de concebir y desarrollar estrategias que se distingan de las demás, por la activa participación de los miembros en este proceso para adaptarse a las exigencias del medio, dentro del carácter sistémico y permanente que tiene un impacto en el devenir de la institución educativa” (Gallegos, 2004: 60).

5.1.2.2.7. Dimensiones de la calidad educativa

El Instrumento de Autoevaluación de la Calidad Educativa, IACE 2008. Un camino para mejorar la calidad educativa en escuelas primarias (Duro y Nirenberg:112)

El IACE no agota la multifacética estructura y dinámica del fenómeno educativo. Sin embargo, es preciso priorizar algunas dimensiones a los efectos de hacer viable el proceso de evaluación de la calidad educativa.

De tal modo, se incluyen en el IACE seis dimensiones de la calidad educativa a partir de las cuales se trabaja el proceso de evaluación en la escuela:

- La gestión institucional democrática de la escuela.
- Los logros de la escuela: aprendizajes e inclusión.
- La gestión y orientación pedagógica de la escuela.
- El clima escolar.
- El entorno escolar protector de los derechos de niñas y niños.
- El espacio escolar: infraestructura y equipamiento.

a) La gestión institucional democrática de la escuela. En esta dimensión se parte del supuesto de que en la medida en que exista una misión institucional clara y compartida por los diferentes agentes, su involucramiento y compromiso serán mayores.

Es importante, además, el estilo de liderazgo de quienes conducen el establecimiento en función de esa misión institucional compartida, reflejado tanto

en los modos o procesos de toma de decisiones, como en la forma en que éstas se comunican e informan. Es relevante la apertura del establecimiento para el involucramiento protagónico de los diversos agentes internos y externos: los docentes, el personal auxiliar, los alumnos, los familiares, los integrantes de la comunidad escolar y otros actores, como las instituciones u organizaciones de la comunidad, las que también pueden desarrollar acciones asociativas con la escuela.

b) Los logros de la escuela: aprendizajes e inclusión.

Esta segunda dimensión permite visualizar con claridad el impacto de la educación sobre la población de niños, niñas y adolescentes; es la que centraliza y sobre la que confluye el conjunto de las restantes dimensiones seleccionadas en el IACE.

Abarca los aspectos vinculados con la permanencia de los alumnos en la escuela y su egreso, así como el hecho de que lo hagan con buenos resultados en sus aprendizajes. Importan sus logros en las materias referidas a los conocimientos básicos, en los aspectos relacionados con los valores, las actitudes y las dimensiones afectivas, así como en su capacidad para resolver problemas.

Se incluyen aquí, además, los resultados relacionados con la matrícula del establecimiento (retención, repitencia, sobre edad y abandono).

c) La gestión y orientación pedagógica de la escuela.

Esta dimensión está relacionada con la existencia de un proyecto pedagógico pertinente y consensado, de una cultura de la planificación en el establecimiento, con el nivel adecuado de formación pedagógica (inicial y continua) de los docentes, con la modalidad de las prácticas pedagógicas dentro del aula, con el tipo de relación docente-alumno atendiendo a la diversidad de la población, con las acciones que se implementan para prevenir fracasos o resultados adversos en el rendimiento, repitencia y abandono, con la promoción de instancias de apoyo, así como con la utilización de mecanismos diversos y transparentes para la evaluación continua del aprendizaje y los logros de los estudiantes.

d) El clima escolar.

Esta dimensión depende fuertemente de variables tales como la índole de los vínculos (de solidaridad, respeto y colaboración) que establecen entre sí los agentes escolares, las prácticas respetuosas de la diversidad e inclusivas en contraposición con las discriminatorias, la existencia de pautas consensuadas, conocidas y respetadas para la convivencia escolar, la índole de los conflictos y los modos de resolución, así como la alegría y el entusiasmo por pertenecer a la escuela, entre las más relevantes.

e) El entorno escolar protector de los derechos de niñas y niños.

Uno de los mayores desafíos actuales y en el que los docentes, las familias y la comunidad tienen corresponsabilidades, es el de lograr que la escuela se transforme en un entorno protector de los derechos de niños, niñas y adolescentes. Son múltiples y diversos los problemas derivados del contexto que impactan a niños y niñas, y que influyen en sus trayectos escolares. La escuela debe estar atenta, reconocer y derivar a las organizaciones competentes los casos de niños y niñas que estén potencial o realmente perjudicados en sus posibilidades de educarse. La noción de entorno escolar protector rechaza toda práctica de carácter expulsor y/o discriminatorio y considera a la escuela como un ámbito socializador de la infancia de alta relevancia, junto a las familias.

En tal sentido, se deben incorporar articulaciones efectivas con otros organismos locales con competencia y responsabilidad en torno al desarrollo de la niñez.

f) El espacio escolar: infraestructura y equipamiento.

Esta amplia dimensión, que tal vez depende más de las políticas educativas provinciales y nacionales que de las decisiones que pueden tomarse en forma directa en las escuelas, hace referencia a la accesibilidad, condición, suficiencia y seguridad de los edificios escolares. Es importante que los establecimientos educativos cuenten con los espacios adecuados para las actividades escolares y que sean acordes con la cantidad de alumnos a atender, que cumplan con normas de seguridad y que estén en condiciones apropiadas de mantenimiento e higiene. Los

equipamientos en términos de mobiliario y didácticos deben ser suficientes, actualizados y utilizables; se consideran, asimismo, la disponibilidad y el acceso a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

5.1.2.3.7 Las etapas de la planeación estratégica (Ramón, E y Azocar, A. 2011)

Asimismo, se delimitan las etapas de la planeación estratégica de manera secuencial, porque el resultado de cada una de ellas brinda información para la siguiente etapa. Para lo cual, se formula la siguiente estructura:

1. Formulación. Implica el desarrollo de dos fases:

a) Planteamiento estratégico

- Elaboración de la misión y la visión.
- Realización del diagnóstico (FODA).
- Determinación de prioridades
- Determinación de objetivos estratégicos.
- Establecimiento de estrategias.

b) Planteamiento operativo.

- Elaboración y formulación de proyectos.
- Se basa en el diagnóstico de la Institución y en las metas para establecer los objetivos a futuro.

2. Ejecución, seguimiento y evaluación.

- La ejecución, el seguimiento y la evaluación de planes y programas son fases interdependientes cuyo cumplimiento asegura la operación de un plan y garantiza su continuo ajuste.

Implicando la aplicación de la supervisión antes, durante y después del proceso siendo su fin, el tener un conocimiento real y preciso del avance como de los resultados del conjunto de actividades enfocadas al cumplimiento de metas y objetivos.

5.1.2.3.8 La gestión educativa un nuevo paradigma (A. Correa, Álvarez y S. Correa 2009)

La Gestión Educativa es un nuevo paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación. Por tanto, la Gestión Educativa se enriquece con los desarrollos teórico- prácticos de estos campos del saber. Hoy se le considera una disciplina aplicada, un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa

La Gestión Educativa, la que es inherente, no sólo a las instituciones educativas concebidas como tales en el ámbito de la función pública y en el ámbito privado, sino también a todas aquellas organizaciones que dentro de su función misional y compromiso social implementan acciones tendientes a la formación, capacitación y actualización de los ciudadanos desde la perspectiva de la función social pedagógica. La Gestión Educativa se enriquece con los desarrollos teórico-prácticos de los campos del saber. Hoy se le considera una disciplina aplicada, un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa.

Características de la calidad de la gestión educativa

La gestión educativa en el ámbito institucional está constituida por cuatro áreas de gestión: Área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera. La gestión directiva con su misión orientadora y promotora del mejoramiento, tiene como ámbito de acción la institución educativa en su conjunto y sus referentes concretos son: La gestión académica, la gestión de comunidad, y la gestión administrativa y financiera.

La acción de esta gestión se concreta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente. Con el liderazgo de su equipo de gestión, la institución se orienta estratégicamente hacia el cumplimiento de su misión y visión.

Tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión institucional.

Esta gestión involucra los procesos orientados a facilitar la coordinación e integración de los procesos institucionales y la inclusión de la institución educativa en los contextos locales, regionales, nacionales e internacionales.

La Gestión Pedagógica y académica como eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, enfoca su acción en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal.

La Gestión Académica de una Institución Educativa se desarrolla en el marco del diseño, el desarrollo y la evaluación del currículo, entendido como dinamizador principal a la comunidad académica, cuyos aportes en conocimientos, experiencias, innovaciones o investigaciones adelantadas por parte de los diferentes agentes educativos contribuyen al desarrollo y el mejoramiento de la institución para el logro de las metas y los objetivos propuestos. Es responsabilidad de esta gestión el diseño y actualización permanente de planes de estudios; las estrategias de articulación entre grados, niveles y áreas; las metodologías de enseñanza; el desarrollo de los proyectos transversales; los procesos de investigación; el sistema de evaluación de los estudiantes; la organización y el clima del aula.

Por lo tanto, son oportunidades de mejoramiento la búsqueda permanente de acuerdos pedagógicos entre los distintos miembros de la comunidad educativa; facilitar el diálogo entre grados, áreas y niveles; hacer un uso pedagógico de los resultados de las pruebas externas e internas; velar por un manejo adecuado de los tiempos y recursos destinados para el aprendizaje, así como por el adecuado funcionamiento del sistema de evaluación.

La Gestión administrativa y financiera tiene a su cargo todo lo relacionado con los sistemas de información y registro de los estudiantes, el manejo de los

recursos financieros, la administración de los recursos humanos y físicos, y la prestación de los servicios complementarios.

5.1.2.3.9 Estándares de Calidad Educativa y de los aprendizajes. Perú, Ministerio de Educación Lima.

Como estrategia para mejorar la calidad de la educación, el Ministerio de Educación propone estándares de calidad educativa que ayudarán a orientar, apoyar y monitorear la gestión de los actores del sistema educativo hacia su mejoramiento continuo que se orienta en los estándares de aprendizaje.

Son metas de aprendizaje claras que se espera que alcancen todos los estudiantes del país a lo largo de su escolaridad básica. Los estándares son una de las herramientas que contribuirán a lograr la ansiada calidad y equidad del sistema educativo peruano, el cual debe asegurar que todos los niños, niñas y jóvenes del país, de cualquier contexto socioeconómico o cultural, logren los aprendizajes fundamentales.

Los estándares nacionales de aprendizaje han sido elaborados como mapas de progreso debido a que estos permiten describir claramente la secuencia en que progresan los aprendizajes fundamentales a lo largo de la trayectoria escolar. Esto permite contar con criterios claros y comunes para monitorear y evaluar dichos aprendizajes.

Los Mapas de Progreso describen con precisión lo que los estudiantes deben saber, saber hacer y valorar, de manera graduada en cada ciclo de la educación básica, y ofrecen criterios claros y comunes para monitorear y evaluar dichos aprendizajes. Las Rutas del Aprendizaje apoyan la labor de los docentes y orientan sus estrategias específicas de enseñanza con el fin de favorecer el aprendizaje.

Considerando que el aprendizaje es un proceso continuo, que se desarrolla a lo largo de la vida, los Mapas de Progreso posibilitan apreciar el avance progresivo de tal aprendizaje, facilitando la articulación de los niveles y etapas del sistema

educativo, pero, sobre todo, el acompañamiento de los logros de los estudiantes, para que todos puedan aprender y nadie se quede atrás.

La elaboración de los Mapas de Progreso se realiza en un equipo integrado por especialistas del programa de Estándares de Aprendizaje del SINEACE y del Ministerio de Educación, que son asesorados por expertos nacionales e internacionales. Este proceso comprende el recojo de información a través de pruebas a estudiantes de diferentes regiones del país, así como consultas a docentes, formadores y acompañantes de docentes, y a especialistas de Direcciones Regionales de Educación y Unidades de Gestión Educativa Local. Además, se trabaja sobre la base de una amplia revisión bibliográfica de experiencias internacionales y la revisión y análisis de los resultados de las evaluaciones nacionales e internacionales aplicadas a estudiantes peruanos. Finalmente, los Mapas de Progreso son validados por una comisión de expertos, constituida por profesionales de gran prestigio académico y amplia experiencia y conocimiento de las distintas competencias que deben desarrollar los estudiantes.

5.1.2.3.10 Procesos de evaluación para la acreditación SINEACE Perú, Ministerio de Educación Lima

Objetivos de la Acreditación:

- El Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa contribuye, a través de la Acreditación, con el aseguramiento de la calidad educativa en el país.
- La acreditación no es solo un instrumento para la mejora continua sino también es la fuente del saber de padres de familia y futuros estudiantes para una idónea selección del qué estudiar y dónde hacerlo. Con la primera acreditación, cuya información constituye la línea base para el posterior crecimiento en calidad, se podrá tener el mejor observatorio del cómo las universidades y los programas de estudios crecen en calidad.

La Acreditación busca garantizar que las competencias profesionales de los egresados de las instituciones acreditadas sean eficientes y, por ende, reflejen una formación educativa de calidad.

5.1.2.2 Liderazgo pedagógico directivo

5.1.2.2.1 Propuesta de liderazgo por el MINEDU-MBDD (RSG-304-2014) Perú, Ministerio de Educación Lima

Tenemos conocimiento que la educación es considerada como uno de los pilares de desarrollo de toda sociedad, en este sentido, es importante velar u orientarla hacia la calidad, es decir, una educación de alta productividad y un proceso continuo de mejoramiento para la satisfacción de los actores que reciben el servicio educativo.

La calidad educativa se va a materializar en los diversos niveles del sistema educativo y la instancia fundamental donde se va a materializar la política educativa y de estado es la institución educativa.

Pero la dinámica o inercia de las instituciones educativas, depende de una serie de factores como son el aspecto sociocultural, económico, político y sobretodo, la capacidad de gestión, que depende de la capacidad de liderazgo directivo en las instituciones educativas, que implica ser al director el gestor y promotor de la productividad, eficiencia y eficacia de la calidad educativa en la I.E. Según el Marco del buen desempeño directivo reconoce el liderazgo pedagógico del director o directora de la IE, como pilar para la mejora de los aprendizajes, centrando los objetivos y acciones de la IE en la dimensión pedagógica En este contexto, en concordancia con las políticas priorizadas por el sector Educación, en particular con la relacionada a la modernización y fortalecimiento de la gestión educativa: para lograr una gestión educativa ágil, eficiente, descentralizada y orientada a resultados que ayuden a la mejora de la calidad educativa en el país, se establece la ejecución del Programa Nacional de Formación y Capacitación para directores y subdirectores, que prevé en su segunda etapa la especialización en gestión escolar con liderazgo pedagógico. Se

organiza en el marco de la implementación de la Ley de Reforma Magisterial y se organiza en consonancia con el “Marco de Buen Desempeño del Directivo” aprobado por el Ministerio de Educación (RSG-304-2014) que señala los desempeños sobre los cuales los directivos de instituciones públicas deben ser formados y evaluados

5.1.2.2.2 Definición del liderazgo pedagógico

“El liderazgo es la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr intenciones y metas compartidas en la escuela (**Leithwood,2009**)”, dicho de otra forma, nosotros como directores somos los primeros responsables en influenciar, conseguir y provocar estos cambios, profundizar prácticas y conseguir aprendizajes de calidad para la organización, y al referirme a aprendizajes de calidad no sólo estoy pensando en los alumnos, sino en una organización con docentes y no docentes que aprenden con una mirada común a favor de los aprendizajes de los alumnos.

López Rúperez, define al liderazgo como el compromiso efectivo de los cuadros directivos de la organización (pública o privada) y del propio Presidente o Director General con la calidad. Los estudios López Rúperez, Francisco, (ibid 8), pág. 48- 23 sobre el liderazgo en las organizaciones han puesto de manifiesto el rol fundamental que desempeñan los directivos en el éxito o fracaso en la gestión de la organización.

Entre las cualidades y competencias que destacan a los líderes que han transformado sus organizaciones están la visión del negocio, el desarrollo del compromiso entre elementos internos y externos a la organización, la habilidad y estrategias, que permitan el desarrollo de la visión empresarial y la capacidad para incorporar nuevos valores y nuevos principios a la cultura organizacional.

Por otra parte (Pabón y Suárez, 1967) En la palabra griega paidagogos está contenido el concepto de liderazgo. Esto quiere decir que ya desde la etimología, la pedagogía conlleva la noción de que el profesor es esencialmente un líder para el educando. Curiosamente, el vocablo latino ducere del cual se deriva el verbo

castellano educar, también indica dirección y conducción (Diccionario Español, 1990)

Al ser el liderazgo un elemento consustancial a la pedagogía, es decir siempre presente en el quehacer pedagógico, lo que marcará la diferencia entre una buena y una mala dirección será la capacidad de quienes están investidos de la figura de líderes para llevar a buen puerto los objetivos de su proyecto educativo.

El liderazgo es definido como "la influencia que se ejerce sobre otros con determinado propósito" y definimos al seguidor como "alguien que es influenciado por otros para un determinado propósito", entonces el líder y el seguidor resultan ser dos lados de la misma moneda. En este contexto, el liderazgo (exitoso o no) no ocurre hasta que al menos un seguidor decide serlo.

De la misma forma, no existe seguidor sin alguien o algo (no necesariamente un líder) que pueda ser seguido, según su estilo de liderazgo. Aunque, en cualquier caso, el liderazgo no necesita ser deliberado o consciente, ya que los seguidores pueden unirse a alguien que ni siquiera está tratando de liderar.

Los estudios internacionales muestran claramente que aquellos estudiantes de instituciones educativas con equipos directivos de alto liderazgo obtienen mejores aprendizajes. El liderazgo directivo es la segunda variable más relevante para elevar la calidad de los aprendizajes (después de la calidad docente) y resulta especialmente efectiva en escuelas.

„El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo (Viviane M. J. Robinson* Claire A. Lloyd Kenneth J. Rowe 2008)

Existe un interés internacional sin precedentes en el tema de cómo los líderes educativos influyen en una serie de resultados de los estudiantes. En consecuencia, al menos cinco revisiones de la investigación empírica sobre los efectos directos e indirectos del liderazgo sobre los resultados de los estudiantes han aparecido recientemente (Bell, Bolam y Cubillo, 2003; Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006; Leithwood, Seashore-Louis, Anderson y Wahlstrom, 2004; Marzano, Waters y McNulty, 2005; Witziers, Bosker y Krüger, 2003). Una razón importante para el interés en los vínculos entre el

liderazgo y los resultados de los estudiantes es el deseo de los responsables políticos en muchas jurisdicciones por reducir las disparidades persistentes en los logros educativos entre diversos sectores sociales y grupos étnicos, y su creencia de que los líderes escolares juegan un papel vital.

5.1.2.2.3 Dimensiones del liderazgo directivo por Viviane Robinson (2008)

Tabla: Impacto de las dimensiones analizadas en los resultados de los estudiantes

Dimensión	Tamaño del Efecto (ES)
1. Establecer metas y expectativas	ES = 0,42
2. Manejo estratégico de recursos	ES = 0,31
3. Planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículum	ES = 0,42
4. Promover y participar en el aprendizaje de los profesores y su desarrollo profesional	ES = 0,84
5. Asegurar un ambiente ordenado y apoyador	ES = 0,27

Fuente: Robinson, V. Lloyd, C., Rowe, K. (2008): The impact of leadership on student *outcomes: Making sense of the evidence*. Research Conference. <http://www.saanys.org/uploads/content/Robinson-ImpactOfLeadershipOnStudents.pdf>

1 Establecimiento y comunicación de metas

Esta dimensión considera el establecimiento de metas importantes y medibles del aprendizaje; una comunicación clara con todas las contrapartes; así como el involucramiento del cuerpo docente y de otros en el proceso. Las metas claras generan buen desempeño y sentido de prioridades en medio de las nuevas exigencias, y hacen que los profesores puedan disfrutar de su trabajo al sentirse controlando la situación, en lugar de siendo controlados por esta.

2 Uso estratégico de recursos

Se relaciona con una mayor claridad acerca de los recursos que no se están obteniendo y de las razones por las cuales esto ocurre. Implica también un enfoque concentrado y no fragmentado del mejoramiento escolar.

3 Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza

Debe haber una alineación entre las metas, los calendarios, los presupuestos y la forma en que se gastan los recursos económicos. “Es tan importante saber qué se va a hacer en el año, como saber lo que no se va a hacer”, señala Robinson. En relación al peligro de un currículum excesivamente abultado, agrega: “en

Singapur tienen una máxima que dice que **hay que enseñar menos para aprender más**, lo que tiene una gran relevancia especialmente en la educación media; hay que seguir dando ese mensaje a la gente que trabaja en currículum y que trabaja en políticas educativas”.

4 Promoción y desarrollo docente

La calidad de los profesores tiene impacto directo en las oportunidades que tendrán los niños a futuro”, enfatiza Viviane Robinson. Para estimular esta calidad se requiere un liderazgo que no sólo promueva, sino que participe directamente con los docentes en el desarrollo profesional formal e informal.

5 Aseguramiento de un ambiente ordenado y de soporte

“Es importante que los niños se sientan seguros en la escuela”, asegura la especialista. En virtud de ello es necesario organizar las aulas para reducir los tiempos de espera, y proteger las oportunidades de aprendizaje de los alumnos. Uno de los desafíos tiene que ver con establecer normas y rutinas en el aula, que permitan que los alumnos puedan pensar.

Los profesores deben lograr que los alumnos se formulen preguntas, que se escuchen entre sí. “Nada de esto funciona si no existen relaciones de confianza entre profesores, padres, y líderes; si disminuye la confianza sucede otro tanto con los logros estudiantiles”, concluye la académica.

5.1.2.2.4 Prácticas de liderazgo directivo (Calidad, Eficacia y Cambio en Educación REICE 2009)

Desde que cobró dinamismo en la década de los setenta, la investigación sobre la dirección escolar ha estado permanentemente acompañada de la discusión respecto de la eficacia que tendrían distintos estilos de liderazgo educativo para mejorar los resultados de los aprendizajes. Uno de los primeros tipos de liderazgo para los que se levantó evidencia sólida es el que se denomina liderazgo instruccional. Este enfoque enfatiza la importancia del contexto organizacional y ambiental del establecimiento en los resultados de los estudiantes y, dentro de esta relación, considera que el rol que cumple el director

es clave (Heck et al., 1991). Este punto de vista, fuertemente vinculado al movimiento de la eficacia escolar, planteó 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). De hecho, este vínculo estrecho con la calidad de los aprendizajes es lo que define al liderazgo instruccional. Como plantea El More (2008), “podemos hablar ampliamente del liderazgo escolar, incluso basándonos en conceptualizaciones filosóficas, pero la condición necesaria para el éxito de los líderes escolares es su capacidad para mejorar la calidad de la práctica instruccional. Por eso, el liderazgo es la práctica de mejora educativa, entendida como un incremento de calidad y resultados a lo largo del tiempo”.

5.1.2.2.5 Liderazgo en la función directiva Peter Senge (1992)

Un elemento característico de la función directiva hoy es el liderazgo, proceso inherente y necesario para una gestión eficaz.

Desde esta dimensión el directivo es entendido como un líder que orienta las acciones de la institución y el trabajo en equipo entre sus colaboradores, para el logro de propósitos comunes, expresa que el líder es quien orienta, guía, marca un norte y tiene la capacidad de alinear a los miembros para alcanzar de manera conjunta unos objetivos, metas y visión compartida.

Un directivo, que es además un líder, posee unos rasgos característicos, además de una serie de habilidades y conocimientos que le otorgan la capacidad de influir positivamente en los otros. Es quien coordina las actividades y tareas de los equipos de trabajo, fortalece las relaciones entre sus miembros, crea un vínculo de unión entre ellos y mantiene motivada a la gente para lograr un buen desempeño.

En el mismo sentido, Geoff Soutworth (2003) define el liderazgo “como un servicio que facilita el trabajo de los otros para que tengan buenos resultados y crezcan profesionalmente.

Precisamente Kotter expresa que el líder es quien conoce o intuye los caminos que conducen al éxito y diseña las estrategias para conseguirlo, lo cual da

seguridad al personal. Es capaz de compartir el liderazgo con sus colaboradores creando equipo para comprometerlos con los procesos clave, tiene capacidad para motivar a sus colaboradores e implicarlos en su proyecto de visión de futuro y de simbolizar las normas y valores que mantiene unidos a sus seguidores.

5.1.2.2.6 Papel del director en la dimensión pedagógica

De acuerdo a García, Rojas y Campos (2002) la dimensión pedagógica mediante el acompañamiento sistemático a los docentes en las aulas.

Acompaña y orienta el uso de estrategias de aprendizaje, recursos metodológicos y materiales de calidad.

Desarrolla un proceso de autoevaluación, evaluación docente y de los aprendizajes para la toma de decisiones compartidas, comprende las bases del proyecto institucional e implica tareas como:

- a. Ocuparse por la cultura y la identidad de la escuela.
- b. Establecer concepciones sobre el aprendizaje y el rol docente sustentador del proyecto pedagógico.
- c. Concebir los criterios para las programaciones didácticas.
- d. Orientar la relación de contenidos, diseño de objetivos, estrategias, organización del tiempo y el espacio.
- e. Elaborar normativas que regulen la vida cotidiana de la escuela y de sus actores.
- f. Precisar o discutir criterios de logros de aprendizaje y evaluación para estudiantes.
- g. Definir el perfil de docentes y colaboradores afines.
- h. Promover capacitaciones.
- i. Supervisar el quehacer de la escuela y los equipos.
- j. Definir criterios de relación con la comunidad educativa.
- k. Evaluar la calidad del proyecto pedagógico en procesos y resultados.
- l. Impulsar proyectos creativos e innovadores.

En relación al mismo aspecto pedagógico, Hernández (2006) expone que el liderazgo debe ser firme, claro, participativo y académico; saber lo que ocurre en

las aulas a través del trabajo de los docentes y del apoyo que requieren; en lo pedagógico, conocer los nuevos enfoques de enseñanza e impulsar el trabajo docente basado en la necesidad de aprendizaje de los estudiantes.

El Ministerio de Educación de Perú (2012) expone que toda organización educativa necesita el liderazgo de persona o personas que se responsabilicen de las metas y objetivos.

Un líder que influya, inspire y movilice las acciones relacionadas a lo pedagógico con el propósito de empujar la institución hacia estándares superiores de enseñanza. Cita a Leithwood e indica que el liderazgo pedagógico es la tarea de mover e influenciar a otros para articular y alcanzar las metas, la visión y misión del establecimiento e impactar el aprendizaje de los estudiantes mediante la formación continua del personal, rediseño de la organización y gestión de los programas de enseñanza. Subraya que el objetivo central del liderazgo es el aprendizaje de los estudiantes.

5.1.2.2.7 Los estilos de liderazgo (Gaete, J 2008) distingue los siguientes tipos de liderazgo: denominados autocrático, democrático y de *laissez faire*:

1) Autocrático: La realización de las tareas es más importante que la relación con los colaboradores, ya que establece relaciones interpersonales que facilitan el ejercicio de la autoridad jerárquica, con escasa participación y sentido de equipo de subordinados. Limitación de discusión e ideas innovadoras.

2) Democrático: El grupo docente goza de libertad para definir las estrategias necesarias para lograr el objetivo educativo. Este liderazgo tiende a escuchar, estimular, facilitar, aclarar y apoyar. En el análisis final sin embargo, es el grupo el que decide.

3) Laissez- Faire: Ausencia de dirección, estrategia distante, neutra y legalista. Se conforma con la supervivencia del grupo,

4) Carismático: Inspira en los miembros de su organización una gran fe y confianza. Muestra una total dedicación y sabiduría asumiendo los riesgos personales sin buscar beneficio personal.

León Paniagua (2008), distingue 5 tipos de liderazgo a saber:

1) Directivo: Se caracteriza porque el líder no solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde se deben llevar a cabo una tarea, examinando de cerca su ejecución

2) Participativo: Los líderes piden a los subordinados su opinión, pero ellos toman la decisión y fomenta el espíritu de equipos.

3) Delegativo: cede a los subordinados la autoridad necesaria para resolver los problemas y tomar decisiones sin pedir permiso al líder, pero el líder sigue siendo responsable en último término

4) Transformacional: Busca “transformar” a los subordinados retándolos a elevarse por encima de sus intereses y necesidades inmediatas, haciendo hincapié en el crecimiento personal. No es recomendable si los subordinados son inexpertos.

5) Transaccional: Utiliza técnicas como la de motivar a los subordinados a trabajar ofreciendo recompensas o amenazando con castigos.

Según **Max Weber (1964)** existirían tres tipos fundamentales de liderazgo que son:

1. Liderazgo carismático: Sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes

2. Tradicional: Se hereda por la costumbre de quién ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho.

3. Legal burocrático (emana de la estructura legislativa del estado): Ascende al poder por los políticas oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su sabiduría sobre los demás

House y Evans (1970) distinguen cuatro tipos de liderazgo:

1. De apoyo: Se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados, mostrándose amigable y asequible a todos y tratando a los trabajadores como iguales.

2. Directivo: Orienta a los empleados sobre qué debería hacerse y cómo debería hacerse, programando el trabajo y manteniendo los estándares de rendimiento

3. Participativo: Consulta con los empleados y toma en consideración sus ideas al adoptar decisiones.

4. De logro: Estimula al personal a lograr el máximo rendimiento estableciendo objetivos estimulantes, realzando la excelencia y demostrando confianza en las capacidades de sus empleados.

Heifetz - Linsky citan en su libro a Lippit – White (2003), diferenciando tres tipos de liderazgo:

1. Autoritario: Liderazgo orientado a la tarea y la acción. Se prima la disciplina, la obediencia al líder y la eficacia

2. Laissez- Faire: Funciones del líder dispersas en los componentes del grupo. Se delega la autoridad en los miembros del equipo

3. Democrático: Liderazgo orientado al grupo. Se fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones.

5.1.2.2.7 Teorías sobre el liderazgo

La teoría del liderazgo situacional (Paul Hersey y Ken Blanchard 1967)

La teoría del liderazgo situacional hace referencia a aquellos líderes que adoptan distintos estilos de liderazgo en función de la situación y el nivel de desarrollo de los miembros de su equipo. Es un liderazgo eficaz porque atiende a las necesidades y diferentes situaciones del equipo, y consigue establecer un equilibrio beneficioso para toda la organización.

El modelo de liderazgo situacional más conocido en el campo de la psicología y los RRHH es el establecido por Paul Hersey y Ken Blanchard. Estos dos expertos establecen dos niveles básicos de comportamiento del líder:

Dirección: El comportamiento directivo del líder está centrado en la definición de las tareas, se establece qué, cuándo y cómo se realizan.

Apoyo: El comportamiento de apoyo está centrado en el desarrollo del equipo, haciendo hincapié en la participación de todos sus miembros. Da cohesión y motiva a las personas.

Según el líder vaya jugando con estos comportamientos, encontramos cuatro niveles de liderazgo:

1. El líder dirige

La función principal que se le pide a un líder es la de dirigir y tomar decisiones. Para hacerlo de forma exitosa y que suponga un estímulo para nuestro equipo, es fundamental que las instrucciones que das a tus compañeros sean claras y concisas.

El líder debe asegurarse que, desde el principio, los miembros de su equipo saben lo que tienen que hacer. Sólo así serán capaces de dar pequeños pasos y cosechar un éxito tras otro, que mantenga la motivación de todo el grupo.

2. El líder supervisa

En este segundo nivel, el líder permanece en continua supervisión con su equipo, ofreciendo feedback constante. También es durante esta etapa cuando el líder pregunta y solicita información a sus compañeros para recopilar sugerencias, mejoras y nuevas ideas que aporten al proyecto. La decisión final es cosa del líder, pero gracias a sus preguntas, hace partícipe a todo el equipo y enseña a pensar y reflexionar a todos.

3. El líder asesora

Como líder, debemos estimular a nuestros compañeros. Sólo así podremos esperar de ellos lo mejor, porque han sido guiados y motivados hacia un mismo objetivo. Cuando se alcanza esta etapa, el liderazgo ofrece oportunidades a todo el equipo para conversar e intercambiar opiniones y diferentes puntos de vista, enriqueciendo el proceso de colaboración.

4. El líder delega

Es fundamental que los líderes quieran y sepan delegar tareas en su equipo. En este nivel de liderazgo situacional, los individuos son maduros, saben cómo comportarse, cuál es su papel y qué se espera de ellos, porque su líder ha sabido explicarlo con claridad.

Por este motivo, el líder es capaz de delegar responsabilidades en sus compañeros y respetar su modo de llevar a cabo las tareas que les encomiendan y las decisiones que toman.

La teoría del liderazgo conductual (Stogdill Ralph (1948) y Richard Mann en (1959)

La teoría de liderazgo es normalmente un paradigma o modelo que utilizan los investigadores sociales para comprender, predecir y controlar la tarea y capacidad gerencial en las labores de dirección de una Organización.

Esta escuela considera que el líder nace, no se hace y que estas cualidades o rasgos de líder, se poseen desde el nacimiento o tienen una correspondencia con un grupo social en particular. Según Stogdill Ralph (1948) y Richard Mann en (1959) los rasgos característicos que se consideran para los líderes son:

- 1) La inteligencia
- 2) La dominación
- 3) La autoconfianza
- 4) El nivel de energía y de actividad
- 5) El conocimiento pertinente a la tarea.

Para investigadores como Kirkpatrick S. y Edgard Locke, las características que distinguen a los líderes de los que no se consideran líderes son:

- a. El empuje.

Los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo. Tienen relativamente un alto deseo de logro, son ambiciosos, tienen mucha energía, son incansablemente persistentes en sus actividades y muestran iniciativa.

- b. El deseo de dirigir.

Los líderes tienen un fuerte deseo de influir y dirigir a otros. Tiene predisposición para asumir responsabilidades.

c. La honestidad e integridad.

Los líderes construyen relaciones de confianza entre ellos y sus subalternos al ser sinceros o no engañando y al mostrar una alta consistencia entre su palabra y los hechos.

d. Confianza en sí mismos.

Los subalternos ven a sus líderes como carentes de dudas. Los líderes, por tanto, deben mostrar confianza en sí mismos con el fin de convencer a sus subalternos de lo correcto de las metas y decisiones.

e. Inteligencia.

Los líderes deben tener la inteligencia suficiente para reunir, resumir e interpretar grandes cantidades de información y ser capaces de generar expectativas, resolver problemas y tomar las decisiones correctas.

f. Conocimiento relativo al trabajo.

Los líderes tienen un alto grado de conocimiento acerca de la compañía, la industria y cuestiones técnicas. El conocimiento profundo permite a los líderes tomar decisiones bien informadas y comprender las implicaciones de dichas decisiones:

a) Conocimientos pedagógicos, administrativos y de informática.

b) Sencillez, humildad, iniciativa, optimismo, sinceridad, lealtad y justicia.

Teoría del liderazgo transformador (Bernard Bass, 1981)

El liderazgo transformador pretende un líder que, considerando al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; incrementar su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los

seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

Considera un enfoque diferente y moderno de liderazgo. Su concepto de líder no se basa en la persona que toma las decisiones en sí, sino en la medida de que el grupo lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas donde interactúa. Sus valores inciden en sus decisiones, familia y amigos. El liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida. El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores y no solo su desempeño.

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas:

Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.

Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.

Motivarlos para que trabajen bien y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

Características del líder transformacional (Bass y otros 2003: 208). Característica del Liderazgo Transformacional. Comenzaremos identificando las dos primeras características de la dimensión del liderazgo transformacional. Así la influencia idealizada refuerza en los líderes admiración, respeto y confiabilidad. El seguidor asume compartir el riesgo, la ética, principios y valores del líder (Bass y otros 2003: 208). En la inspiración motivacional el seguidor atribuye una motivación en el logro de retos al líder. Además se atribuye al líder el entusiasmo y optimismo desarrollado por todos los seguidores (Bass y otros 2003: 208). La influencia idealizada y la inspiración motivacional se incrementan cuando el líder les presenta un futuro deseable en el cual articula cómo dicho futuro puede ser obtenido, establece

un modelo a seguir, un modelo de alto desempeño y demuestra determinación y confiabilidad en sus actos con sus seguidores.

La tercera característica del liderazgo transformacional, es la estimulación intelectual considerada como la motivación del líder en innovación y creatividad asumida por cada seguidor al enfrentar un problema. Las nuevas ideas de solución son solicitadas a los seguidores quienes se comprometen con el proceso de encontrar una solución (Bass y otros 2003: 208). Para tal resultado los subordinados (seguidores) piensan críticamente y el líder fomenta respuestas creativas frente a las contingencias laborales que tienen en la institución a diario. Además, el líder plantea nuevos retos y fomentan romper con los esquemas anteriores de enfocar el problema (Walumbwa and Lawler 2003: 1086). Dicho proceso debe ser permanente para consolidar este elemento del liderazgo transformacional. Un enfoque diferente parte del director ayuda a estimular la creatividad en la resolución de problemas y desempeño laboral. (Avolio y otros 2004: 954)

5.1.2.2.8 Características de un líder

De Donis (2007) definió cuatro características básicas de un líder: su visión ganadora caracterizada por poseer pleno conocimiento de la oportunidades que se presentan, saber que los pequeños logros contribuyen a alcanzar las grandes metas, utilizar las crisis como retroalimentación y aprendizaje y saber convertir las deficiencias en ventajas; su pasión por la vocación que le permite esforzarse al máximo y estar prevenido para las oportunidades con mucha anticipación; su integridad que le posibilita actuar con ética, tener la confianza plena del personal en él para poder trabajar por un objetivo común, revisar sus valores constantemente y trabajar para el eterno perfeccionamiento y su audacia y curiosidad para descubrir, investigar e informarse, reconocer que la información y el conocimiento le brindan ventaja y manejar muy bien los momentos para actuar.

Está establecido que “no importa cuán dotado sea un líder, sus dotes nunca alcanzarán su máximo potencial sin la aplicación de la autodisciplina. Ésta permite que un líder alcance el nivel más elevado y es la clave para un liderazgo duradero”

Respecto a las características del liderazgo, (Maxwell, 2007, p.36) afirma tiene muchas facetas como el respeto, la experiencia, la fuerza emocional, la disciplina, el sentido de la oportunidad, entre otros.

Destaca que muchos de los factores que entran en juego son intangibles por eso los líderes requieren madurar para ser efectivos.

El mismo autor, agrega que existen cuatro fases para el crecimiento del liderazgo: crecimiento y conocimiento; reconocimiento de la capacidad por parte del equipo; aprender hoy para liderar en el mañana y luchar para la incidencia. Hernández et al. (2012), afirman que entre las características, capacidades y habilidades de un líder sobresalen las siguientes:

- a. Físicas, como la capacidad de trabajo y resistencia a la fatiga.
- b. Intelectuales, que incluyen la inteligencia media, alta y la fluidez verbal.
- c. Sociales, constituidas por la comunicación, motivación, sociabilidad, sensibilidad social o empatía, simpatía, trabajo en equipo, ecuanimidad, asertividad, cooperación, confiabilidad, delegación y apoyo.
- d. Psicológicas, como el equilibrio, control, autoconfianza, estabilidad emocional, tenacidad, resistencia a la frustración, iniciativa y creatividad.
- e. Prácticas, conformadas por el conocimiento, información, aptitudes específicas, eficacia y la responsabilidad.

Cualidades del líder pedagógico

El liderazgo es una competencia que se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y valores relacionados en el ámbito educativo.

Esta competencia se caracteriza por los siguientes atributos:

El liderazgo parte de la capacidad personal para alcanzar los resultados obtenidos en una relación interdependiente entre el líder y sus seguidores dentro del contexto educativo.

El líder tiene una interdependencia íntima con sus seguidores, dentro de esta interdependencia se analiza la eficiencia y efectividad de los que dirigen.

El líder debe desarrollar la capacidad de ver las posibilidades futuras por medio de una visión estratégica que favorezca una mayor calidad educativa.

El líder es formador y un habilitador de gente de personas.

El liderazgo conlleva una profunda necesidad de trascendencia.

La competencia de liderazgo requiere de un líder como sus seguidores se adapten continuamente a las nuevas reglas para la mejora educativa.

Liderazgo su finalidad y características en el ámbito de la gestión educativa.

Por liderazgo se entenderá el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional.

Cuál es su finalidad: desarrollar una serie de capacidades y habilidades, para analizar las interrelaciones existentes dentro de un sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo; trabajar en equipo y desarrollar procesos para elaborar visiones compartidas; aprender de la experiencia y de los errores; cuestionar supuestos y certidumbres; desarrollar la creatividad y mecanismos para la transferencia y difusión del conocimiento; así como generar una memoria organizacional.

Otra de sus finalidades será dinamizar las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes.

Características: un excelente líder deberá contar con una serie de atributos y cualidades como la anticipación, la proyección, la concertación, la animación, la

empatía la asertividad, aunque para ello no existe una formación específica establecida, son cualidades que se conforman con la experiencia en el campo, se obtienen en procesos formativos personales y de desarrollo profesional.

Hoy por hoy se requieren directivos con mejor perfil, a la altura de la complejidad de los procesos a coordinar, liderar y dirigir; sobre todo líderes que impulsen cambios en los diferentes ámbitos de incidencia y aporten sus potencialidades en beneficio de los propósitos compartidos.

Un buen liderazgo, en consecuencia, es determinante para el aseguramiento de propósitos que resultan fundamentales para la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de las escuelas, así como de la gestión de la función supervisora; el desarrollo de una gestión institucional centrada en la escuela y el aseguramiento de los aprendizajes; y en general, el alineamiento de toda la estructura educativa hacia el logro educativo.

Técnicas que se utilizan para implementar la Gestión Educativa en el ámbito educativo.

Colectiva. Implica el compromiso de toda la comunidad educativa, directivos, docentes, padres de familia, estudiantes; quienes trabajando en equipo reflexionarán sobre la labor educativa.

Liderazgo reconocido. El equipo que oriente el proceso cuenta con un liderazgo reconocido por la comunidad educativa. Si bien el compromiso de trabajo es colectivo, es necesario que quede establecido un papel de liderazgo que oriente y monitoree todo el proceso. Generalmente, ese equipo puede estar dirigido por el director o una persona especializada en el tema de gestión.

Participativa. Todos los actores de la comunidad educativa trabajan colaborando activamente, aportando sus ideas y planteamientos en las distintas instancias del proceso; para lo cual es necesario un clima de relaciones humanas donde primen el respeto, la tolerancia y la equidad.

Trabajo en equipo. Organiza la participación, incorporando de forma creativa las diversas habilidades y conocimientos de todos los participantes.

Reflexiva. La dinámica de participación de los distintos actores permite reflexionar acerca de la práctica y el funcionamiento institucional, así como analizar nuevos planteamientos para ser desarrollados.

Consensuada. Permite a los actores llegar a un acuerdo acerca de los intereses y necesidades de la institución.

Negociada. Los intereses y necesidades a desarrollar en la institución son seleccionados respondiendo a los planteamientos de todos los actores de la comunidad educativa.

Respetar la estructura de la institución. Toma y respeta estructuras de la institución y, a partir de ellas, comienza a operar o plantear cambios según sea necesario.

Solución de problemas

Es importante abordar las formas en que las autoridades del establecimiento lo conducen y orientan hacia la obtención de resultados, la satisfacción de los beneficiarios y usuarios y la "agregación de valor" en el desempeño organizacional, como fortalecer relaciones armónicas y considerar a la comunidad en la misión y metas institucionales. Asimismo, se deben considerar a los directivos que rindan cuentas y asuman la responsabilidad pública por los resultados de establecimiento.

En este sentido, y a manera de mantener un control, evaluación y retroalimentación, a tiempo para la toma de decisiones es importante que se tenga especial atención en:

Tener una visión clara hacia dónde ir.

Tener altas expectativas y declarar que se espera de los estudiantes y profesores.

- Velar por un clima institucional promoviendo la disciplina.
- Resolver adecuada y oportunamente los conflictos.
- Responsabilizarse por los resultados de aprendizaje de los estudiantes.
- Tener instancias de comunicación y trabajo efectivas desde la Dirección.

Concreción ejemplificada en cada nivel del sistema educativo.

Dimensión institucional.

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Entre sus características están:

- Uso de tiempos y espacios.
- Canales de comunicación formal.
- Comisiones de trabajo.
- Manual de funciones y procedimientos.
- Reglamento interno.
- Organigramas.

Dimensión administrativa.

Esta busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales. Entre sus características están:

- Presupuesto económico.
- Distribución de tiempos, jornadas de trabajo; docentes, administrativos, servicio.
- Administración de recursos materiales.
- Relación con otras instancias.

Dimensión pedagógica.

Se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. Entre sus características están:

- Planes y programas.

Enfoque pedagógico, estrategias didácticas y proceso de enseñanza-aprendizaje.

Relación con estudiantes.

Estilo de enseñanza.

Actualización docente.

Enfoque de evaluación.

Orientación Educativa Tutoría.

Dimensión comunitaria.

Esta hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, como se integra y participa de la cultura comunitaria. Entre sus características están:

Relación con padres de familia.

Proyectos de proyección social.

Relación con Redes con instituciones municipales, estatales y organismos civiles.

Solución de problemas.

Esta área aborda el desarrollo sistemático de los procesos institucionales en el ámbito curricular y pedagógico, administrativo y financiero. La dimensión curricular-pedagógica, se refiere a los procedimientos y mecanismos que aseguran la adecuación y mejoramiento de la oferta curricular. La dimensión administrativa se refiere a la instalación de los procedimientos de apoyo a la gestión educativa. La dimensión financiera incluye los controles presupuestales, proyectos institucionales, etc. Entre sus características están:

Establecer el proyecto educativo-pedagógico con la comunidad.

Implementación de procedimientos para supervisar y evaluar el cumplimiento de los proyectos.

Dar a conocer los roles y funciones del personal en concordancia con el organigrama.

Se aplican sistemas de seguimiento y acompañamiento de los estudiantes.

Existe un uso eficiente de los recursos pedagógicos por parte de los alumnos y profesores.

Existen procedimientos para gestionar recursos.

Existe y es conocido por la comunidad el reglamento de Seguridad e Higiene de la institución.

La institución cuenta con sistemas de mantenimiento de infraestructura.

Ventajas y desventajas en la aplicación del Liderazgo en una Institución Educativa.

Las Instituciones educativas mejoran mediante la coordinación más eficaz y eficiente de su potencial humano. Un uso más eficaz, significa lograr mejorar el desempeño académico de la institución de manera que fuera más aceptable para la sociedad. Un uso más eficiente, implica que una Institución debe utilizar su potencial humano para un mejor servicio educativo con calidad.

Las actividades del potencial humano, son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la Institución toda aportación que efectúe un empleado produce una compensación.

Definitivamente una Institución cualquiera que esta sea, mejorará con la integración, eficiencia, participación, dirección y liderazgo de la optimización del potencial humano a través del trabajo en equipo.

5.1.2.2.9 El marco del Buen Desempeño del Directivo Perú, Ministerio de Educación Estructura del MBDD Lima.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo es una herramienta estratégica de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el sector educación. En el Plan Estratégico Sectorial Multianual (2) (PESEM) 2012, se propone para el ámbito de la gestión: “Que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes”; de ahí que el primer resultado de la reforma de la institución educativa en este ámbito, se refiere a la necesidad de contar con directivos

seleccionados, formados y organizados. Así, el Marco de Buen Desempeño del Directivo se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo.

Los ámbitos de influencia del directivo son claves para la mejora de los aprendizajes, en la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela.

En su estructura, el Marco de Buen Desempeño del Directivo define los dominios, competencias y desempeños con sus correspondientes descriptores, los cuales caracterizan una dirección escolar eficaz que refuerza el liderazgo de los directivos de educación básica del país. Es importante puntualizar que el logro de los dominios y el desarrollo de competencias propuestas se realizará de manera gradual debido a que los directivos requieren de un tiempo determinado para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar capacidades y despertar nuevas motivaciones.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo está estructurado en dos dominios, seis competencias y veintiún desempeños; así tenemos: El dominio **Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes**, abarca las competencias del directivo dirigidas a construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.

El dominio **Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes**, comprende las seis competencias enfocadas a potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente, y a implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los maestros.

5.1.2.2.10 Marco del Buen Desempeño Docente Perú, Ministerio de Educación Estructura del MBDD Lima

El Ministerio de Educación, a través de la Dirección General de Desarrollo Docente, pone a disposición el Marco de Buen Desempeño que presenta los criterios sobre lo que significa una buena enseñanza.

Es la primera vez que en el Perú se produce un documento con este objetivo, pues los criterios para referirse a un buen desempeño docente no estaban consensuados.

Ahora, los maestros podrán identificar los aspectos en los que destacan, así como aquellos en los que todavía pueden seguir mejorando; los padres de familia podrán identificar con mayor claridad qué caracteriza a un buen maestro; y las universidades e institutos superiores pedagógicos tendrán un material de referencia para el proceso de formación de los maestros y maestras del Perú.

El Marco de Buen Desempeño Docente es un documento elaborado desde el año 2009, a través de la Mesa Interinstitucional de Buen Desempeño Docente, creada por iniciativa del Consejo Nacional de Educación (CNE) y de Foro Educativo, con la participación de instituciones del Estado como la Defensoría del Pueblo, el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), el SUTEP, el Colegio de Profesores, las ONG, instituciones académicas y agencias de cooperación técnica. Durante los años 2010 y 2011, fue consultado a más de 1, 300 docentes en la I y II edición del Congreso Pedagógico Nacional y a 1,400 docentes, directores, padres y madres de familia y estudiantes, a través de diálogos organizados en 21 regiones del país.

A partir del 2012, se conforma el Grupo Impulsor del Marco del Buen Desempeño Docente, encargado de revisar y reordenar la propuesta. Para ello, se realizó alrededor de 40 Jornadas de Reflexión con maestros, maestra y directivos de institutos superiores pedagógicos y universidades con facultades de Educación.

El Marco se produce como parte de la Política Integral de Desarrollo Docente, que impulsa políticas, programas y actividades que ayuden a promover la innovación y el desarrollo del conocimiento pedagógico, así como a generar el compromiso de los docentes con su propio desarrollo profesional. Es necesario movilizar una cultura de nueva docencia para redefinir las prácticas docentes, con miras a mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del país.

5.1.2.2.10 El liderazgo como competencia clave de la dirección Delgado M (2004)

Así pues, cabe señalar una primera constatación en relación con la investigación analizada: y es que el liderazgo, como competencia de la dirección, tiene el refrendo de otros muchos trabajos. Un estudio sobre los estándares de desempeño para los directores de establecimientos educacionales en Chile (2002), tras realizar un análisis comparativo entre cinco países (Australia, Escocia, EE.UU., Inglaterra y Nueva Zelanda) y constatar que en todos aparece el área de desarrollo ligada al liderazgo, concluye con una propuesta de desarrollo profesional y evaluación del desempeño «basada en criterios de competencias» en torno a lo siguiente: - Conocimientos (teóricos, metodológicos, entorno). - Habilidades profesionales (interpersonales e intelectuales)

La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal - Delgado M (2004) Desarrollo profesional y liderazgo, Administración de recursos humanos, Administración de recursos pedagógicos. Administración de recursos financieros. El liderazgo es, en la propuesta, una competencia básica del director. Lo mismo consideran Goleman y Boyatzis (2002) al proponer su modelo de competencias, diversificándolas en tres tipos: competencias de conocimiento, dominio personal; competencias de gestión de relaciones y competencias cognitivas. Entre las propias de la gestión de relaciones figura el liderazgo como refleja la siguiente síntesis: Competencias de gestión de relaciones: Empatía: capacidad de escucha y comprensión de las

preocupaciones, intereses y sentimientos de los otros y de responder a ello. Liderazgo inspirador: capacidad para ejercer el papel de líder de un grupo o equipo y de generar ilusión y compromiso entre sus miembros. - Conocimiento organizacional: capacidad para comprender y utilizar la dinámica existente en las organizaciones. - Gestión del conflicto: capacidad para negociar y resolver desacuerdos. - Trabajo en equipo y colaboración: ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común. - Desarrollo de otros: capacidad de identificar los puntos fuertes y débiles de las personas y facilitarles los medios adecuados para que puedan mejorar y desarrollarse profesionalmente. - Sensibilidad intercultural: sensibilidad para apreciar y respetar las diferencias y la diversidad que presentan las personas. - Comunicación oral: capacidad para escuchar y expresar mensajes no verbales.

5.2 Justificación de la investigación

El presente trabajo de investigación, se justifica al identificar la necesidad de fortalecer el nivel de calidad de la gestión educativa en la institución educativa N° 89008 “Andrés Avelino Cáceres” de Chimbote y referimos a que está fundamentada en el rol protagónico del liderazgo pedagógico del directivo en los dominios : Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes y Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, tal es así que el directivo ejerce una intervención directa como orientador, guía y ejecutor de las decisiones, repercutiendo en la mejora de la intervención pedagógica de los docentes y sus formas de enseñar en las aulas, los múltiples factores que inciden en el complejo proceso educativo, la satisfacción de los estudiantes, padres de familia y comunidad escolar. El sistema educativo debe aspirar a mejorar los resultados de los aprendizajes de los estudiantes, para obtener aprendizajes pertinentes es así que hablamos de un programa o sistema educativo de calidad.

Por ello las responsabilidades en pos de la meta de una educación de calidad deben ser compartidas por todos los actores de la institución educativa y

también de las familias. El Estado debe generar las condiciones para su desarrollo y el conjunto de instituciones y organizaciones de nivel local brindar apoyo a la comunidad educativa para responder a las necesidades y demandas de aprendizajes pertinentes de los estudiantes.

De las evidencias empíricas, examinadas se han realizado diversas investigaciones del liderazgo de los directivos de instituciones educativas y que en la mayoría de los casos influye en la calidad de la gestión educativa.

5.3. Problema

Descripción del problema

Una educación de calidad implica la concurrencia de varios factores, unos considerados fundamentales y otros complementarios. Entre los factores principales están los maestros, la infraestructura y la gestión. Se identificó el problema en relación a los resultados insatisfactorios de los aprendizajes de los estudiantes, debido a que no hay una buena aplicación de los procesos didácticos y estrategias metodológicas de los maestros en su práctica pedagógica es por ello que se pretende mejorar estos resultados fortaleciendo la gestión escolar centrada en el acompañamiento pedagógico a los docentes con el fin de establecer y determinar la relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la calidad de la gestión educativa de la institución educativa 89008 “Andrés Avelino Cáceres” de Chimbote, se estudió la población identificada por todos los docentes de los niveles primaria y secundaria de la institución educativa conformantes de la muestra de estudio. Para el efecto la técnica empleada para ambas variables es la encuesta y para la recolección de datos se aplicó como instrumento el cuestionario adaptado del IACE Unicef 2008 para la variable calidad de la gestión educativa, a fin de percibir la opinión de los docentes, respecto del liderazgo directivo el instrumento empleado fue el cuestionario de valoración de la capacidad de liderazgo directivo Carmen Ávila de Encío 2006. Con los referentes expuestos anteriormente se formula el siguiente problema científico que queda enunciado de la siguiente manera:

¿Cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la calidad de la gestión educativa de la Institución Educativa N° 89008” Andrés A. Cáceres” de Chimbote, 2017?

5.4 Conceptualización y operacionalización de las variables

a. Variable 1

Liderazgo pedagógico directivo

b. Variable 2

Calidad de la gestión educativa

5.4.1 Definición conceptual de la variable liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico es la influencia que ejercen los directivos de manera didáctica y sobre los procesos pedagógicos de las diversas áreas en las instituciones educativas (comunidad educativa) y que permite incentivarlas para que trabajen y aprendan en forma entusiasta y eficaz en la perspectiva de lograr metas comunes, utilizando distintas herramientas como el carisma y las habilidades interpersonales además de la capacidad de socializar con los demás.

5.4.2. Definición operacional

5.4.3. Operacionalización de las variables

VARIABLE	ASPECTOS O DIMENSIONES	INDICADORES
Liderazgo pedagógico del directivo	1 Establecimiento y comunicación de metas	Resultado de los aprendizajes
	2 Uso estratégico de recursos	Potenciación de un mayor esfuerzo Credibilidad
	3 Planificación, coordinación y	Trato personal Apoyo

	evaluación de la enseñanza	
	4 Promoción y desarrollo docente	Animación al cambio Entusiasmo Desarrollo profesional
	5 Aseguramiento de un ambiente ordenado y de soporte	Establecer normas y acuerdos en el aula Convivencia democrática

Fuente Vivianne Robinson 2008

5.4.4. Definición conceptual de la variable calidad de la gestión educativa

La calidad de la gestión educativa es la capacidad que tiene la institución educativa de brindar un servicio eficaz y eficiente en la dimensión pedagógica administrativa e institucional con la satisfacción de aquellos que reciben este servicio, es decir de las instituciones educativas públicas como resultado de varios factores, tanto extrínsecos como intrínsecos; el rendimiento académico de los estudiantes, la cooperación de los docentes, el cumplimiento de la programación curricular, la participación de los padres de familia nos permitirán sugerir darle su debida importancia para la toma de decisiones.

5.4.5. Definición operacional de la variable

VARIABLE	ASPECTOS O DIMENSIONES	INDICADORES
Calidad de la Gestión Escolar	1. La gestión institucional democrática de la escuela.	Gestión y Participación Institucional Misión compartida Liderazgo y toma de decisiones
	. Los logros de la escuela: aprendizajes e inclusión	Aprendizajes Fundamentales Inclusión
	. La gestión y orientación pedagógica de la escuela.	Planificación pedagógica

		Procesos Pedagógicos El Trabajo Colegiado Acompañamiento y monitoreo
	. El clima escolar.	Convivencia Acuerdos consensuados
	5. El entorno escolar protector de los derechos de niñas y niños.	Relaciones con la comunidad Alianzas con instituciones
	6. El espacio escolar: infraestructura y equipamiento	Espacios adecuados Acceso a recursos Tics

(Instrumento de Autoevaluación de la Calidad Educativa, IACE. UNICEF, 2008)

5.5 Hipótesis

Existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico directivo y la calidad de la gestión educativa en la Institución Educativa N°89008 “Andrés A. Cáceres” de Chimbote.

Hipótesis nula

H_0 : No existe asociación entre el liderazgo pedagógico directivo y la calidad de la gestión educativa.

Hipótesis alternativa

H_a : Existe asociación entre el liderazgo pedagógico directivo y la calidad de la gestión educativa.

5.6. Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la calidad de la gestión educativa de la I.E. 89008 Andrés Avelino Cáceres de Chimbote, 2017.

Objetivos específicos

- a. Determinar el nivel de liderazgo pedagógico directivo en la I.E. N° 89008 Andrés Avelino Cáceres de Chimbote 2 017.
- b. Determinar el nivel de la calidad de la gestión educativa en la I.E. N° 89008 Andrés Avelino Cáceres de Chimbote 2 017.
- c. Determinar si el nivel de liderazgo pedagógico directivo y la calidad de la gestión educativa en la I.E. N° 89008 Andrés Avelino Cáceres de Chimbote 2 017, se asocian.

6. METODOLOGÍA

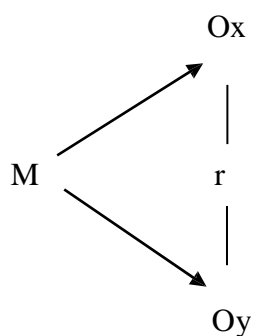
6.1 Tipo y Diseño de investigación

Tipo de investigación

De acuerdo al criterio de la orientación del estudio, constituye una investigación básica atendiendo al criterio de la técnica de contrastación de la hipótesis, se procede por una investigación correlacional pues, se pretende probar la posible relación entre las variables liderazgo pedagógico directivo y la calidad de la gestión educativa.

Diseño de investigación

El diseño de la investigación que se ha seleccionado en el siguiente estudio es el correlacional, cuyo diagrama es el siguiente:



M = Muestra de investigación

Ox = Observaciones de la variable x

Oy = Observaciones de la variable y

r = Relación entre ambas variables

6.2 Población y muestra

La población del presente estudio está constituida por 22 docentes de los niveles de Educación Primaria y Secundaria de la I.E. “Andrés Avelino Cáceres” de Chimbote; por lo tanto, por ser pequeña la población se convierte automáticamente en muestra. Como se muestra en la siguiente tabla.

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA “ANDRÉS AVELINO CÁCERES”

NIVEL DE ESTUDIOS	DOCENTES MUJERES	DOCENTES VARONES	TOTAL
Primaria	04	06	10
Secundaria	07	05	12
Total	11	11	22

Fuente datos de la población recogida de la dirección de la I.E.

6.3 Técnicas e instrumentos de investigación

6.3.1 Técnicas e instrumentos

Para medir la variable Calidad de la Gestión educativa se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento para la recolección de datos se empleó el cuestionario (Adaptado del Cuestionario sobre Calidad de la Gestión educativa, validado por El Instrumento de Autoevaluación de la Calidad Educativa, IACE. UNICEF, 2008). Para la otra variable liderazgo pedagógico directivo, la técnica fue la encuesta y como instrumento para la recolección de datos se empleó el cuestionario adaptado del cuestionario de

Valoración de la Capacidad de Liderazgo , validado por Carmen Ávila de Encío 2006)

Esta adaptación fue sometida a la validación por juicio de expertos y de acuerdo a la matriz de consistencia interna, matriz de objetivos y la matriz del diseño del instrumento, por lo tanto, los instrumentos aplicados son confiables.

Por otra parte, se procuró tener los indicadores de confiabilidad de los instrumentos adaptados para medir las variables. Con este propósito se utilizó las tablas y gráficos estadísticos, que responde a las técnicas estadísticas que evalúan la consistencia interna de un conjunto de ítems. Para ello, se recogió información de la institución educativa N°89008 “Andrés Avelino Cáceres Chimbote, de donde se obtuvo como muestra a 22 docentes de los niveles primaria y secundaria que es la población total.

6.4. Procesamiento y análisis de la información

Los datos han sido analizados con Tablas estadísticas y porcentajes, en cuanto al análisis estadístico efectuado, se tomaron en cuenta técnicas de la estadística descriptiva, como las tablas de frecuencia, en forma de frecuencias simples y porcentuales, y los gráficos de barras; además, se utilizó la tabla de contingencia para visualizar la distribución de los datos según los niveles de indicadores analizados simultáneamente de las dimensiones observadas de las variables calidad de la gestión educativa y liderazgo pedagógico directivo, al calcular el coeficiente de correlación de Spearman (porque los datos no tienen una distribución normal), se tiene que, existe una correlación directa positiva significativa ($r_s = 0.463$) entre el Liderazgo Pedagógico Directivo y la Calidad de la Gestión Educativa en la I.E. 89008 “Andrés Avelino Cáceres de Chimbote, 2017

7. RESULTADOS

7.1. Presentación

El tratamiento estadístico que se inició desde evaluar la confiabilidad de los instrumentos y se proyectó hacia la organización de los datos recolectados para su tratamiento mediante el software estadístico, ha sido realizado tomando como herramienta informática de apoyo el programa SPSS v.23.

A continuación, presentamos los cuadros y figuras de los resultados de la aplicación de los instrumentos a los docentes respecto a la relación entre las variables de estudio. Acopiada la información relacionada a las variables, se procedió de la manera convencional:

- a) Se ordenó la información a través de una data estadística, para proceder a codificarla y hacerla disponible para la obtención de las medidas de frecuencia y otras.
- b) Tabular los resultados. Expresando con ello de manera gráfica en tablas y figuras, los resultados recogidos en la fase de recolección de datos. Estos datos expresados de manera gráfica fueron interpretados, tomando como sustento el marco teórico de la investigación y la percepción de la investigadora.
- c) Para verificar la variable a describir, se procedió a utilizar el software SPSS v. 19 y se procesaron los datos a efectos de determinar el valor de significancia de la prueba.

7.2. Análisis e interpretación

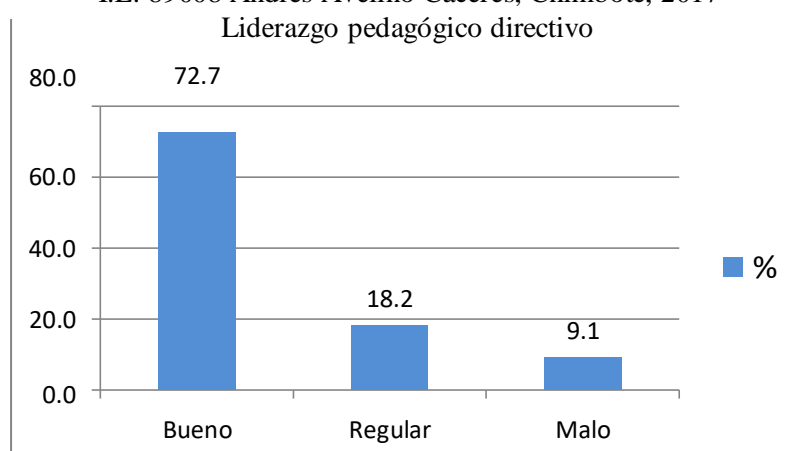
7.2.1. Resultados de la variable liderazgo pedagógico directivo.

Tabla 1: Docentes según nivel de liderazgo pedagógico directivo.
I.E. 89008 Andrés Avelino Cáceres, Chimbote, 2017.

Características	F	%
Bueno	16	72.7
Regular	4	18.2
Malo	2	9.1
Total	22	100,0

Fuente: Encuesta a los docentes.

Grafico 1: Docentes según nivel de liderazgo pedagógico directivo.
I.E. 89008 Andrés Avelino Cáceres, Chimbote, 2017



Fuente: Encuesta a los docentes.

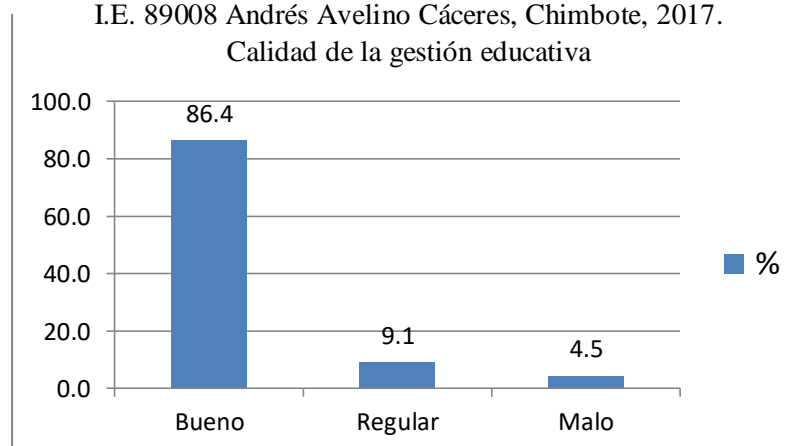
En la tabla 1 se tiene que el 72.7% de los docentes de la I.E. 89008 “Andrés Avelino Cáceres de Chimbote indican que el Liderazgo Pedagógico Directivo es bueno; el 18.2% considera que es Regular y un 9.1% considera que es malo.

Tabla 2: Docentes según nivel de calidad de gestión.
I.E. 89008 Andrés Avelino Cáceres, Chimbote, 2017.

Características	f	%
Bueno	19	86.4
Regular	2	9.1
Malo	1	4.5
Total	22	100,0

Fuente: Encuesta a los docentes.

Grafico 2: Docentes según nivel de calidad de gestión.
I.E. 89008 Andrés Avelino Cáceres, Chimbote, 2017.



Fuente: Encuesta a los docentes.

En la tabla 2 se puede visualizar que el 86.4% de los docentes de la I.E. 89008 “Andrés Avelino Cáceres de Chimbote consideran que la Calidad de la Gestión Educativa es buena; el 9.1% considera que es Regular y solo un 4.5% considera que la calidad es mala.

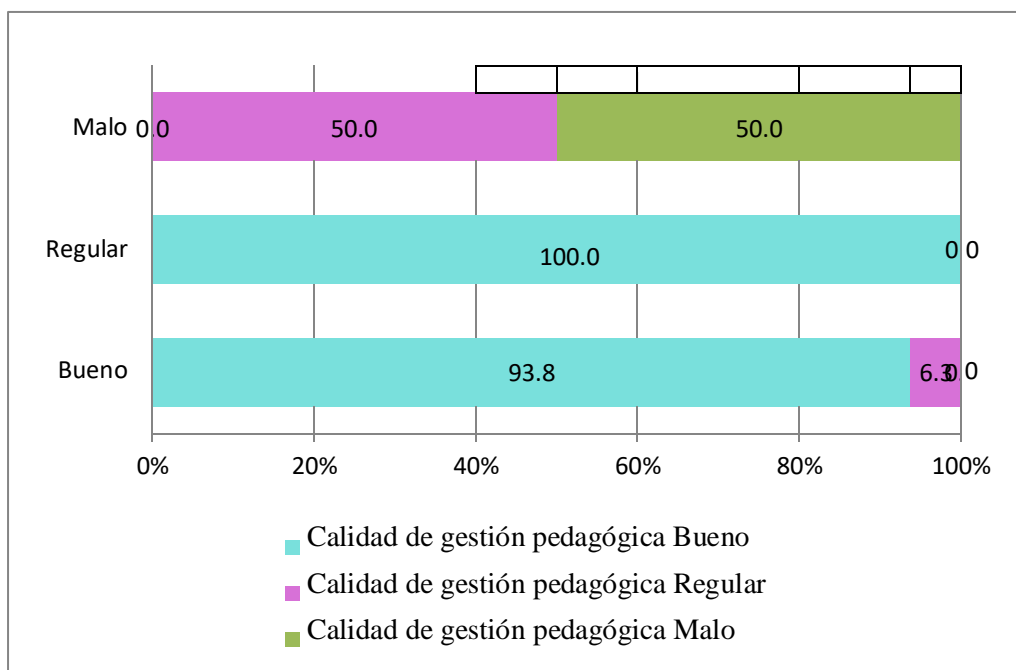
Tabla 3: Docentes por calidad de gestión según liderazgo directivo.
I.E. 89008 Andrés Avelino Cáceres, Chimbote, 2017.

Liderazgo pedagógico	Calidad de la gestión educativa						Total	
	Bueno		Regular		Malo			
	f	%	f	%	f	%	F	%
Bueno	15	93.8	1	6.3	0	0,0	16	100,0
Regular	4	100.0	0	0.0	0	0,0	4	100,0
Malo	0	0,0	1	50.0	1	50.0	2	100,0
Total	19	86.4	2	9,1	1	4.5	22	100,0

Fuente: Encuesta a los docentes.

$$r_s = 0.463$$

Grafico 3: Docentes por calidad de gestión según liderazgo directivo.
I.E. 89008 Andrés Avelino Cáceres, Chimbote, 2017.



Fuente: Encuesta a los docentes.

En la tabla 3 se puede apreciar que de todos los docentes de la I.E. 89008 “Andrés Avelino Cáceres de Chimbote que consideran que el Liderazgo Pedagógico es bueno, el 93.8% considera que la Calidad de la Gestión Educativa es buena; y el 6.3% considera que es regular.

De todos los docentes que consideran que el Liderazgo Pedagógico es regular, se tiene que todos ellos consideran que la Calidad de la Gestión Educativa es buena.

De todos los docentes que consideran que el Liderazgo Pedagógico es malo, el 50.0% considera que la Calidad de la Gestión Educativa es regular y el otro 50.0% considera que es malo.

Después de calcular el coeficiente de correlación de Spearman (porque los datos no tienen una distribución normal), se tiene que, existe una correlación directa positiva significativa ($r_s = 0.463$) entre el Liderazgo Pedagógico y la Calidad de la Gestión Educativa en los docentes de la I.E. 89008 “Andrés Avelino Cáceres de Chimbote, 2017

8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Los resultados encontrados plantean la siguiente perspectiva: en términos generales, con el conjunto total de los docentes, la hipótesis propuesta se acepta. En efecto, el liderazgo pedagógico directivo tiene una relación positiva significativa ($r= 0.463$) en cada una de las dimensiones de la calidad de la gestión educativa.

Ahora bien, en la tabla 1 se tiene que el 72.7% de los docentes de la I.E. 89008 “Andrés Avelino Cáceres de Chimbote indican que el Liderazgo Pedagógico Directivo es bueno; el 18.2% considera que es Regular y un 9.1% considera que es malo.

En la tabla 2 se puede visualizar que el 86.4% de los docentes de la I.E. 89008 “Andrés Avelino Cáceres de Chimbote consideran que la Calidad de la Gestión Educativa es buena; el 9.1% considera que es Regular y solo un 4.5% considera que la calidad es mala.

En la tabla 3 se puede apreciar que de todos los docentes de la I.E. 89008 “Andrés Avelino Cáceres de Chimbote que consideran que el Liderazgo Pedagógico es bueno, el 93.8% considera que la Calidad de la Gestión Educativa es buena; y el 6.3% considera que es regular.

Como se evidencia, con respecto a la relación del liderazgo pedagógico directivo se muestra una relación positiva significativa r_s en función de la variable calidad de la gestión educativa mostrando además las diferencias en lo que concierne a sus dimensiones, los niveles altos y los niveles regulares y bajos.

Por una parte **Ambrosio (2014)** , señala que las dos variables liderazgo directivo y desempeño docente son los factores más determinantes en la calidad del proceso educativo, pues demandan altas capacidades, cualidades y actitudes de quienes ejercen cargos directivos y actividades de docencia para responder con precisión y seriedad a los objetivos y

exigencias de la actualidad, caracterizada por consumir una sucesión de cambios inmediatos y repentinos en su estructura organizativa y recorrido histórico, es así que el desenvolvimiento de los directores mediante cada acción que impulsan afectan o influyen el “accionar pedagógico” de los docentes en las aulas.

En ese sentido nuestros resultados coinciden con los de Ortiz (2014) que sostiene, el liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa, es de vital importancia para planificar, llevar a cabo la transformación e innovación de los mismos, para lograr la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. En tal sentido se ha iniciado un cambio en la participación escolar para formular la misión, visión, y la planificación estratégica para lograr el desarrollo de los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica. En la medida en que el liderazgo ejerce un impacto positivo en la Gestión Institucional Democrática ya que se evidencia una gestión, misión y participación compartida influenciada por el liderazgo y la toma democrática de decisiones.

Por ello precisamos que nuestros resultados se asemejan a los de Sorados (2011) quien concluye un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico. La dinámica o inercia de las instituciones educativas, depende de una serie de factores como son el aspecto económico, político y sobretodo, la capacidad de gestión, influenciada por el liderazgo de los directores de las instituciones educativas, que implica ser el gestor y promotor de la productividad, eficiencia, eficacia y calidad en la gestión institucional y es que el liderazgo pedagógico tiene un impacto favorable en el logro de los aprendizajes e inclusión que consideran aspectos de logros de la escuela y atención a estudiantes inclusivos.

Además, nuestros resultados coinciden con los de Zarate (2011) quien afirma que hay una alta relación, entre el liderazgo directivo y el

desempeño docente en el nivel primaria el 95% de docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones de “gestión pedagógica”, institucional y administrativo . Es fundamental, considerar la debida importancia, del papel del liderazgo en los directores para poder conducir y guiar a los miembros de la organización educativa con el fin de cumplir los objetivos y metas que la institución y el sistema educativo requiere con urgencia. En la administración y/o gerencia relacionada con el liderazgo han surgido nuevas teorías y concepciones que busca la eficacia y la efectividad en la administración. El sistema educativo necesita directores líderes que armonicen los factores de calidad con los procesos de aprendizaje y sean movilizados del cambio pedagógico.

Ahora bien, nuestros hallazgos se asemejan a los de Miranda (2014) quien resalta el liderazgo pedagógico del directivo y su importancia en el rendimiento de los estudiantes, los resultados muestran que funciona de manera adecuada cuando el docente está presente como mediador de los aprendizajes

A raíz de los bajos resultados que obtienen los estudiantes en las evaluaciones, resulta importante analizar qué factores inciden sobre el rendimiento académico, en especial aquellos que puedan ser objeto de políticas e intervenciones por parte del Estado.

Si bien muchos estudios señalan que las características socioeconómicas y culturales de los estudiantes ejercen la mayor influencia sobre los aprendizajes, algunas variables al interior de las escuelas también muestran asociaciones importantes (Alvariño, Arzola, Brunner, Recart y Vizcarra 2000). Así, se considera que la gestión del director y su estilo de liderazgo son un aspecto clave, que determina otros procesos al interior de la escuela, con efectos sobre el rendimiento académico.

Sin embargo nuestros resultados discrepan con Solís (2010) que concluye que el tipo de liderazgo que se llega a establecer de una manera general es el burocrático, es decir no es un líder dominante, no interviene por iniciativa propia, ni ejerce su autoridad o influencia, deja estas tareas al grupo de trabajo o a sus colaboradores. Lo que se contrapone con nuestros hallazgos en relación a la dimensión Gestión Institucional Democrática ya que se evidencia una gestión y participación compartida influenciada por el liderazgo y la toma democrática de decisiones y de otra parte se opone también a los aportes de Bustamante y Zárate (2014) quienes concluyen que existe una correlación con la participación en la gestión articulada a la comunidad de instituciones educativas en el que el liderazgo transformacional permite a los directivos influenciar en sus docentes de tal manera que reconozcan y atribuyan mando al director. Para la gestión de los colegios favorece las relaciones interpersonales entre docentes y directores lo cual beneficia a las organizaciones educativas. Martínez (2014) El liderazgo transformacional en la gestión educativa.

En definitiva, se encontró que el liderazgo pedagógico directivo tiene una relación positiva significativa con la calidad de la gestión educativa, variable de estudio. Esto se constata a nivel descriptivo. En primer lugar, al analizar la tabla que describe el nivel del liderazgo pedagógico directivo y el de la calidad de la gestión educativa, tal es así que se la los docentes consideran que en función a las seis dimensiones de ambas variables corresponde al nivel alto, en el año 2017 como se muestran en las tablas (Tablas N° 01,02 y 03).

Tal como se ha observado en las tablas, esto era de esperarse, dado que la gran parte de docentes hacen su apreciación del liderazgo pedagógico directivo en el nivel bueno .

En forma precisa, estas apreciaciones expresan que existe una relación positiva significativa entre el liderazgo pedagógico directivo y la calidad de la gestión educativa.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. CONCLUSIONES

- 1^a. Con respecto al nivel de liderazgo pedagógico directivo en la I.E. N° 89008 Andrés Avelino Cáceres de Chimbote, 2 017, los docentes consideran que es bueno; en un 72.7%; el 18.2% considera que es regular y un 9.1% considera que es malo. (Tabla N° 01).
- 2^a. Con respecto a determinar el nivel de la calidad de la gestión educativa en la I.E. N° 89008 Andrés Avelino Cáceres de Chimbote 2 017, el 86.4% de los docentes consideran que la Calidad de la Gestión Educativa es buena; el 9.1% considera que es regular y solo un 4.5% considera que la calidad es mala. (Tabla N° 02).
- 3^a. El nivel de liderazgo pedagógico y calidad de la gestión educativa se asocian en el contexto de la población definida para la investigación; pues, de los resultados se tiene que existe una correlación directa positiva significativa ($r_s = 0.463$) entre el Liderazgo Pedagógico y la Calidad de la Gestión Educativa en la I.E. 89008 “Andrés Avelino Cáceres de Chimbote.

9.2. RECOMENDACIONES

- a. Realizar investigaciones de tipo experimental sobre los factores asociados a la calidad de la gestión educativa en las instituciones educativas públicas y privadas de educación básica regular del distrito de Chimbote.
- b. Realizar investigaciones comparativas, tanto en instituciones educativas públicas y privadas, con respecto al liderazgo directivo que asumen los directivos para lograr la calidad de la gestión educativa.
- c. Replicar la presente investigación en el distrito de Nuevo Chimbote, para lograr nuevos hallazgos que describan la relación entre el liderazgo pedagógico directivo en la calidad de la gestión educativa.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, S. (2013). *“Gestión Educativa y Calidad De La Educación En Instituciones Privadas En Lima Metropolitana”* (Tesis Universidad San Martín de Porras) Perú. Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1168/1/alarcon_msz.pdf
- Alvarado considera tres *Enfoques teóricos de la gestión Educativa* que son: el burocrático, el sistémico y el gerencial. (1998, p. 27)
- Alvarado (1998) Menciona las cuatro áreas principales en los procesos de gestión educativa Área de recursos académicos, humanos financieros y Materiales. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php>
- Ambrosio, M (2014) *“El liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente”* Guatemala, de la Universidad Rafael Landívar Facultad De Humanidades Recuperado [http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/09/Raxuleu Manuel.pdf](http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/09/Raxuleu%20Manuel.pdf)
- Arava (1998:78-79) *Los principios generales de la gestión educativa* Recuperado <http://www.monografias.com/trabajos57/educacion-republica-dominicana/educacion-republica-dominicana3.shtml>
- Bass, B.(1981) *Teoría del liderazgo transformador* Recuperado [https://www.google.com.pe/search?q=\(Bernard+Bass%2C1981\)+Teor%C3%ADa+del+liderazgo+transformador&oq](https://www.google.com.pe/search?q=(Bernard+Bass%2C1981)+Teor%C3%ADa+del+liderazgo+transformador&oq)
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones.* <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>
- Cassasus (2000) *Clasifica siete modelos o visiones de la gestión.* Recuperado de [https://www.google.com.pe/search?q=Cassasus+\(2000+7-17\)+clasifica+siete+modelos+o+visiones+de+la+gesti%C3%B3n&oq](https://www.google.com.pe/search?q=Cassasus+(2000+7-17)+clasifica+siete+modelos+o+visiones+de+la+gesti%C3%B3n&oq)

- Casillas,(2006) “*La Gestión escolar*” Recuperado de <https://www.google.com.pe/search?ei=klZGW8X3LISg5wKS-IqADA&q=Casillas%2C+%282006%29+%E2%80%9C9CGesti%C3%B3n+escolar>
- Correa, A. Álvarez y Correa S. (2009), *La gestión educativa un nuevo paradigma*. Recuperado de <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>
- De Donis, P. (2007). *Liderazgo: el más común de los misterios o lo más misterioso de lo común*. Guatemala: Universidad del Istmo
- Delgado, M. (2004) *La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal*. Recuperado de https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/70773/1/La_funcion_de_liderazgo_de_la_direccion_.pdf
- Espínola y Silva (2009) *La calidad de la educación* [https://www.google.com.pe/search?q=Espínola+y+Silva+\(2009\)+calidad+de+la+educación&oq=Espínola+y+Silva+\(2009\)](https://www.google.com.pe/search?q=Espínola+y+Silva+(2009)+calidad+de+la+educación&oq=Espínola+y+Silva+(2009))
- Farías, S (2010) “*La Influencia del Liderazgo Pedagógico en el Rendimiento Escolar*” de la Universidad de La Frontera Temuco-Chile. Recuperado de http://146.83.150.183/bitstream/handle/10533/91412/FARIAS_SOLEDAD_2647M.pdf?sequence=1
- Gaete, J (2008) *Los estilos de liderazgo*. Recuperado de [https://www.google.com.pe/search?q=\(Gaete%2C+J+2008\)Los+estilos+de+liderazgo&oq=\(Gaete%2C+J+2008\)](https://www.google.com.pe/search?q=(Gaete%2C+J+2008)Los+estilos+de+liderazgo&oq=(Gaete%2C+J+2008))
- Gallegos (2004) *La gestión pedagógica*. Recuperado de [https://www.google.com.pe/search?q=\(Gallegos%2C2004%3A20\)%2C+La+gestión+pedagógica&oq](https://www.google.com.pe/search?q=(Gallegos%2C2004%3A20)%2C+La+gestión+pedagógica&oq)
- García, Rojas y Campos (2002) *La dimensión pedagógica mediante el acompañamiento sistemático a los docentes en las aulas*. Recuperado de [https://www.google.com.pe/search?q=García%2C+Rojas+y+Campos+\(2002\)+la+dimensión+pedagógica+mediante+el+acompañamiento+sistemático+a+los+docentes](https://www.google.com.pe/search?q=García%2C+Rojas+y+Campos+(2002)+la+dimensión+pedagógica+mediante+el+acompañamiento+sistemático+a+los+docentes)

- Gil (2005), *La calidad en la educación*. Recuperado de
[https://www.google.com.pe/search?q=Gil+\(2005\)%2C+la+calidad+en+la+educaci3n&oq=Gil+\(2005\)](https://www.google.com.pe/search?q=Gil+(2005)%2C+la+calidad+en+la+educaci3n&oq=Gil+(2005))
- (Hersey P, y Blanchard, k. 1967)La teoría del liderazgo situacional
[https://www.google.com.pe/search?q=\(Paul+Hersey+y+Ken+Blanchard+1967\)La+teoría+del+liderazgo+situacional](https://www.google.com.pe/search?q=(Paul+Hersey+y+Ken+Blanchard+1967)La+teoría+del+liderazgo+situacional)
- IACE (2008) Autoevaluación de la calidad educativa en escuelas primarias. U
[https://www.google.com.pe/search?q=IACE+\(2008\)+Autoevaluaci3n+de+la+calidad+educativa+en+escuelas+primarias.+UNICEF](https://www.google.com.pe/search?q=IACE+(2008)+Autoevaluaci3n+de+la+calidad+educativa+en+escuelas+primarias.+UNICEF)
- (La acreditación en el Perú: Avances y perspectivas, 2008-2013)
<https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2014/10/CONEAU-La-Acreditacion-en-el-Per%C3%BA-2008-2014-1.pdf>
- Leithwood (2009)”, “El liderazgo es la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr intenciones y metas compartidas en la escuela”
 Recuperado de
[https://www.google.com.pe/search?q=\(Leithwood%2C2009\)”%2C+“El+liderazgo&oq](https://www.google.com.pe/search?q=(Leithwood%2C2009)”%2C+“El+liderazgo&oq)
- (Ley General de Educación N° 28044, 2003)
http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- LLECE (2008) *Reflexiones en torno a la evaluación de la calidad educativa en América Latina y el Caribe*” Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación Santiago, Chile. Recuperado de
<http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001776/177648S.pdf>
- Martínez, Y. (2008). *El líder transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*.
 Recuperado de
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/46>
- Mascort (1987)Manual de gestión para directores de las Instituciones Educativas
[https://www.google.com.pe/search?q=Mascort+\(1987%3A+57\)](https://www.google.com.pe/search?q=Mascort+(1987%3A+57))

(Matriz de evaluación para la acreditación de la calidad de la gestión educativa de instituciones de educación básica regular.IPEBA,2011)

<http://repositorio.sineace.gob.pe/>

MINEDU Manual De Gestión Para Directores De Instituciones Educativas-(2014-P.41-47) Williams Edward Deming. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>

MINEDU “Marco de Buen Desempeño Docente: Aportes y comentarios”. Documento de trabajo. Lima: MINEDU, 2012.

MINEDU Procesos de evaluación para la acreditación SINEACE 2013 Perú, Ministerio de Educación Lima [https://www.google.com.pe/search?q=MINEDU+Procesos+de+evaluación+para+la+acreditación+SINEACE+Perú%](https://www.google.com.pe/search?q=MINEDU+Procesos+de+evaluación+para+la+acreditación+SINEACE+Perú%20)

Miranda, S.(2 014) “*El rol del director en la escuela, el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*”. Perú Recuperado de <https://www.slideshare.net/JuanPortal/el-rol-del-director-en-la-escuela-el-liderazgo-pedaggico-y-su-incidencia-sobre-el-rendimiento-acadmico>

Ortiz, D (2014) “*El liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica: Juan Ramón Molina, Las Américas, Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, Municipio del distrito Central*” México.

Orozco, (2009) *La calidad de la educación. Recuperado de* [https://www.google.com.pe/search?q=Orozco%2C+\(2009\)+calidad+de+la+educación&oq](https://www.google.com.pe/search?q=Orozco%2C+(2009)+calidad+de+la+educación&oq)

Ponce (2005) *Los principios que orientan la gestión educativa* [https://www.google.com.pe/search?q=Ponce+\(2005\)+Los+principios+que+orientan+la+gestión+educativa](https://www.google.com.pe/search?q=Ponce+(2005)+Los+principios+que+orientan+la+gestión+educativa)

Pozner, (2000) *La gestión educativa. Recuperado de* [https://www.google.com.pe/search?q=Pozner+\(2000%3A23\)+la+gestión+educativa+\(ProcedimientoAcreditacion,2014\)/www.sineace.gob.pe/wpcontent/uploads](https://www.google.com.pe/search?q=Pozner+(2000%3A23)+la+gestión+educativa+(ProcedimientoAcreditacion,2014)/www.sineace.gob.pe/wpcontent/uploads)
(Ramón, E y Azocar, A. 2011)*Las etapas de la planeación estratégica* http://ramneazcara.blogspot.com/2009/02/la-planificacion-estrategica_11.htm

REICE (2009) *Prácticas de liderazgo directivo*
[https://www.google.com.pe/search?q=REICE+2009\)Prácticas+de+liderazgo+directivo](https://www.google.com.pe/search?q=REICE+2009)Prácticas+de+liderazgo+directivo)

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). *El impacto del liderazgo en los resultados escolares: Análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo*. Recuperado de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol12num4e/art1.pdf>

Román y Cardemil (2007) *Retos en la evaluación de la calidad de la educación en América Latina* [https://www.google.com.pe/search?q=Román+y+Cardemil+\(2007\)](https://www.google.com.pe/search?q=Román+y+Cardemil+(2007))

Ruiz, G. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte*. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/923/1/ruiz_cg.pdf

Senge, P (1992) *Liderazgo en la función directiva*
[https://www.google.com.pe/search?q=Peter+Senge+\(1992\)Liderazgo+en+la+función+directiva&oq](https://www.google.com.pe/search?q=Peter+Senge+(1992)Liderazgo+en+la+función+directiva&oq)

Solís, S. (2010). *La influencia del liderazgo en la gestión escolar*. Recuperado de <http://tesis.ipn.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/9654/Sergio%20Solis%20Garcia.pdf?sequence=1>

Sorados, M (2010) *"Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa"*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2388>

Vargas, D (2010) *Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos*. Pontificia Universidad Católica Del Perú Escuela De Post Grado
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4675/VARGAS_VASQUEZ_DELIA_GESTION_GRUPOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Weber, M (1964) Existirían tres tipos fundamentales de liderazgo

[https://www.google.com.pe/search?q=Max+Weber+\(1964\)+existirían+tres+tipos+fundamentales+de+liderazgo&oq](https://www.google.com.pe/search?q=Max+Weber+(1964)+existirían+tres+tipos+fundamentales+de+liderazgo&oq)

Zárate, D (2011) *“Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima* recuperado

<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3176>



ANEXO 1

Estimado docente: La presente encuesta sobre la calidad de la gestión educativa forma parte de una investigación científica por ello solicito que leas cada uno de los indicadores detenidamente y respondas marcando X dentro de los casilleros. B= 3 R=2 M=1

ITEMS		VALOR		
		B	R	M
La Gestión Institucional democrática de la escuela				
1	¿La misión institucional es compartida entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.?			
2	¿Existe compromiso con la misión de la I.E por parte de directivos y docentes?			
3	¿El equipo directivo cuenta con la autonomía necesaria para la toma de decisiones?			
4	¿Los directivos escuchan y consideran las opiniones y propuestas de la comunidad educativa en el momento de tomar decisiones?			
5	¿Los directivos y docentes realizan reflexión sobre la información acerca de los indicadores educativos de la propia escuela (por ejemplo, acceso, cobertura, tasas de ingreso y egreso, logros de aprendizaje, repitencia, abandono)?			
Los logros de la escuela: aprendizajes e inclusión				
6	¿Se realiza en la I.E la evaluación de los procesos y los resultados de aprendizaje en forma sistemática en las áreas de aprendizaje.?			
7	¿Los estudiantes logran superar el nivel de inicio en las diferentes áreas de aprendizaje?			
8	¿Hubo disminución de la cantidad de estudiantes que abandonan en los últimos dos años.?			
9	¿Se conocen en la escuela los motivos que provocan repitencia y se implementan acciones al respecto?			
10	¿Los niños y las niñas inclusivos en edad escolar eligen concurrir a esta I.E?			
La gestión y orientación pedagógica de la escuela				
11	¿Se evalúan al final del año los logros del Proyecto Educativo en función de los desempeños docentes y del rendimiento de los estudiantes.?			
12	¿Los docentes intercambian ideas con sus colegas para planificar sus clases?			
13	¿La planificación prevé la aplicación de procesos didácticos e integración frecuente de recursos didácticos variados en la clase (diarios, revistas, libros, obras de arte, películas, Internet)?			
14	¿En sus clases los docentes toman en cuenta los aprendizajes individuales o grupales y los tiempos de los estudiantes con algún tipo de dificultad?			
15	¿Los docentes aplican en forma frecuente estrategias didácticas motivadoras en sus clases (dinámicas grupales, debates ,asambleas, etc.)?			
16	¿Los docentes usan la estrategia pedagógica del aprendizaje basado en problemas?			
17	¿El monitoreo y acompañamiento que realiza el equipo directivo es pertinente y de acuerdo a las normativas del Minedu?			
El clima escolar				
18	¿El vínculo entre docentes, estudiantes, directivos y padres de familia es cordial y colaborativo.?			
19	¿La I.E promueve vínculos solidarios, respetuosos y no discriminatorios entre todos los miembros de la comunidad educativa.?			
20	¿Las pautas de convivencia fueron elaboradas de manera consensuada por todos los actores de la comunidad educativa?			
21	¿Se realizan en el aula actividades que propician el diálogo, el intercambio de opiniones y la resolución de conflictos, en un marco integrador y de respeto por las diferencias.?			
El entorno escolar protector de los derechos de niñas y niños				
22	¿Se realizan actividades con toda la comunidad escolar para difundir y reflexionar sobre formas de garantizar los derechos de los niños y las niñas?			
23	¿Los organismos o instituciones de la comunidad brindan las respuestas y el apoyo necesarios a la escuela en los casos de vulneración de derechos de niñas y niños.?			

24	¿La escuela trabaja con las familias sobre la protección de los derechos de los niños y las niñas para prevenir situaciones de vulneración de los mismos?			
25	¿Los servicios alimentarios se adecuan para no interferir con la tarea pedagógica en los horarios de clase?			
El espacio escolar: infraestructura y equipamiento				
26	¿En la escuela se realizan simulacros para organizarse en caso de situaciones de emergencia?			
27	¿La escuela cuenta con un espacio adecuado destinado a juegos y prácticas deportivas de los estudiantes?			
28	¿La escuela cuenta con un espacio apropiado para realizar los actos escolares con asistencia de estudiantes, docentes y padres de familia?			
29	¿Todos (directivos, docentes, alumnos, el personal auxiliar, padres de familia) se involucran para cuidar el estado de mantenimiento y la higiene de la escuela?			
30	¿La escuela cuenta con otros recursos, como TV, proyector multimedia, computadoras, etc.?			

Adaptado del Cuestionario sobre Calidad de la Gestión educativa, validado por El Instrumento de Autoevaluación de la Calidad Educativa, IACE. UNICEF, 2008)



ANEXO 2

Estimado docente: La presente encuesta forma parte de una investigación científica para valorar el liderazgo pedagógico directivo por ello le solicito responda marcando con X el cuestionario.
B=3 R=2 M=1

ITEMS		VALOR		
		B	R	M
Establecimiento y comunicación de metas				
1	El directivo define metas de aprendizaje y objetivos claros y alcanzables.			
2	Comparte su visión y actúa de acuerdo a ella.			
3	El directivo realiza la reflexión sobre la información acerca de los logros de aprendizaje,			
4	El directivo asume escasa responsabilidad en situaciones difíciles			
5	El grado de esfuerzo que realiza compromete la mejora de la gestión democrática escolar			
Uso estratégico de recursos				
6	El director delega funciones de acuerdo a las capacidades de los miembros de la I.E			
7	El director reconoce y motiva el trabajo del personal docente y padres de familia			
8	El director informa el uso eficiente de los recursos educativos			
9	Realiza controles que le permitan la utilización continua de los recursos			
10	Busca implementar procesos en el cual se realice una mejora continua			
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza				
11	El director toma las experiencias exitosas de sus docentes			
12	Toma decisiones curriculares en base a los resultados			
13	Desarrolla planes de trabajo para cumplir con los objetivos trazados			
14	Mantiene los compromisos de gestión escolar			
15	El director coordina con el equipo docente estrategias para la evaluación de la enseñanza.			
Promoción y desarrollo docente				
16	Identifica y establece pautas de capacitación para la ejecución de los planes			
17	Es proactivo y estimula el trabajo colaborativo docente			
18	Consigue la eficacia en las acciones del día a día			
19	El director asume el acompañamiento y monitoreo docente			
20	El director orienta el trabajo colegiado de docentes			
Aseguramiento de un ambiente ordenado y de soporte				
21	Hay acuerdos entre la escuela y otras instituciones locales para la derivación de estudiantes en caso que se detecten con diversas problemáticas?			
22	La escuela realiza actividades para difundir y garantizar los derechos de los niños y las niñas			
23	Tiene habilidad para reducir tensiones interpersonales			
24	Busca apoyo de personal especializado (propio o externo) para orientar y acompañar el seguimiento de los casos de vulneración de derechos que se detectan.			
25	Establece alianzas dentro y fuera de la institución educativa			
26	Es capaz de discutir reglas o normas que estima injustas.			
27	El director promueve resolver los conflictos a través del diálogo y la negociación			
28	Cómo calificaría el estado de mantenimiento de los espacios escolares			

Adaptado Del Cuestionario Para Valorar La Capacidad De Liderazgo Carmen Avila de Encío (Doctora en C.C. de la Educación, 2006)

ANEXO 3

PRUEBA DE Rho de Spearman

Correlaciones			LIDERAZGO	CALIDAD_GEST
Rho de Spearman	LIDERAZGO	Coefficiente de correlación	1,000	,463*
		Sig. (bilateral)	.	,030
		N	22	22
	CALIDAD_GEST	Coefficiente de correlación	,463*	1,000
		Sig. (bilateral)	,030	.
		N	22	22

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: elaborado con SPSS19.

Correlaciones			LIDERAZGO	CALIDAD_GEST
LIDERAZGO	Correlación de Pearson		1	,729**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	22	22
CALIDAD_GEST	Correlación de Pearson		,729**	1
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	22	22

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

Fuente: elaborado con SPSS19.

ANEXO N° 04

MATRIZ DE DATOS SOBRE LAS VARIABLES DE ESTUDIO:

LIDERAZGO DIRECTIVO Y CALIDAD DE LA GESTION EDUCATIVA

	LIDERAZGO DIRECTIVO	CALIDAD DE LA GESTION EDUCATIVA
1	66 Bueno	79 Bueno
2	70 Bueno	71 Bueno
3	72 Bueno	85 Bueno
4	73 Bueno	83 Bueno
5	84 Bueno	81 Bueno
6	81 Bueno	75 Bueno
7	70 Bueno	77 Bueno
8	69 Bueno	78 Bueno
9	71 Bueno	75 Bueno
10	67 Bueno	84 Bueno
11	75 Bueno	83 Bueno
12	73 Bueno	81 Bueno
13	71 Bueno	77 Bueno
14	69 Bueno	78 Bueno
15	70 Bueno	79 Bueno
16	74 Bueno	68 Regular
17	47 Regular	78 Bueno
18	49 Regular	71 Bueno
19	65 Regular	71 Bueno
20	64 Regular	70 Bueno
21	32 Malo	48 Malo
22	44 Malo	55 Malo