

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Facultad de Educación, Comunicación y Humanidades

Escuela Profesional de Educación

**EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y LA GESTIÓN PEDAGÓGICA
DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
MARÍA UGARTECHE DE MAC LEAN, NIVEL DE
EDUCACIÓN SECUNDARIA, DE TACNA,
AÑO 2018**

TESIS

Presentada por:

Bach. Abel Alexander Calderón Mamani

Para optar el título Profesional de:

**Licenciado en Educación, Especialidad de Ciencias Sociales y
Promoción Socio - Cultural**

Tacna-Perú

2021

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
FACULTAD DE EDUCACIÓN, COMUNICACIÓN Y HUMANIDADES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN

EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LOS DOCENTES
DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MARÍA UGARTECHE DE MAC LEAN, NIVEL
DE EDUCACIÓN SECUNDARIA, DE TACNA, AÑO 2018

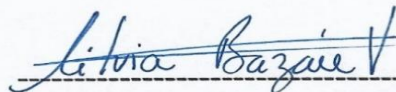
TESIS

PRESENTADO POR EL BACHILLER ABEL ALEXANDER CALDERÓN MAMANI
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE: LICENCIADO EN EDUCACIÓN,
ESPECIALIDAD DE CIENCIAS SOCIALES Y PROMOCIÓN SOCIO – CULTURAL

Aprobado por: unanimidad ante el jurado siguiente:

PRESIDENTE

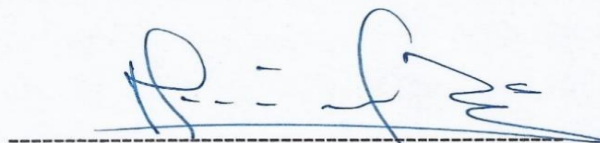
:



Dra. Silvia Milagritos Bazán Velásquez

SECRETARIO

:



Dr. Alberto Patricio Lanchipa Ale

MIEMBRO

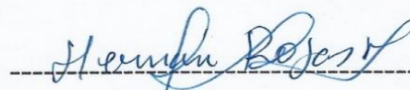
:



Dr. Hernán Vicente Rojas Moscoso

ASESOR

:



Dr. Hernán Vicente Rojas Moscoso

Dedicatoria

*A mi madre Catalina, por su apoyo incondicional que motivó
todas mis aspiraciones académicas,
por ser resguardo ante las
dificultades e impulso para superarlas.
Gracias por ser mi fortaleza. Te amo mamá.*

Agradecimiento

A la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann por los conocimientos proporcionados en mi proceso de formación profesional.

A todos los docentes de la escuela de educación de la especialidad de Ciencias Sociales y Promoción Socio - Cultural que compartieron sus conocimientos teóricos y prácticos, que me instruyeron en la noble labor docente y a mi asesor el Dr. Hernán Rojas Moscoso por orientar la elaboración del presente trabajo de investigación.

A mi maestra la Dra. Adriana Luque Ticona, por sus valiosos consejos y ser mi cimiento pedagógico para comprender el rol del profesor como un pilar fundamental para la formación de mejores ciudadanos.

Índice

Portada	i
Página de Jurados.....	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice	v
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	xii
Resumen	xvi
Abstract	xvii
Introducción	1
CAPÍTULO I	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1. Descripción del problema	4
1.2. Formulación del problema	6
1.2.1 Problema General.....	6
1.2.2 Problemas Específicos	6
1.3. Justificación e importancia de la investigación	7
1.4. Objetivos de la investigación	8
1.4.1. Objetivo General	8
1.4.2. Objetivos Específicos.....	8
1.5. Hipótesis	8
1.5.1. Hipótesis general.....	8
1.5.2. Hipótesis específicas	9
CAPÍTULO II	10
MARCO CONCEPTUAL.....	10
2.1. Antecedentes del estudio	10
2.2. El liderazgo directivo	15

2.2.1.	Generalidades y conceptualizaciones.....	15
2.2.2.	El líder en el Ámbito Educativo	20
2.2.3.	El Impacto del liderazgo en la gestión	21
2.2.4.	El director como líder.....	22
2.2.5.	Estilos de Liderazgo	23
2.2.6.	Perfil del Líder Directivo	24
2.2.7.	Tipos de Liderazgo	25
2.2.8.	Dimensiones del liderazgo directivo.....	28
2.2.8.1.	Gestión Institucional	29
2.2.8.2.	Gestión Pedagógica.....	30
2.3.	Gestión Pedagógica	33
2.3.1	Gestión educativa: generalidades y conceptos	33
2.3.2	La gestión y la calidad en las instituciones educativas.....	35
2.3.3	Dimensiones de la gestión pedagógica	37
2.3.3.1	Gestión Didáctica.....	37
2.3.3.2	Gestión Curricular	40
2.3.4	Otros tipos de gestión	49
2.3.4.1	Gestión administrativa	49
2.3.4.2	Gestión comunitaria	49
2.4	Definición de términos	50
CAPÍTULO III		53
MARCO METODOLÓGICO		53
3.1.	Tipo y diseño de investigación	53
3.1.1.	Tipo de investigación	53
3.1.2.	Diseño de investigación	53
3.2.	Población y muestra	54
3.3.	Operacionalización de variables	55
3.4.	Técnicas de manejo de información o de datos.....	58
3.5.	Técnicas de procesamiento y presentación de datos.....	59
3.6.	Técnicas de análisis e interpretación de datos	59

3.7. Validación de los instrumentos de recolección de datos	60
3.8. Confiabilidad de los instrumentos.....	64
CAPÍTULO IV.....	67
RESULTADO Y DISCUSIÓN	67
4.1. Presentación de los resultados.....	67
4.2. Verificación de hipótesis	162
4.3. Discusión de resultados.....	172
CONCLUSIONES	178
RECOMENDACIONES	180
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	198
ANEXO.....	209

Índice de tablas

Tabla 1	
<i>Propicia la identidad institucional de los miembros de la comunidad educativa,</i>	
<i>según dimensión: Gestión institucional</i>	66
Tabla 2	
<i>Crea una cultura innovadora orientada al éxito y los resultados por producto,</i>	
<i>según dimensión: Gestión institucional</i>	68
Tabla 3	
<i>Fomenta una comunicación horizontal entre docentes, equipo de gestión y</i>	
<i>dirección, según dimensión: Gestión institucional</i>	70
Tabla 4	
<i>Fomenta un ambiente de confianza y solidaridad, según dimensión: Gestión</i>	
<i>Institucional</i>	72
Tabla 5	
<i>Administra adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros</i>	
<i>de la I.E., según dimensión: Gestión institucional</i>	74
Tabla 6	
<i>Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E., según dimensión:</i>	
<i>Gestión institucional</i>	76
Tabla 7	
<i>Difunde y fomenta el conocimiento y la aplicación de la misión, visión y valores</i>	
<i>de la I.E., según dimensión: Gestión institucional</i>	78
Tabla 8	
<i>Demuestra equidad al sancionar faltas e incumplimientos, según dimensión:</i>	
<i>Gestión institucional</i>	80
Tabla 9	
<i>Promueve un adecuado clima institucional, según dimensión: Gestión</i>	
<i>Institucional</i>	82
Tabla 10	
<i>Valora al docente como fuente de aportación y generación de ideas, según</i>	
<i>dimensión: Gestión institucional</i>	84
Tabla 11	
<i>Promueve la innovación y capacitación docente, según dimensión: Gestión pedagógica</i>	86
Tabla 12	
<i>Identifica, utiliza y potencia las posibilidades creativas de los docentes para contribuir a</i>	
<i>la mejora de la calidad educativa, según dimensión: Gestión pedagógica</i>	88
Tabla 13	
<i>Genera y sistematiza proyectos de innovación pedagógica, según dimensión: Gestión</i>	
<i>Pedagógica</i>	90

Tabla 14	
<i>Permite la participación de los docentes en la elaboración de proyectos institucionales,</i>	
<i>según dimensión: Gestión pedagógica</i>	92
Tabla 15	
<i>Potencia el desarrollo profesional docente de acuerdo con las necesidades de la I.E.,</i>	
<i>según dimensión: Gestión pedagógica</i>	94
Tabla 16	
<i>Concilia los objetivos de los equipos de trabajo docente con los objetivos de la I.E., según</i>	
<i>dimensión: Gestión pedagógica</i>	96
Tabla 17	
<i>Participa y supervisa el monitoreo y acompañamiento docente con los objetivos de la I.E.,</i>	
<i>según dimensión: Gestión pedagógica</i>	98
Tabla 18	
<i>Incorpora la cultura de la gestión de calidad a los procesos de enseñanza-aprendizaje,</i>	
<i>según dimensión: Gestión pedagógica</i>	100
Tabla 19	
<i>Propicia la revisión periódica de los programas curriculares de los docentes para</i>	
<i>verificar su cumplimiento, según dimensión: Gestión pedagógica</i>	102
Tabla 20	
<i>Desarrolla una visión compartida con los docentes para la mejora de la calidad educativa,</i>	
<i>según dimensión: Gestión pedagógica</i>	104
Tabla 21	
<i>Despierta el interés del alumno, favoreciendo el aprendizaje, según dimensión:</i>	
<i>Gestión didáctica</i>	106
Tabla 22	
<i>Promueve la participación activa de los alumnos en la sesión de clase, según dimensión:</i>	
<i>Gestión didáctica</i>	108
Tabla 23	
<i>Utiliza adecuadamente medios y materiales para la mejor comprensión de los temas</i>	
<i>tratados, según dimensión: Gestión didáctica</i>	110
Tabla 24	
<i>Propicia la confrontación de saberes previos con la nueva información (conflicto cognitivo),</i>	
<i>según dimensión: Gestión didáctica</i>	112
Tabla 25	
<i>Promueve la creatividad y criticidad en los alumnos, según dimensión: Gestión didáctica</i>	114
Tabla 26	
<i>Plantea situaciones nuevas para que el alumno construya su propio aprendizaje, según</i>	
<i>dimensión: Gestión didáctica</i>	116
Tabla 27	
<i>Fomenta y dirige el trabajo en equipo, según dimensión: Gestión didáctica</i>	118
Tabla 28	
<i>Permite que los alumnos reflexionen sobre sus aprendizajes identificando principales</i>	
<i>dificultades, según dimensión: Gestión didáctica</i>	120

Tabla 29	
<i>Utiliza metodología activa durante la construcción de los aprendizajes, según dimensión:</i>	
<i>Gestión didáctica</i>	122
Tabla 30	
<i>Realiza actividades para que los alumnos pongan en práctica los nuevos conocimientos, según dimensión: Gestión didáctica</i>	124
Tabla 31	
<i>Existe coherencia entre los contenidos desarrollados en clase y los resultados de aprendizaje de las alumnas, según dimensión: Gestión curricular</i>	126
Tabla 32	
<i>Propicia el desarrollo de las competencias, capacidades y habilidades en las alumnas, según dimensión: Gestión curricular</i>	128
Tabla 33	
<i>Utiliza recursos pedagógicos que faciliten el desarrollo de actividades creativas para las alumnas, según dimensión: Gestión curricular</i>	130
Tabla 34	
<i>Prepara sus sesiones de clase en función al logro de aprendizaje de las alumnas, según dimensión: Gestión curricular</i>	132
Tabla 35	
<i>Lleva a clase su registro auxiliar de evaluación, según dimensión: Gestión curricular</i>	134
Tabla 36	
<i>Se adecua a las características (perfiles) de las alumnas Lean, según dimensión: Gestión Curricular</i>	136
Tabla 37	
<i>Promueve situaciones de participación activa y cooperativa que permite el desarrollo de actitudes y valores, según dimensión: Gestión curricular</i>	138
Tabla 38	
<i>Los conocimientos que imparte están de acuerdo a lo programado en la programación curricular, según dimensión: Gestión curricular</i>	140
Tabla 39	
<i>Cumple con las competencias previstas en la programación curricular, según dimensión: Gestión curricular</i>	142
Tabla 40	
<i>Tiene identificado los logros básicos de aprendizaje de las alumnas, según dimensión: Gestión curricular</i>	144
Tabla 41	
<i>Consolidados del nivel de liderazgo directivo, según dimensión: Gestión institucional</i>	146
Tabla 42	
<i>Consolidados del nivel de liderazgo directivo, según dimensión: Gestión pedagógica</i>	148
Tabla 43	
<i>Resultado de consolidados del nivel de Liderazgo Directivo, según dimensiones</i>	150
Tabla 44	
<i>Consolidados del nivel de Gestión Pedagógica de los docentes, según dimensión: Gestión Didáctica</i>	152

Tabla 45

Consolidados del nivel de Gestión Pedagógica de los docentes, según dimensión: Gestión

Curricular 154

Tabla 46

Resultado de consolidados del nivel de Gestión Pedagógica de los docentes, según

Dimensiones 156

Tabla 47

Relación entre el nivel de liderazgo directivo y gestión pedagógica de los docentes 158

Índice de figuras

Figura 1

Propicia la identidad institucional de los miembros de la comunidad educativa, según dimensión: Gestión institucional 66

Figura 2

Crea una cultura innovadora orientada al éxito y los resultados por producto, según dimensión: Gestión institucional 68

Figura 3

Fomenta una comunicación horizontal entre docentes, equipo de gestión y dirección, según dimensión: Gestión institucional 70

Figura 4

Fomenta un ambiente de confianza y solidaridad, según dimensión: Gestión Institucional 72

Figura 5

Administra adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros de la I.E., según dimensión: Gestión institucional 74

Figura 6

Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E., según dimensión: Gestión institucional 76

Figura 7

Difunde y fomenta el conocimiento y la aplicación de la misión, visión y valores de la I.E., según dimensión: Gestión institucional 78

Figura 8

Demuestra equidad al sancionar faltas e incumplimientos, según dimensión: Gestión institucional 80

Figura 9

Promueve un adecuado clima institucional, según dimensión: Gestión Institucional 82

Figura 10

Valora al docente como fuente de aportación y generación de ideas, según dimensión: Gestión institucional 84

Figura 11

Promueve la innovación y capacitación docente, según dimensión: Gestión pedagógica 86

Figura 12

Identifica, utiliza y potencia las posibilidades creativas de los docentes para contribuir a la mejora de la calidad educativa, según dimensión: Gestión pedagógica 88

Figura 13

Genera y sistematiza proyectos de innovación pedagógica, según dimensión: Gestión Pedagógica 90

Figura 14	
<i>Permite la participación de los docentes en la elaboración de proyectos institucionales,</i>	
<i>según dimensión: Gestión pedagógica</i>	92
Figura 15	
<i>Potencia el desarrollo profesional docente de acuerdo con las necesidades de la I.E.,</i>	
<i>según dimensión: Gestión pedagógica</i>	94
Figura 16	
<i>Concilia los objetivos de los equipos de trabajo docente con los objetivos de la I.E., según</i>	
<i>dimensión: Gestión pedagógica</i>	96
Figura 17	
<i>Participa y supervisa el monitoreo y acompañamiento docente con los objetivos de la I.E.,</i>	
<i>según dimensión: Gestión pedagógica</i>	98
Figura 18	
<i>Incorpora la cultura de la gestión de calidad a los procesos de enseñanza-aprendizaje,</i>	
<i>según dimensión: Gestión pedagógica</i>	100
Figura 19	
<i>Propicia la revisión periódica de los programas curriculares de los docentes para</i>	
<i>verificar su cumplimiento, según dimensión: Gestión pedagógica</i>	102
Figura 20	
<i>Desarrolla una visión compartida con los docentes para la mejora de la calidad educativa,</i>	
<i>según dimensión: Gestión pedagógica</i>	104
Figura 21	
<i>Despierta el interés del alumno, favoreciendo el aprendizaje, según dimensión:</i>	
<i>Gestión didáctica</i>	106
Figura 22	
<i>Promueve la participación activa de los alumnos en la sesión de clase, según dimensión:</i>	
<i>Gestión didáctica</i>	108
Figura 23	
<i>Utiliza adecuadamente medios y materiales para la mejor comprensión de los temas</i>	
<i>tratados, según dimensión: Gestión didáctica</i>	110
Figura 24	
<i>Propicia la confrontación de saberes previos con la nueva información (conflicto cognitivo),</i>	
<i>según dimensión: Gestión didáctica</i>	112
Figura 25	
<i>Promueve la creatividad y criticidad en los alumnos, según dimensión: Gestión didáctica</i>	114
Figura 26	
<i>Plantea situaciones nuevas para que el alumno construya su propio aprendizaje, según</i>	
<i>dimensión: Gestión didáctica</i>	116
Figura 27	
<i>Fomenta y dirige el trabajo en equipo, según dimensión: Gestión didáctica</i>	118
Figura 28	
<i>Permite que los alumnos reflexionen sobre sus aprendizajes identificando principales</i>	
<i>dificultades, según dimensión: Gestión didáctica</i>	120

Figura 29	
<i>Utiliza metodología activa durante la construcción de los aprendizajes, según dimensión:</i>	
<i>Gestión didáctica</i>	122
Figura 30	
<i>Realiza actividades para que los alumnos pongan en práctica los nuevos conocimientos, según dimensión: Gestión didáctica</i>	124
Figura 31	
<i>Existe coherencia entre los contenidos desarrollados en clase y los resultados de aprendizaje de las alumnas, según dimensión: Gestión curricular</i>	126
Figura 32	
<i>Propicia el desarrollo de las competencias, capacidades y habilidades en las alumnas, según dimensión: Gestión curricular</i>	128
Figura 33	
<i>Utiliza recursos pedagógicos que faciliten el desarrollo de actividades creativas para las alumnas, según dimensión: Gestión curricular</i>	130
Figura 34	
<i>Prepara sus sesiones de clase en función al logro de aprendizaje de las alumnas, según dimensión: Gestión curricular</i>	132
Figura 35	
<i>Lleva a clase su registro auxiliar de evaluación, según dimensión: Gestión curricular</i>	134
Figura 36	
<i>Se adecua a las características (perfiles) de las alumnas Lean, según dimensión: Gestión Curricular</i>	136
Figura 37	
<i>Promueve situaciones de participación activa y cooperativa que permite el desarrollo de actitudes y valores, según dimensión: Gestión curricular</i>	138
Figura 38	
<i>Los conocimientos que imparte están de acuerdo a lo programado en la programación curricular, según dimensión: Gestión curricular</i>	140
Figura 39	
<i>Cumple con las competencias previstas en la programación curricular, según dimensión: Gestión curricular</i>	142
Figura 40	
<i>Tiene identificado los logros básicos de aprendizaje de las alumnas, según dimensión: Gestión curricular</i>	144
Figura 41	
<i>Consolidados del nivel de liderazgo directivo, según dimensión: Gestión institucional</i>	146
Figura 42	
<i>Consolidados del nivel de liderazgo directivo, según dimensión: Gestión pedagógica</i>	148
Figura 43	
<i>Resultado de consolidados del nivel de Liderazgo Directivo, según dimensiones</i>	150
Figura 44	
<i>Consolidados del nivel de Gestión Pedagógica de los docentes, según dimensión: Gestión Didáctica</i>	152

Figura 45

Consolidados del nivel de Gestión Pedagógica de los docentes, según dimensión: Gestión

Curricular 154

Figura 46

Resultado de consolidados del nivel de Gestión Pedagógica de los docentes, según

Dimensiones 156

Figura 47

Relación entre el nivel de liderazgo directivo y gestión pedagógica de los docentes 158

Resumen

Es una investigación básica bajo el diseño descriptivo correlacional. Para la recolección de datos se aplicaron dos instrumentos: uno para medir el nivel de liderazgo directivo y otro para medir el nivel de gestión pedagógica de los docentes. Los instrumentos previamente fueron validados mediante la aplicación del estadístico coeficiente alfa de Cronbach. Se planteó como objetivo general determinar la influencia del liderazgo directivo en la gestión pedagógica de los docentes del nivel secundario de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean de Tacna, año 2018. La información procesada y la verificación de las hipótesis demostraron que el planteamiento inicial fue confirmado. Más de la mitad de las respuestas de los encuestados, llevados al plano de nivel, indican que los niveles tanto del liderazgo directivo, como de la gestión pedagógica del docente, son limitados.

Palabras clave: liderazgo directivo, gestión pedagógica didáctica, gestión curricular.

Abstract

It is a basic investigation under the correlational descriptive design. For the collection of data, two instruments were applied: one to measure the level of managerial leadership and another to measure the level of pedagogical management of teachers. The instruments were previously validated by applying the Cronbach alpha coefficient statistic. The general objective was to determine the influence of directive leadership in the pedagogical management of secondary level teachers in the I.E. María Ugarteche of Mac Lean de Tacna, year 2018. The information processed and the verification of the hypotheses showed that the initial approach was confirmed. More than half of the responses of the respondents, taken to the level, indicate that the levels of both the leadership and the pedagogical management of the teacher are limited.

Keywords: directive leadership, didactic pedagogical management, curricular management.

Introducción

En los tiempos actuales, caracterizado por profundas transformaciones, tanto científicas como tecnológicas, que se refleja en muchos aspectos de la vida social, política y económica, se plantea una generalizada preocupación respecto de la calidad del sistema educativo, con especial énfasis en la mejora de los indicadores de aprendizajes y disminución de las significativas diferencias de estos resultados entre estudiantes.

Desde otro ángulo, Alain Touraine (2005), afirma que la educación del siglo XXI se encuentra en una encrucijada; por un lado, se busca promover la formación de profesionales para su incorporación, en forma efectiva, al mundo del trabajo; y, por el otro, formar ciudadanos disciplinados que respondan a las nuevas relaciones que impone la sociedad del conocimiento y a las competencias que demanda la economía global. Por tanto, se requiere responder al sentido de la educación en cuanto al qué, al para qué, al por qué, al cómo y al hacia dónde.

Para el logro de uno como del otro, el liderazgo educativo, de las autoridades, es un factor importante a considerar. Si se parte del principio que el líder es el encargado de conducir los destinos de una institución, entonces en sus espaldas descansa el éxito o fracaso de una gestión educativa. Si bien ello es cierto, se debe mirar otro ángulo: el accionar del profesorado. ¿Existe correspondencia entre ambas concepciones?

El liderazgo educativo exige cualidades y características que hacen posible una sociedad más humana, donde los actores del proceso educativo generen una dinámica de proyección y, de valores y de principios éticos que se enmarquen en el desarrollo de la persona, y cuyo proyecto de vida lo lleve a interrogarse sobre el papel que desempeñará en la sociedad. Entonces, ¿cuál debe ser el perfil de un líder educativo con visión estratégica?

El liderazgo educativo se relaciona con el aprendizaje profundo y duradero, a través de la dinámica de la acción formativa, fundamentada en ideales filosóficos, y, por consiguiente,

en la formación integral. En referencia a lo estratégico y técnico se relaciona con esencia sostenible frente a la comprensión, intervención y transformación de la cultura, del ambiental y del campo social. Así, se permite la proyección del ser, hacia el sentido de la educación humana, la cual se refleja en todas sus dimensiones y escenarios, los cuales garantizan mejorar la calidad de vida en lo profesional y personal, sustentado sobre la ética y en la valoración de los recursos de las generaciones futuras.

Visto así, surgen las interrogantes: ¿el liderazgo repercute en la gestión pedagógica de los docentes? ¿Cómo se presenta el desempeño en el campo didáctico y curricular? Esta preocupación nos ha llevado a buscar una explicación sobre el hecho. En tal sentido, el trabajo que se presenta, está estructurado en cinco capítulos.

En el primer capítulo se presenta el problema a investigar, comprendiendo además las interrogantes, los objetivos, hipótesis y justificación del trabajo.

El segundo capítulo corresponde al desarrollo teórico de las variables en estudio. Partiendo de los antecedentes se pasa a enfocar los diferentes puntos de vista, teorías y principios en que se sustenta el liderazgo de la autoridad educativa, así como de la gestión pedagógica de los docentes, tanto en su dimensión didáctica como curricular.

En el tercer capítulo se presenta la información referida al tipo y diseño de investigación, la población y muestra, así como las técnicas aplicadas para la recolección de la información.

El cuarto capítulo está dedicado a la presentación de los resultados, en tablas y figuras, así como a la verificación de las hipótesis y la discusión de los resultados, vale decir la contrastación de los resultados de la información recogida y procesada con la teoría que respalda o se opone a dichos resultados.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos.

Señores Miembros del Jurado, el trabajo es un aporte a la búsqueda de la comprensión y explicación de un aspecto del fenómeno educativo, en especial sobre el liderazgo educativo y la gestión educativa. En tal sentido, debe tomarse como un intento de acercamiento a dicho fenómeno, por lo que estimo, debe profundizarse en la búsqueda de un conocimiento más integral.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

Cada vez es más recurrente el tema de la calidad educativa. Se basa tal afirmación en el sentido de los profundos cambios sociales y culturales que se producen como consecuencia de la aparición y utilización de los adelantos científicos y tecnológicos como son las tecnologías de la comunicación e información.

El liderazgo según Rubino (2007), constituye un proceso complejo que requiere la comunión de aspectos que van más allá de la simple planificación, organización y control. Consecuentemente, tiene que ver con las personas, con la habilidad que tiene el líder para hacer que la gente coopere y participe, con la sintonía que produce entre los miembros de la organización y los factores externos a ésta.

Siguiendo a Lourdes Munch (2010), puede afirmarse, por tanto, que la función del líder es fundamental para la consecución del éxito institucional, por ello, debe ser una persona que inspire confianza y respeto, que posea el don de mando y la capacidad de persuasión, para que la gente lo siga por convencimiento. El líder, según dicha autora, debe ser una persona que se distinga de las demás porque busca siempre la innovación, entusiasma a la gente para conseguirla, y trabaja fuerte para ponerla en práctica. Es el dirigente, el que va a la cabeza, y del cual depende en la mayoría de los casos, el éxito o fracaso de la empresa o institución.

En el Perú, la reforma educativa se ha enfocado principalmente en garantizar el derecho a la educación para todos y asegurar la calidad de este servicio. La Ley General de Educación, Ley 28044, en su artículo 132 define la calidad educativa como el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas, el cual debe ser evidenciado por las escuelas en los logros de aprendizaje que alcancen sus estudiantes. Si bien las oportunidades de acceso a la educación básica evidencian incrementos significativos a lo largo de los últimos años, aún queda como tema pendiente la mejora de la calidad educativa. Actualmente, evaluaciones nacionales e internacionales realizadas en el país muestran de manera consistente problemas importantes en los logros de aprendizaje, que revelan un bajo desempeño en los distintas áreas y grados evaluados. Así, en la última evaluación censal para estudiantes castellano-hablantes de segundo grado de primaria, realizada en el 2013, tan solo el 33% alcanzaron el nivel satisfactorio en Comprensión Lectora, y únicamente el 16% de los estudiantes evaluados logró este nivel en el área de Matemática (Unidad de Medición de la Calidad Educativa [MINEDU], 2014).

Por otro lado, en la actualidad, el sector de Educación ha priorizado políticas enfocadas en fortalecer a las instituciones educativas mediante la gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados (Ministerio de Educación del Perú [MINEDU], 2014); alineada con este objetivo, la dirección escolar cobra importancia para asegurar el logro de estos propósitos.

Entre las estrategias propuestas para ese logro, se considera la promoción del liderazgo directivo, como un factor primordial para mejorar la calidad; de este modo, se busca que las escuelas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, poniendo como centro de su quehacer los aprendizajes de los estudiantes.

Si bien el liderazgo pedagógico es un tema que ha sido ampliamente estudiado en Norteamérica, así como en diversos países europeos, en Perú existe poca evidencia acerca de la incidencia del liderazgo del director sobre el rendimiento académico de los estudiantes u otras variables escolares. Por ello, este estudio busca aportar a la discusión acerca de los

efectos que puede tener el liderazgo ejercido por el director sobre la calidad de gestión pedagógica y, como efecto, sobre el rendimiento de los estudiantes.

A nivel de Tacna, en la I.E. “María Ugarteche de Mac Lean”, se perciben limitaciones respecto a la relación entre directivos y profesores. Se observa la existencia de roces en el cumplimiento de las diferentes acciones normativas sobre el ejercicio profesional y este hecho, aparentemente obedece a la equivocada concepción sobre el liderazgo. Esta situación repercute en el nivel de aprendizaje de los estudiantes en general. Por otro lado, esta situación implica una deficiencia en la gestión curricular que afecta al estudiantado y a los padres de familia. En tal sentido, particularmente a propósito de conocer mejor tal problemática, se propone efectuar una investigación sobre la influencia del liderazgo directivo y su relación en la gestión pedagógica. El propósito es que, sus resultados, posibiliten el logro de un ambiente participativo de los docentes, la aplicación de las metodologías adecuadas de enseñanza de manera que se impulse al elevamiento de la calidad educativa.

1.2. Formulación del problema

1.2.1 Problema General

¿Cuál es la influencia del liderazgo directivo en la gestión pedagógica de los docentes del nivel secundario de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean de Tacna, año 2018?

1.2.2 Problemas Específicos

- a) ¿Cuál es el nivel de liderazgo que prevalece en los directivos de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean de Tacna?
- b) ¿Cuál es el nivel de gestión pedagógica que muestran los docentes de educación secundaria de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean?
- c) ¿Cuál es la relación del liderazgo directivo con el nivel de gestión pedagógica de los docentes de educación secundaria de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean de Tacna?

1.3. Justificación e importancia de la investigación

Consideramos que el presente trabajo de investigación es trascendente, desde cuando se plantea contrastar empíricamente los aspectos referentes al liderazgo directivo con la gestión pedagógica docente, ya que ambos factores son vinculados al cambio y mejora de la calidad educativa. En ese tenor, al hacerse evidente que los actores de la enseñanza son influenciados en su labor por diversos elementos, se precisa el conocer si hay una relación significativa entre el liderazgo directivo con el accionar del profesorado en el centro educativo.

Los beneficiarios de esta investigación serán los estudiantes, docentes, personal directivo y padres de familia de la institución educativa objeto de estudio, empero otros centros de estudios pueden asumir como un valioso mecanismo de retroalimentación de sus procesos pedagógicos los resultados, conclusiones y recomendaciones del estudio.

Desde el punto de vista práctico, se hace necesario fortalecer el liderazgo de los directivos, toda vez que la educación actual le asigna a éste, perfiles de líder, orientador, mediador y guía del proceso enseñanza-aprendizaje, debiendo ejercer influencias positivas en los estudiantes.

Por otro lado, la investigación que se plantea tiene un propósito práctico, vale decir nos permitirá contar con un producto, que puede servir de ejemplo a otras situaciones similares, de otros centros educativos de la región.

Socialmente, la investigación se justifica dado que la I.E. “María Ugarteche de Mac Lean” es un centro educativo de renombre y su accionar generalmente repercute en la comunidad tacneña. De conocerse sobre la relación entre las variables propuestas a estudiar, se contribuirá a superar los problemas percibidos y el nivel de gestión pedagógica docente mejorará las situaciones de aprendizaje del alumnado.

Finalmente, entendemos que los resultados que se alcancen con esta investigación, nos proporcionarán mayores elementos de juicio para explicar una situación, que no es exclusiva de la institución que se investiga, sino que comprende a muchas otras. Con ello,

estaremos aportando a ampliar el contexto explicativo y, por ende, estaremos contribuyendo al desarrollo de un marco conceptual valedero.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo General

Determinar la influencia del liderazgo directivo en la gestión pedagógica de los docentes del nivel secundario de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean de Tacna, año 2018.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar el nivel de liderazgo en el personal directivo de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean de Tacna.
- b) Precisar el nivel de gestión pedagógica que muestran los docentes de educación secundaria de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean de Tacna.
- c) Establecer la relación entre el nivel de liderazgo directivo con el nivel de gestión pedagógica de los docentes de educación secundaria de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean de Tacna.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general

El liderazgo directivo influye condicionalmente en la gestión pedagógica de los docentes del nivel secundario de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean de Tacna, año 2018.

1.5.2. Hipótesis específicas

- a) El liderazgo directivo en la I.E. María Ugarteche de Mac Lean es de nivel medio.
- b) La gestión pedagógica es de nivel medio en los docentes de educación secundaria de la I.E María Ugarteche de Mac Lean.
- c) Si el nivel de liderazgo directivo es medio; entonces, el nivel de gestión pedagógica de los docentes de educación secundaria de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean de Tacna, es medio.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes del estudio

Antecedentes locales

Tesis: “El liderazgo docente y la gestión pedagógica en la I.E. “Manuel Flores Calvo” de Pocollay, Tacna, año 2012”.

Autor: Javier Antonio Hilasaca Condori (2012), en su tesis presentada para optar el Grado de Maestro en Ciencias en la UNJBG-Tacna, afirma que dirigir y gestionar en la complicada actualidad educativa pide reglas simples que posibiliten la toma de decisiones participativas, compartidas y, sobre todo, eficaces. Para ello, el líder ha de clarificar y cuantificar las responsabilidades. El profesor líder ha de conocer y escuchar a sus alumnos, potenciar la expresión de los sentimientos y opiniones, y procurar un espacio-tiempo para escucharlos. De allí que plantea como objetivo central, determinar la existencia de una relación directa entre el actuar del profesor, al que considera líder, con la gestión pedagógica que desarrolla en la institución. Los resultados, una vez procesada la información, proporcionada por los estudiantes y los profesores, indican que efectivamente existe relación,

pero una relación que exige introducir mejoras para que la gestión tenga la efectividad que la educación actual exige. Finalmente concluye que:

Se ha comprobado y aceptado que existe una relación directa entre el liderazgo docente con la gestión pedagógica que realizan dichos docentes. La verificación de las hipótesis ha demostrado que existe una relación directa entre ambas variables, lo que se confirma con la verificación de las hipótesis específicas planteadas y trabajadas.

Se ha comprobado y establecido que cuando el liderazgo es de tipo autocrático, considerado como poco conveniente porque es impositivo, el nivel de gestión que se refleja en los estudiantes es deficiente. El 34,2% de los índices comparativos de relación entre liderazgo y gestión indican que el nivel de relación es alto. Es decir, a menor nivel de liderazgo menor nivel de gestión.

Tesis: “Relación entre el estilo de liderazgo de los docentes universitarios y la calidad motivacional de los estudiantes universitario de la Facultad de Ciencias de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna en el año 2009”.

Autor: José Antonio Tiburcio Moreno (2010), en su tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias con mención en Gerencia y Administración de la Educación, arriba a lo siguiente:

Los datos obtenidos y procesados, demuestran que la mayoría de los docentes de la Facultad de Ciencias, practican el estilo de liderazgo liberal, es el mismo que se caracteriza porque deja, en el estudiante o alumno, la libertad de decidir lo que estime conveniente, desarticulándose de su tarea de conductor, guía y orientador del futuro profesional. También destacan estilos de liderazgo autocrático y participativo, pero en menor grado de importancia y ejercicio.

El liderazgo transformacional, estilo prácticamente nuevo y que comprende características de mayor vinculación con el subordinado, en este caso el estudiante, es el estilo que más se acomoda a las características de los estudiantes de la Facultad

de Ciencias. Les posibilita un mayor desarrollo de confianza, creatividad, capacidad de decisión, solidaridad, trabajo en equipo, en suma, un mejor aprendizaje.

En los trabajos antes señalados, se demuestra la existencia de diferentes tipos de liderazgo y, por otro lado, que se relacionan con diferentes aspectos en el proceso de formación del estudiante universitario. Estas informaciones permitirán, en el presente trabajo, incidir sobre la búsqueda de la relación del liderazgo directivo, pero vinculado con la gestión pedagógica de los docentes. De otra parte, el tipo de liderazgo en ambas tesis, difieren del tipo de liderazgo a tratar en el presente trabajo. Aquí se buscará conocer la incidencia relacional entre los tipos de liderazgo transaccional, transformacional, liderazgo liberal o no liderazgo y el liderazgo instruccional.

Antecedentes nacionales

Tesis: “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla-Callao (2012)”.

Autor: Nilo Teófilo Reyes Flores (2012), en su trabajo para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación, concluye que el desempeño docente está vinculado a diversos factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, etc., y que la percepción del liderazgo ejercido por el director es sólo un aspecto más. Al final llega a concluir en lo siguiente: “Como conclusión general, se expresa que no se confirma la hipótesis general debido a que no hay presencia de relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo según Rensis Likert y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009”.

Autor: Eddyta Flores García (2014), afirmó que el líder (director) de la institución educativa, asume un papel protagónico como orientador, guía y ejecutor de decisiones que aseguran el crecimiento de la institución misma y de cada uno de los miembros de la comunidad educativa. Como corolario del trabajo se presentan las siguientes conclusiones:

Los docentes del COLEGIO A opinan en un 73% que el director ejerce un Liderazgo Transformacional. Asimismo, en el COLEGIO B el 66% de los docentes manifiesta que posee dicho Liderazgo. También se encuentra que hay docentes que manifiestan que el director en su I.E. poseen rasgos del Liderazgo Instruccional, en el COLEGIO A en un 70.4% y en el COLEGIO B en un 56.4%.

En la muestra estudiada encontramos predominancia del Estilo Transformacional, en comparación con los otros estilos presentados.

El estilo de Liderazgo que se encuentra en menor porcentaje es el No Liderazgo, según los resultados obtenidos, en un 25.7% en el COLEGIO A y un 29.3% en el COLEGIO B.

Autor: Elita Verónica Salinas Erazo (2013), trabajo para optar el Grado Académico de Magister en Educación con Mención en Gestión de la Educación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Es una investigación de tipo básico, en razón que sus resultados enriquecen el conocimiento científico teórico; es de nivel descriptivo y asume el diseño correlacional, debido a que establece relación entre dos variables: calidad de la Gestión pedagógica y la práctica docente en el nivel secundario. La población y muestra estuvo conformada por la totalidad del personal docente 15, personal Directivos 03 y Estudiantes del Nivel Secundaria 110 de educación básica regular. Se trabajó con una muestra elegida de forma intencional no probabilística. Los resultados demuestran que existe relación directa y significativa entre la calidad de la Gestión Pedagógica y la práctica docente en el nivel secundaria de la Institución Educativa Publica PNP “Juan Linares Rojas” Oquendo, Callao-2013. Entre sus conclusiones, la más importante es la siguiente: “En la presente investigación, se contestó la hipótesis general de que sí existe una relación significativa entre la calidad de la gestión pedagógica con la práctica docente, la significancia es 0.01 es decir se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna general, se afirma que existe correlación significativa entre ambas variables”.

En los tres trabajos antes señalados, los autores arriban a conclusiones respecto al liderazgo y desempeño docente, así como a gestión pedagógica con la práctica docente y tipos de liderazgo del director; sin encarar la relación liderazgo directivo y gestión pedagógica docente. En este entender el trabajo que se pretende realizar presenta un enfoque diferente. Sin embargo, los resultados de las tesis antes mencionadas nos permitirán conocer la metodología aplicada y los alcances de cada trabajo.

Antecedentes internacionales

Tesis: "Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente (Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, C. A.)".

Autor: Manuel Raxuleu Ambrocio (2014). El estudio es de tipo descriptivo correlacional y tuvo como objetivo principal, describir la vinculación del liderazgo del director con el desempeño pedagógico del docente. La población estuvo conformada por 237 sujetos, de los cuales 9 son directores, 70 docentes y 158 estudiantes del grado de tercero básico de los institutos del Distrito Escolar No. 07 -06-03, con sede en aldea La Ceiba, municipio de Santa Catarina Ixtahuacán del departamento de Sololá. Para la obtención de los datos se utilizó la técnica de la encuesta en la que se aplicaron 3 cuestionarios de investigación. Se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple, estratificado o de afijación proporcional para estimar la cantidad de estudiantes encuestados por instituto. Estadísticamente, se aplicó la Fiabilidad de Proporciones y la Correlación de Pearson. El estudio demostró que existe una alta vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente.

Tesis: "Liderazgo del docente y gestión pedagógica en educación media general".

Autor: Dairith Oliveros Rivas (2011), para optar al título de magister scientiarum en educación, mención: planificación educativa, en la Universidad de Zulia, Venezuela. La investigación fue de tipo descriptiva, de campo correlacional, proyecto factible con un diseño

no experimental transversal. La población fue de 57 profesores y 87 estudiantes, la muestra de los docentes fue censal y la del educando estratificado, quedando conformada por 144 sujetos de investigación. Para la recolección de los datos se aplicó un instrumento basado en la escala tipo Likert con 60 ítems, validado por 6 expertos y se determinó la confiabilidad mediante una prueba piloto aplicándose el índice Alfa Cronbach, cuyo resultado fue para el liderazgo del docente de 0,86 y para la variable gestión pedagógica 0,85. Para la técnica en la obtención de datos, se utilizó la media y desviación estándar. La información analizada demostró que el liderazgo ejercido por el docente se relaciona directamente con la gestión pedagógica prevaleciendo un estilo democrático con competencias medianamente efectivas, siendo efectiva la comunicativa y el emprendimiento con una gestión pedagógica medianamente efectiva. Se recomendó a los docentes por medio de un plan estratégico talleres de formación pedagógica, de mejoramiento de formación profesional y divulgación de los hallazgos de esta investigación.

La totalidad de trabajos realizados coinciden en señalar la importancia que tiene la gestión del director como líder educativo o pedagógico. Por otro lado, se destaca la importancia que tiene el desempeño profesional en la gestión pedagógica como línea de trabajo para mejorar la calidad educativa. En ese entender, los documentos señalados constituyen un punto de partida importante para analizar y conocer el comportamiento de las variables que se propone en la presente investigación.

2.2. El liderazgo directivo

2.2.1. Generalidades y conceptualizaciones

El liderazgo educativo, es producto de la dinámica de la acción formativa de las personas fundamentada en ideales filosóficos, y, por consiguiente, en la formación integral. Permite la proyección del ser hacia el sentido de la educación humana, la cual se refleja en todas sus dimensiones y escenarios los que garantizan mejorar la calidad de vida, en lo profesional y personal, sustentado sobre la ética y en la valoración de los recursos de las

generaciones futuras. En tal sentido Hargreaves Dean Fink, citados por Rodriguez (2009, p.49), al fundamentar el desarrollo humano integral manifiestan:

Lejos de la obsesión por la eficacia competitiva de algunas corrientes, los cambios que necesitamos para el aprendizaje profundo y duradero de nuestros estudiantes requieren procesos sostenibles, democráticos y justos. Han de inspirarse en ciertos principios como amplitud, profundidad, continuidad, diversidad, justicia, disponibilidad de recursos y conservación de la memoria. Merecen ser proyectados sobre diversas esferas de influencia recíproca entre la escuela y la comunidad, el sistema educativo en su conjunto y los movimientos sociales [...] El liderazgo y la mejora educativa sostenibles preservan y desarrollan el aprendizaje profundo de todo aquello que se difunde y que consigue perdurar en el tiempo, de modo que no cause perjuicio alguno y que propicie de hecho un beneficio positivo para las personas que se encuentran a nuestro alrededor, ahora y en el futuro.

La sociedad cambia y se transforma, el crecimiento económico, científico y tecnológico se convierten en indicadores que invitan a repensar la educación del siglo XXI. Tedesco (2003), plantea que “La construcción de una sociedad justa es un tema central en la definición del futuro [...] Estamos ante la necesidad de moralizar la especie humana, tarea que excede las posibilidades de la educación escolar, pero que permite colocar la acción de la escuela en el marco de un proceso más amplio” (p. 39). Bajo esta perspectiva, leemos que Tedesco formula la idea de la necesidad de un conductor que lleve al estudiantado a una formación humana y justa.

Lo anterior se reafirma con lo señalado por Touraine (2005), que plantea que se requiere responder al sentido de la educación en cuanto al qué, al para qué, al por qué, al cómo y al hacia dónde (p. 122). Estas interrogantes definen una propuesta innovadora, que es consecuente con las necesidades del contexto. Es necesario preparar a los jóvenes más que para la vida, para el vivir el mundo, para interpretarlo, para pensar, para soñar, para actuar de manera íntegra, para vivir felices, para encontrarse a sí mismos y al otro, para compartir con

el otro, para disfrutar las cosas pequeñas de la vida, para amar la naturaleza, para crear, para innovar, para cambiar, para transformar, para intuir, para recrear.

Desde esta perspectiva, hay que pensar en nuevas alternativas de formación, por tanto, el liderazgo educativo exige cualidades y características que hacen posible una sociedad más humana, donde los actores del proceso educativo generen una dinámica de proyección y, de valores y de principios éticos que se enmarquen en el desarrollo de la persona, y cuyo proyecto de vida lo lleve a interrogarse sobre el papel que desempeñará en la sociedad. La ética, debe ser una cualidad del líder, como base de la sostenibilidad y responsabilidad como ser social frente a la vida, al entorno, a la naturaleza, al cuidado de sí mismo. Por ello, asume una actitud respecto al sentido de lo humano con voluntad y con la madurez de la toma de decisiones propias, inteligentes, que proyectan la conciencia, con relación a la cultura. (Touraine, 2005, p.123)

Todo lo anterior, aún de manera simplificada, hace más imperativo interpelar que el liderazgo educativo, desde la percepción del emprendimiento sostenible, esté relacionado con la ética como reto transformador. Desde la perspectiva de totalidad, el líder educativo sustenta sus acciones en la ética, los principios y valores; no se trata de que se hagan proyectos, sino proyectar la responsabilidad con integridad, pensamiento emprendedor, significativo, con valor agregado, donde la estrategia debe generar impacto positivo al responder a los problemas que necesitan ser solucionados por un emprendedor sostenible en el mundo actual. (Sierra, 2015, p. 128)

Conceptualizaciones:

En las últimas décadas el liderazgo en educación es un tema recurrente, que no es bien recibido en los ámbitos educativos. Se asocia con un discurso y un modelo de organización ubicado en enfoques del mundo de la empresa que del mundo de la educación. Incluso se identifica de manera reduccionista con determinados enfoques sobre el desarrollo centrado en el crecimiento en términos económicos a diferencia de los enfoques de desarrollo de capacidades humanas (Nussbaum, 2012, p. 140). Se ha percibido incluso como una moda

perniciosa procedente del mundo de la empresa y ajena a los valores que caracterizan el sector educativo. Desde esta perspectiva se asocia el liderazgo con una visión individualista y elitista en relación al trabajo en educación y con una pérdida de los valores y tradiciones participativas y de trabajo, en equipo propios de las instituciones educativas (Longo, 2008, p. 84). Así, se identifica al liderazgo con aquellas características que lo presentan popularmente como capacidad gestora, excelencia individual y ejercicio de poder, que son sin duda una concepción reduccionista del mismo.

El liderazgo directivo, en el caso particular de las instituciones educativas, se ha ido haciendo cada vez más complejo, ya que se le atribuyen mayores responsabilidades y debe dar cuenta de los resultados obtenidos en el centro. Las presiones externas más importantes provienen de la responsabilidad para mejorar la calidad del sistema educativo. Según Gaziel, L. (2008, p. 36) esta situación es muy similar en casi todos los países y es una consecuencia del fenómeno de la globalización, del afán y necesidad de los países por tener un sistema educativo competitivo y del supuesto de que los directores y directoras juegan un papel clave en el éxito de las reformas educativas. De acuerdo con García Garduño (2011), las exigencias son mayores en los países asiáticos y en los países anglosajones. Pero, no todas las presiones son externas, también existen cambios internos importantes que están relacionados con los conflictos, con el personal de la escuela, con los padres y madres de familia, así como con la disciplina de los estudiantes (p. 9).

Está claro que cada vez más se concibe la educación como un fenómeno de alta complejidad que no puede ser abordado satisfactoriamente sino es mediante una visión compartida que aproveche lo mejor de todos los agentes que participan, y es importante saber los mecanismos de interacción y de influencia interpersonal para dinamizar a las personas y a los grupos en una determinada dirección. Ejercer liderazgo significa principalmente orientar y motivar.

Respecto al asunto, Angulo y Silíceo (2001, p. 13) afirman que todo líder tiene que poseer cualidades de actitud (generosidad, valentía, convicción, sabiduría y riesgo), conductas de inspiración (motivación, pasión, congruencia, credibilidad e integridad, fe y

esperanza) y comportamientos de interrelación (disposición y presencia, comunicación, capacidad de escuchar, convencimiento y negociación).

Rojas y Gaspar (2006, p.70) manifiestan que el “liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos”. Bolívar (2011) amplía la definición señalando que “el liderazgo es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos, creencias) en función de unas tareas o proyectos comunes”.

Chiavenato expresa que:

El liderazgo es un proceso clave en toda organización y ha sido una preocupación constante tanto de las organizaciones que lo necesitan como de teóricos e investigadores. Los líderes causan profundo impacto en la vida de las personas y las organizaciones. Por estas razones, la complejidad del asunto, ha conducido a plantear infinidad de teorías y a intentar explicar qué es el liderazgo. La conclusión es que todavía no existe un enfoque amplio y universalmente aceptado al respecto. (2002, p. 96)

Robbins y Coulter aseveran que “líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas” (2010, p.120). Por tanto, un director o un gerente debieran ser líderes, pero el liderazgo no debe confundirse con la dirección o la gerencia.

Actualmente las organizaciones buscan líderes que consigan generar y aplicar un plan estratégico en una ejecución operacional. La función antedicha engloba el análisis de la situación, la toma de decisiones, la capacidad de formación y las competencias relativas a la gestión de personas. Junto a estas competencias específicas se requiere condiciones determinadas, como la apertura, la participación y el establecimiento de relaciones más democráticas que aseguren procesos de transformación permanente. El liderazgo adquiere así, un papel fundamental por a la obtención de resultados (Cayulet, 2007, p.144).

En efecto, esta nueva visión del liderazgo resulta esencial en el entorno educativo, precisamente porque la educación debe atender un conjunto de objetivos; por lo tanto, debe aplicar la colaboración tanto del director como de todos los docentes en un proyecto, guiado por el compromiso de un aprendizaje de calidad, y la formación de personas capaces de transformar nuestro mundo en una sociedad más libre y democrática.

2.2.2. El líder en el Ámbito Educativo

La institución educativa, desde su concepción, siempre ha tenido una persona que la dirija y que recibe el nombre de director, sin embargo, la evolución del concepto de escuela o institución educativa ha cambiado la organización educativa. Desde esta perspectiva, es necesario analizar quién es la persona que dirige este tipo de instituciones escolares, qué hace, cómo se relaciona y se comporta con los demás.

En esencia, un líder educativo es quien es capaz de influir en estudiantes, docentes, administrativos, en general, en la comunidad educativa, en la cual pueden estar los grupos de interés, entre ellos los padres de familia de una organización académica, con el propósito de lograr objetivos de la institución fundamentados en su filosofía y poder generar valor diferenciador en su programa de formación que oferta. (Sierra, 2015, p. 132)

Resulta, interesante considerar la posición de Pautt, (2011, p. 113), quien plantea la diferencia entre liderazgo y dirección. Se hace alusión a que los directivos se centran en la gestión administrativa y los líderes están enfocados en los cambios. Concluye que el directivo administra y el líder innova. Esta descripción ayuda a plantear que las organizaciones escolares requieren de los dos; sin embargo, un directivo necesita las cualidades de un líder para poder orientar una institución escolar.

Mintzberg (2001), citado en Pautt (2011, p.116), añade que el directivo es quien ejerce la acción de dirigir, administrar y controlar. Pero el líder innova, investiga e inspira confianza. Al parecer se podría afirmar que el ámbito educativo necesita líderes que posibiliten la construcción social, y, por ende, se constituya en un orientador que haga que los sueños del conocimiento se vuelvan realidad.

2.2.3. El Impacto del liderazgo en la gestión

Antes de abordar el concepto de gestión es necesario hacer algunas precisiones. En la década de los setenta se hablaba sólo de administración entendida como el manejo de recursos en una organización, ya sea pública o privada con fines o no de lucro. En el ámbito educativo, la administración escolar era entendida como “realizar prácticas educativas que tenían que seguir al pie de la letra cuestiones decididas por otros, pero fundamentalmente, cuestiones administrativas con baja presencia de lo educativo”, debido a que, en la teoría clásica de las organizaciones y en la formación de directivos, se enfatizaba la similitud de las escuelas con las empresas, desde el punto de vista de la administración (Pozner, 2000). Esta coincidencia entre una teoría predominante y una práctica habitual define a la administración escolar como “las actividades que se refieren al planeamiento, la instrumentación, la coordinación, la gestión y el control de los servicios” (Pozner, 2000, p.16).

Por otra parte, el concepto de gestión (llamada *management* por Peter Drucker) surgió en la década de los noventa, derivada de la teoría gerencial, entendida como la mejor forma de dirigir a las organizaciones. Este concepto fue introducido al sector educativo, como lo menciona Casassus (1999, p.158) como resultado de las reformas educativas de ese tiempo. La gestión estaba separada en dos actividades: la planeación y la administración; en donde la planeación se refiere a hacer planes, fijar objetivos y determinar acciones que hay que seguir, mientras que la administración es la encargada de ejecutar las acciones predeterminadas. Es decir, había una separación entre la acción de diseño y la acción de ejecución. Por ello, menciona que la gestión se refiere a la integración de los dos conceptos, refiriéndose tanto al proceso de la planeación como a la administración de lo diseñado de las instituciones educativas. Luego, la gestión se refiere al aspecto estratégico y la administración al aspecto operativo. Así pues, el binomio administración-gestión interactúa mutuamente, de tal forma

que para tener una buena gestión es necesario tener una buena administración, es decir, la buena administración es fundamental para la buena gestión.

El mismo autor, Casassus (1999, p. 159), define la gestión como “la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea”. En este contexto, el liderazgo directivo juega un papel relevante en la gestión de la organización debido a que, al ejercerlo mediante los directores, determina tanto el desempeño como los resultados que se tengan en la misma, debido a que el liderazgo influye también en el desempeño de los miembros de la organización. Además, el liderazgo directivo influye en la institución en lo que se refiere a la calidad de la educación orientado al logro de objetivos educativos, puesto que los directores son considerados actores protagónicos de la transformación en la educación. Por ello, como lo señalan Rojas y Gaspar (2006, p.70) es necesario que los directores posean convicción, capacidad, conocimientos e inteligencia y que encaucen sus deseos de mejorar de mejorar la educación apoyándose en sus habilidades, su capital social y simbólico.

2.2.4. El director como líder

La educación desde su dimensión social, busca la inclusión de todos los integrantes de la comunidad educativa. En este sentido, es tarea de la institución educativa interpretar los propósitos, metas y acciones que persigue: evaluar los logros y fracasos e implementar políticas educativas que permitan el logro de la calidad educativa; es así que la intervención del directivo debe expresar el reconocimiento de los derechos individuales y sociales, explicar y hacer público estos propósitos, someterlo a análisis y reflexión, discusión y actualización; esto es así porque el sentido de la conducción se relaciona con la mejora de la calidad de los procesos, objetivos que puede lograrse mediante la interacción con los docentes en el desarrollo de la tarea académica-curricular y didáctica.

Según Bolívar (2011, p.47), el director escolar ejerce una influencia importante en el aprendizaje de los estudiantes, directa e indirectamente, debido a las absorbentes y complejas interrelaciones que se dan dentro de la institución educativa y su contexto. El ejercicio de un

buen liderazgo sirve de cohesión y orientación; por ello, precisa de competencias profesionales para una mayor efectividad. La dirección y el liderazgo desempeñan un relevante papel en la efectiva puesta en práctica de determinadas innovaciones, así como en las expectativas y compromisos que los miembros tienen respecto a los fines de la institución.

De acuerdo a Batanaz (citado en Carda y Larrosa, 2007, p.21) el director puede ejercer su liderazgo en la solución de problemas; la toma de decisiones; el empleo equitativo del tiempo en actividades administrativas de gestión y de liderazgo pedagógico; la integración de todos en una misma misión y visión; el fomento de valores de respeto y utilización de procesos democráticos; la eliminación de los abusos de poder, el cuidado de la satisfacción laboral y la relaciones interpersonales; y, el involucramiento de la comunidad en la gestión escolar. Asimismo, García, Rojas y Campos (2002, p.15) apuntan que, en la búsqueda permanente del liderazgo, el director debe confiar en la colectividad y en sí mismo.

2.2.5. Estilos de Liderazgo

El término “estilo de liderazgo” se refiere el modo personal de actuar de un líder. El estilo de liderazgo se basa en la propia personalidad de cada individuo, en la forma de entender las relaciones en el trabajo, y los propios valores y principios éticos, es decir, es una forma compleja que define el tipo de comportamiento que cada persona lleva a cabo en sus diferentes facetas de su vida (Villa Sánchez, 2013, p.39).

Murillo (2006, p.11) señala la propuesta de Kurt Lewin, la cual sigue vigente y establece tres estilos de liderazgo: el liderazgo autoritario, el liderazgo democrático y el liderazgo *laissez faire*. Cada estilo de liderazgo, enfoca la acción participativa, con énfasis en las relaciones interpersonales y la comunicación. Es importante señalar que los estilos de liderazgo no son excluyentes uno de otros, y que en la realidad no existen líderes que tengan un estilo puro, más bien predomina uno de ellos. Debe, en estos tiempos, reconocerse que han surgido diferentes enfoques que determinan un estilo de liderazgo, tema que no precisamente es materia del presente trabajo.

En ese entender, Villa (2003, p.42) señala que el liderazgo debe hacer énfasis en una dimensión clave que se denomina *visión estratégica*, la cual supone uno de los mayores déficits entre los equipos directivos de centros educativos. Para ello, es necesario formular una visión estratégica y ponerla en práctica a través de un plan estratégico basado en proyectos implicando al profesorado, personal no docente y comunidad educativa en coherencia con los valores clave del centro.

2.2.6. Perfil del Líder Directivo

Si un líder logra eficazmente las metas que espera, debe tener autoridad para actuar de manera que estimula una respuesta positiva de aquellos con el que trabajar hacia el logro de la meta. La autoridad para liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir al comportamiento de los que guía.

En el Perú, el Marco del Buen Desempeño Directivo plantea que la institución educativa necesita de un líder que influye, inspira y motiva las acciones de la comunidad educativa en función a lo pedagógico, logrando vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y la comunidad (MINEDU, 2014, p.14)

El líder directivo de este nuevo siglo, debe ejercer una función de conducción anticipándose a los cambios, debe visualizar y percibir cada cambio como una oportunidad y reto; por lo tanto, debe planificar, organizar, coordinar y evaluar. Asimismo, debe propiciar el trabajo en equipo para alcanzar una mejor articulación intra e Inter niveles, un sentido de grupo y pertenencia, la mediación y resolución de conflictos y la delegación de tareas. En cuanto a las habilidades personales más importantes se pueden mencionar como fundamentales su formación, reputación y antecedentes, su gestión de perfeccionamiento, la creatividad aplicada a proyectos institucionales y su actitud proactiva y positiva.

Kotter, citado por Manes (2009, p.78), alcanza requisitos que debe poseer un líder directivo:

- a) Conocimientos del sector e institucionales. Hoy el líder directivo debe estar al tanto de lo que sucede en el sector de la educación (transformaciones, mercados educativos,

competencia, propuestas pedagógicas, etc.) y en la realidad de su propia institución (cultura institucional, historia, problemas y conflictos, objetivos institucionales, ideario, intereses del personal, etc.).

- b) Relaciones institucionales. Las relaciones institucionales son decisivas para el trabajo de articulación con sus pares, ya sea entre los niveles educativos, los turnos, las actividades extra programáticas, las instancias de matriculación, etc.
- c) Reputación e historial. Desde su puesto formal, el líder directivo debe ser creíble por su idoneidad y trayectoria. Sus antecedentes son muy importantes frente a la credibilidad de sus colaboradores como lo es su experiencia en la conducción de grupos humanos.
- d) Potencial y habilidades. En este sentido las aptitudes y actitudes del líder son un requisito indispensable de la evaluación a la hora de su designación. El perfil de desempeño debe relacionarse con el potencial y las habilidades del líder directivo
- e) Valores personales. La educación en los valores humanos es la base de la educación integral del individuo. El líder directivo debe enseñar a respetar esos valores con su ejemplo en la relación con sus pares, sus colaboradores y los estudiantes.
- f) Motivación. La capacidad de motivar es imprescindible en la figura del líder.

2.2.7. Tipos de Liderazgo

Hay una variedad de tipos de liderazgo, estos varían según los roles que el líder debe desempeñar. Para efectos de este estudio, se considerarán los siguientes tipos de liderazgo: Carismático, Transaccional, Transformacional y Laissez-Faire.

2.2.7.1. Liderazgo carismático

Este tipo de liderazgo ha sido objeto de diversos estudios, que han determinado, que la forma de influir en los seguidores, no está basada en la autoridad formal, sino, en las

percepciones de los seguidores, que posee habilidades y competencias que lo hacen merecedor de respeto y admiración. (Lussier y Achua, 2007, p.10)

Como resultado de los estudios sobre el tema del liderazgo carismático, se han identificado características que distinguen a un líder carismático. Y para ponerlas en perspectiva Lussier y Achua (2007, p. 10), señala que son visionarios, cuentan con grandes habilidades de comunicativas, tienen confianza en sí mismo y convicción moral, así como capacidad para inspirar confianza, fuerte orientación al riesgo, gran energía y orientación a la acción, entre otras características.

Para ello, Lussier y Achua (2007, p.14) plantean que las personas pueden mejorar sus habilidades para comunicarse por cualquier medio, fortalecer la confianza en sí misma, como elevar su autoestima y aprender destrezas para inspirar y delegar autoridad en sus seguidores.

Robbins y Couter (2010, p.190), plantea un listado de comportamientos que adoptan las personas que son carismáticas y que practicándolos se puede llegar a ser un líder carismático. En tal sentido, caracteriza al líder carismático como aquellos que: proyectan una presencia poderosa, segura, y dinámica [...], articulan una meta alcanzable, transmiten expectativas de alto desempeño y seguridad, con base en la capacidad de los demás para cumplir con estas expectativas. demuestran su confianza en la gente al establecer metas ambiciosas, para ellos tanto individualmente como en grupo, son sensibles a las necesidades de sus seguidores. Los líderes carismáticos consiguen conocer a cada uno de sus seguidores entienden sus necesidades individuales y son capaces de desarrollar relaciones interpersonales intensas con cada uno.

2.2.7.2. Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional, se fundamenta en el intercambio o transacción. El líder utiliza el poder recompensando o sancionando a los trabajadores en función a su rendimiento, no va más allá de las tareas y se limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin tendencia a desarrollo estratégico (Contreras y Barbosa, 2013, p.39). El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y explica cómo

podrán satisfacerlas por medio de las recompensas, siempre que los seguidores cumplan los objetivos o tareas que especifique el líder (Varela, 2010, p.74). Existen dos formas: a) recompensa contingente, la cual se realiza mediante intercambios recíprocos entre líder y seguidores de recompensas o sanciones en función del cumplimiento de los objetivos; y, b) administración por excepción, se produce cuando el líder interviene únicamente para hacer correcciones en la conducta de los seguidores que, por lo regular, se da mediante críticas negativas.

Estos líderes resultan ser detallistas y centrados en el corto plazo, manejan eficientemente los procesos y recursos; resultan ser buenos negociadores, autoritarios y a veces agresivos, logrando el máximo provecho en sus ejecutorias, en función del poder formal que les da su influencia económica.

2.2.7.3. Liderazgo transformacional

El estilo transformacional está centrado en el papel del líder como agente de cambio, que promueve el compromiso y motiva al equipo; concentrándose, buscando generar relaciones y dotar de significación a las actividades realizadas; también se fundamenta en las creencias y cualidades personales, tanto del propio líder como de los seguidores (Varela, 2010, p.76)

“El liderazgo transformacional sirve para cambiar el *statu quo*, pues articula para los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización” (Lussier y Achua, 2007, p.14).

2.2.7.4. El liderazgo laissez - faire o liberal

En este tipo de liderazgo, el líder evidencia conductas desfavorables para el crecimiento de la organización, como también del grupo que dirige, porque permite a los miembros del grupo actuar con plena libertad, sin sujetarse o seguir instrucciones para la realización de sus actividades productivas.

El liderazgo liberal (Laissez-Faire) adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo, quienes gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder. El liderazgo Laissez-Faire, puede ser conceptualizado como un líder que carece de compromiso con su organización.

Para Robbins y Couter (2010, p.183) el líder Laissez-Faire o liberal es una persona inactiva, que evita tomar decisiones dentro de una organización, por lo cual no participa en el grupo y que otorga total libertad a sus miembros. No obstante, es un líder que proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados, como ellos mejor lo crean conveniente.

Cuando surgen problemas en la organización los líderes laissez-faire, no buscan resolverlos, ni tampoco establecen criterios y requerimientos que se deban cumplir, como haría un líder eficaz y eficiente. El líder laissez-faire no genera conversaciones que permitan lograr llegar a decisiones consensuadas con sus seguidores.

Además, “La inactividad del líder laissez-faire -su deseo de no aceptar responsabilidad, dar direcciones, ni entregar apoyo- se ha relacionado consistentemente en forma negativa a productividad, satisfacción, y cohesión grupal”. (Vega & Zavala, 2004, p.39).

2.2.8. Dimensiones del liderazgo directivo

El líder en el campo educativo desempeña una labor amplia y comprometida con la institución, su rol se desarrolla en base a los objetivos que deben lograr los agentes involucrados para mejorar la calidad educativa de su institución. Los objetivos están alineados a las propias normas legales del sector, así como políticas educativas, problemáticas propias de la institución y la localidad.

Abarca consecuentemente el campo administrativo, así como la tarea de conducción de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Para efectos del presente trabajo, se plantea el tratamiento del accionar en la gestión institucional, así como el accionar en el desarrollo de

la actividad pedagógica (didáctica y curricular). Por tanto, nos ocuparemos solamente de esos dos campos, dejando otras acciones, que como se dijo anteriormente son amplias en el campo de conducción o liderazgo en una institución educativa.

2.2.8.1. Gestión Institucional

Ésta se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias administrativas.

Según Villarreal, E. (2002) citado en Botero (2009, p.18), la gestión institucional es un proceso que emprende el equipo directivo de una institución educativa para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la oportunidad educativa. Se vincula con gobierno y dirección, es decir, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismos necesarios para lograr los objetivos planteados y que en este marco el hacer se relaciona con el pensar, el rediseñar y el evaluar. Por otro lado, la gestión institucional, no solo tendrá que ser eficaz, sino adecuada, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la organización, por lo que es necesario coordinar sus esfuerzos en acciones cooperativas que presentan el logro de objetivos compartidos, los cuales habrán sido previamente concertados y sus resultados serán debidamente evaluados para tener la retroalimentación necesaria que permita tomar decisiones.

En efecto, consideramos que lograr una gestión institucional eficaz y adecuada, es uno de los desafíos más importantes y complejos que deben enfrentar las instituciones educativas en la sociedad actual.

En general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las

administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa.

Dicha acción educativa se vincula con las formas de gobierno y de dirección, con el resguardo y la puesta en práctica de mecanismos para lograr los objetivos planteados en el sector educativo hacia la calidad; en este marco, el hacer se relaciona con evaluar al sistema, a sus políticas, a su organización y a su rumbo, para rediseñarlo y reorientarlo al cumplimiento cabal de su misión institucional. Este tipo de gestión no sólo tiene que ser eficaz, sino adecuada a contextos y realidades nacionales, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la estructura educativa; por lo que es necesario coordinar esfuerzos y convertir decisiones en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales han de ser previamente concertados en un esquema de colaboración y de alianzas intra e interinstitucionales efectivas (Villarreal, en Botero, 2009, p.20).

De acuerdo con Cassasus (2000), lograr una gestión institucional educativa eficaz es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas para abrir caminos y para facilitar vías de desarrollo hacia un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Es una herramienta para crecer en eficiencia, en eficacia, en pertinencia y en relevancia, con la flexibilidad, la madurez y la apertura suficientes ante las nuevas formas de hacer presentes en los microsistemas escolares que, en poco tiempo, repercutirán en el macrosistema.

Entonces, la gestión institucional educativa se concibe como medio y fin, que responde a propósitos asumidos como fundamentales, que se convierte en una acción estratégica, que tiene como objeto promover el desarrollo de la educación, que se compromete con el logro de resultados de calidad y que incluye una cultura evaluativa como instrumento clave para el fortalecimiento institucional.

2.2.8.2. Gestión Pedagógica

Es el componente más relevante, ya que es el que le da sentido y encuadre a la función de la institución educativa. Hace referencia al conjunto de propuestas y prácticas de

enseñanza y de aprendizaje esenciales para alcanzar los objetivos que la institución pretende lograr y que exige la sociedad.

En este nivel donde se concreta la conducción educativa en su conjunto, y está relacionada con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, cómo lo evalúa y, además, la manera de interactuar con sus alumnos y con los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros.

La gestión pedagógica en América Latina es una disciplina de desarrollo reciente, por ello su nivel de estructuración, al estar en un proceso de construcción, la convierte en una disciplina innovadora con múltiples posibilidades de desarrollo, cuyo objeto potencia consecuencias positivas en el sector educativo.

Rodríguez (2009, p.69), menciona que la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y de recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces, la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje.

Profundizar en el núcleo de la gestión pedagógica implica tratar asuntos relevantes como la concreción de fines educativos, aplicación de enfoques curriculares, estilos de enseñanza, así como formas y ritmos de aprendizaje; por lo cual, la definición del concepto va más allá de pensar en las condiciones físicas y materiales de las aulas; se centra en un nivel de especificidad que busca gestar una relación efectiva entre la teoría y la práctica educativa.

En la gestión pedagógica, el líder docente, busca aplicar los principios generales de la misión educativa en un campo específico, como el aula y otros espacios de la educación formal debidamente intencionada. Está determinada por el desarrollo de teorías de la educación y de la gestión; no se trata sólo de una disciplina teórica, su contenido está influido, además, por la cotidianidad de su práctica. De este modo, es una disciplina aplicada en un

campo de acción en el cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la praxis educativa.

La gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes frente al grupo. Para Zubiría (2006, p.80) el concepto que cada maestro tiene sobre la enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que ofrece al alumno para aprender. Rodríguez (2009, p 69) coincide en que, independientemente de las variables contextuales, las formas y los estilos de enseñanza del profesor y su gestión en el aula son aspectos decisivos a considerarse en el logro de los resultados, y se hacen evidentes en la planeación didáctica, en la calidad de las producciones de los estudiantes y en la calidad de la autoevaluación de la práctica docente, entre otras.

Todo ello supone una capacidad de inventiva que caracteriza al profesorado y, además de manifestarse en una metodología, se refleja en la capacidad de convertir las áreas de aprendizaje en espacios agradables, especiales para la convivencia y óptimos para el desarrollo de competencias. Así, el clima de aula determina, en gran medida, el impacto del desempeño docente y está ligado a las relaciones interpersonales, las normas de convivencia, el trato entre compañeros de grupo y la actitud colectiva frente a los aprendizajes; por lo tanto, el clima de aula es un componente clave en el aseguramiento de resultados de la tarea pedagógica, sin detrimento de otros factores asociados, como las tecnologías, los recursos didácticos y la optimización del tiempo dedicado a la enseñanza.

Las formas de enseñanza de los docentes, que son líderes en el proceso educativo, no pueden estar desligadas de los estilos de aprendizaje de los alumnos, es necesario saber cómo aprenden y qué necesitan para lograrlo, sin obviar las características y las condiciones que puedan estar en favor o en contra. Por ello, es importante que, a la planeación de aula, le preceda un ejercicio de evaluación de tales particularidades, con el fin de facilitar el proceso de enseñanza con estrategias pensadas para beneficiar el logro de los propósitos curriculares, tarea que debe estar, evidentemente, ligada a los objetivos y a la visión institucional.

2.3. Gestión Pedagógica

2.3.1 Gestión educativa: generalidades y conceptos

En los últimos tiempos y de acuerdo a los nuevos lineamientos de política educativa, así como las nuevas dinámicas sociales y la tendencia hacia la descentralización de los sistemas educativos, genera que los docentes directivos asuman nuevos roles, tengan la capacidad para actuar de manera autónoma y tomar decisiones que le permitan acceder al mundo globalizado de la educación y de la sociedad en general. Todo ello, debe conducir a que los actores del ámbito educativo gestionen procesos adecuados y coherentes con la movilidad social que acontece en la sociedad. Quiere decir que deben asumir responsabilidades para obtener resultados exitosos e innovadores y generar las suficientes capacidades para proyectar, diseñar, analizar y evaluar políticas como proyectos pertinentes al contexto actual. En este marco de ideas, los procesos de gestión de los sistemas de educación, demandan no solo la necesidad de un docente directivo o un gestor de la educación, sino también factores como la planeación, equidad, calidad, manejo de recursos, participación de la comunidad y rendición de cuentas ante esta; todo ello, para generar resultados óptimos y la prestación de mejores servicios.

Bajo esta dimensión, la gestión educativa es entendida 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, p.112)

Al respecto, Betancourt (2002, p. 97) establece que la gestión educativa es entendida como:

Un proceso en el que se comparten responsabilidades y obligaciones administrativas, decisorias, ejecutorias, de control y vigilancia permanentes, encaminadas a un constante mejoramiento de la educación impartida por el Estado desde sus distintas instituciones públicas y privadas, atendiendo a requerimientos socioeconómicos,

políticos, jurídicos, histórico culturales, de distintos entornos, organizados dentro de los parámetros establecidos por el sistema educativo.

Bajo esa perspectiva, la gestión educativa no solo se observa desde la parte interna, sino que debe estar conectada a factores externos, que complementan estos procesos dentro de la institución, así lo precisa el mismo autor, cuando expresa:

La gestión educativa adquiere un sentido más amplio que trasciende las fronteras del sistema educativo, al señalar como responsables del proceso educativo no solamente al Estado y a la institución escolar, sino al delegar responsabilidades a la sociedad y también al conceder alguna importancia a la educación no formal. (Betancourt, 2002, p. 97).

Se debe tener claro que la educación tiene como fin el individuo, se educa alguien para lograr un propósito, por tanto, gestionar procesos en el ámbito educativo no solo es fijarse en procedimientos mecánicos y tecnificados, sino también planificar teniendo en cuenta las necesidades reales de los sujetos que pertenecen a la institución, esta planificación debe tener objetivos que den cuenta de una realidad tangible y tener presente las ideas de los actores del ámbito educativo. Por otro lado, la toma de decisiones ratifica las acciones a gestionar, por lo que es necesaria la participación colectiva y acertada, esto favorece la formulación de estrategias, determinando la mejor forma de realizar las operaciones propuestas dentro de los objetivos, al igual que es necesario contar con las condiciones externas e internas que rodean la institución. A partir de estos lineamientos es que se gestionan los procesos dentro del ámbito educativo, se empiezan a visibilizar los resultados esperados de acuerdo con los objetivos planteados, para terminar este ciclo con la evaluación del proceso de gestión y encontrar las condiciones más acertadas para retomar de nuevo el proceso, pero esta vez con ajustes que favorezcan los resultados y desde luego el impacto que tiene tanto interno como externo.

Miñana (1999, p.126) afirma que, dentro de la gestión educativa, lo más importante es generar y apoyar procesos de cambio, en donde los actores del proceso sean los que tomen

en sus manos la decisión de transformar desde los mismos actos de gestión. Significa que, al gestionar cualquier proceso, dentro de la institución, se requiere una orientación para planificar adecuadamente y obtener resultados exitosos, orientación enfocada a fortalecer cada circunstancia, en donde se asuma la autonomía institucional dirigida al cambio y enriquecimiento de todos los ámbitos educativos, con el fin de responder a las necesidades de la población.

Finalmente, Cassasus (2000, p.136) afirma: “La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan”. Es así como la gestión transforma un entorno educativo y permite establecer parámetros de dirección y ejecución de proyectos relacionados con la educación y la formación, pero, no se debe quedar en dar instrucciones a los participantes o crear roles de trabajo, debe traspasar esos límites y poder renovar el ámbito educativo. En tal sentido, en la gestión educativa, no se trata de adecuar los conceptos de la administración o hablar en términos exclusivos de economía y finanzas, de lo que se trata es de lograr relacionar este tipo de concepciones con la formación de personas, que, en esencia, es la razón de ser de una educación entendida como la disciplina de formar y construir conocimientos.

2.3.2 La gestión y la calidad en las instituciones educativas

Uno de los aspectos que en la última década ha trastocado y generado serios cuestionamientos, ha sido la calidad que brindan las instituciones educativas. La gestión, en este punto, se sitúa como la “carta de navegación” que tienen las instituciones para obtener la calidad y el reconocimiento en cuanto a formación de educandos se refiriere. Cassasus considera que el tema de la calidad ha impregnado considerablemente el campo educativo, y manifiesta:

Con la introducción del tema de la calidad en la educación, surgen dos hechos de importancia: por una parte, se reconoce la existencia de un “usuario” más allá de las necesidades del sistema, y, por otra parte, se genera la preocupación por el resultado del proceso educativo. Es decir, un proceso en el cual se reconoce el derecho de los

usuarios del sistema educativo, a exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades. (Cassasus, 2000, p.138).

Es preciso aclarar que la gestión alude a procesos de calidad, y entiéndase por calidad todo aquello que es beneficioso para los educandos; por tanto, se hace referencia a la calidad en aspectos como el desarrollo integral de los alumnos, así como el desarrollo intelectual y social. Además, no solo se habla de calidad desde lo cuantitativo, también se debe hablar de calidad (y más en el campo de lo educativo) en términos cualitativos, relacionado con las subjetividades que se desenvuelven en el medio. La calidad es entonces, la relación estrecha con la satisfacción de recibir y brindar un servicio (educativo) excelente y organizado. Aquí emerge la relación educación – gestión – calidad, en donde todo proceso educativo debe ser planeado, gestionado y evaluado con un fin último que es la calidad de la educación. La gestión como propuesta para organizar y ayudar a que las instituciones alcancen la calidad esperada en los servicios educativos que brindan a la comunidad, se convierte también en un pilar de acción dentro de los planes de desarrollo de las mismas, a decir verdad este aspecto permea todos los procesos que se desarrollan al interior y exterior de la institución, la gestión educativa en los recintos de educación superior es el pretexto para alcanzar la transformación y generar un impacto significativo en la comunidad.

Visto lo anterior, la gestión dentro de la institución de educación superior es entendida como el acopio de varias fases (diseño, planeación, ejecución y evaluación) que son el nuevo rumbo o cultura organizacional que caracteriza a la institución, esto significa que, frente a este naciente panorama e implementando un nuevo sistema de gestión, también se inicia con una nueva percepción del contexto y posibles respuestas para generar cambios tanto externos como internos (Rico, 2016, p.55). La gestión educativa en este ámbito contribuye a la optimización de procesos académicos, pedagógicos, investigativos, administrativos y financieros, al igual que abre nuevos espacios de interacción con otros contextos educativos que pueden enriquecer los procesos internos, de esta manera, un buen proceso de gestión promueve la formación de los estudiantes, docentes y en general, de la comunidad educativa, es posible que se genere una formación integral y se alcance el reconocimiento social, en la

medida que lo gestionado en la universidad traspase la frontera interna y permee el contexto socio-cultural, materializándose en formar más que profesionales, personas de bien y gestoras de cambio social, que logren identificar y ofrecer soluciones coherentes a los retos que día a día emergen de la sociedad actual.

La gestión educativa es el punto de partida, es por donde se abre paso a la transformación y la implementación de proyectos con miras al desarrollo institucional, investigativo y social, por estas razones es que, al pensar en institución, se debe tener en cuenta los procesos de gestión, pues de ellos depende en gran medida el éxito o fracaso, el impacto o rechazo que tiene la institución entre la sociedad.

La gestión en el campo educativo se ha clasificado para su estudio en cuatro categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y con los niveles de concreción en el sistema: institucional, administrativo, comunitario y pedagógico.

2.3.3 Dimensiones de la gestión pedagógica

Teniendo como base la trascendencia que tiene el manejo pedagógico en los procesos de enseñanza-aprendizaje, a continuación, se hará referencia a las principales dimensiones en que se puede desglosar esta parte. Centralmente, se hará referencia a lo correspondiente a la gestión didáctica debido a que conlleva la práctica misma del proceso educativo, así como de la gestión curricular, es decir de lo que debe tratar el aspecto formativo en sí que se revertirá más adelante en lo que se denomina el perfil del egresado

2.3.3.1 Gestión Didáctica

La actividad de dirección educacional presenta exigencias que inciden en la importancia de la dirección de la gestión didáctica como aspecto necesario en el desarrollo de directivos y docentes, por cuanto resulta imprescindible para su transformación profundizar en los requerimientos teóricos que la fundamentan.

Al respecto, Bolívar, Rodríguez y Salvador (2004) mencionados en Bolívar (2008, p. 78), mencionan: “Si la didáctica es una disciplina cuyo objeto es el proceso didáctico, los primeros campos disciplinarios serían los referidos a los elementos estructurales y dinámicos

del proceso; el profesor, el alumno, el contenido, el método, la finalidad, la programación, la interacción y la evaluación”. Ahora bien, el análisis de estos campos se situará en un nivel general y con alto grado de abstracción. El desarrollo epistemológico y profesional, de alguno de estos campos, dará lugar a la constitución de un ámbito disciplinar, con cierto grado de autonomía. En este ámbito disciplinar, podrían, a su vez, generarse diversos cambios de estudio, con el tiempo, un ámbito disciplinar podría constituirse en disciplina autónoma.

Como se puede inferir, la Didáctica tiene en la actualidad un amplio campo de acción, donde se enfatizan algunas concepciones sobre el currículo y su diseño, en función de las diferentes especialidades, que en el campo educacional aspiran cada vez más a la calidad en el proceso de formación integral de sus egresados.

Se concuerda, además, con lo expresado por J. Montoya (2005, p. 44), que la concepción se concibe para comprender y aprehender la verdad objetiva, determinar las leyes condicionantes del mundo objetivo en lo general. La concepción en su carácter particular forma parte de una teoría general; por lo que la misma es un constructo teórico dirigida a la Didáctica, donde a partir de una teoría general, en esta ciencia, adiciona nuevos elementos teóricos que no están delineados ni tipificados dentro de la teoría y no pueden observarse en los elementos del proceso actual.

El mismo autor, considera que una concepción es un componente teórico que explica, con otra visión, la realidad de un fenómeno, sus procesos, su organización, es además el reflejo de una acción para concebir aspectos teóricos importantes, que explican la realidad y enseña a orientarse con profundidad científica, en el estudio de los fenómenos de la vida social y a descubrir las leyes objetivas de su desarrollo.

Por ello, se hace necesaria la comprensión de las relaciones entre los sujetos para que el proceso de enseñanza aprendizaje contribuya realmente al desarrollo de estos. Se reconoce, por tanto, que la pertinencia, el impacto, la relevancia y, en fin, la importancia del proceso de enseñanza aprendizaje debe ser gestionada en el orden didáctico en la búsqueda de la

transformación cualitativa del desempeño del profesional, en cualquier contexto de actuación.

En ese sentido, cabe resaltar que la gestión didáctica coadyuva a crear espacios de orientación, interacción, comunicación y movilización de los sujetos implicados en el proceso de enseñanza aprendizaje, a la vez que permite establecer relaciones entre los que participan en dicho proceso, con un carácter dialógico e interactivo, donde se asumen los aspectos teóricos como prácticos para hacer frente a los desafíos, tanto sociales como profesionales, en disímiles contextos de actuación, con un carácter dinámico que privilegia la comprensión, significatividad y la relevancia cultural de los docentes y discentes.

Finalmente, la gestión didáctica es un proceso cíclico de planificación, organización, ejecución y control de los procedimientos y acciones que debe llevar el docente en la gestión didáctica de la sistematización de las habilidades profesionales, y garantizará el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada año, a través de diferentes tareas, como: (Montoya, 2014, p. 46)

- a. En función de los objetivos individuales, grupales e institucionales previamente establecidos, se parte de una adecuada planificación de la sistematización de las habilidades profesionales.
- b. Una correcta organización de la sistematización de las habilidades profesionales en función de los diferentes programas de disciplinas y/o asignaturas de la carrera, que permitan la implementación de la interacción didáctica de las diversas actividades, tareas y acciones que desde cada una de ellas adopte diferentes formas organizativas a utilizar, en el desarrollo de las clases y de otras actividades docentes. Todo ello hace necesario, la especial relevancia que adquieren en este ámbito las habilidades del profesor para organizar situaciones interesantes, que aprovechen el tiempo para el aprendizaje en forma efectiva y favorezcan la indagación, la interacción y la socialización de los aprendizajes.

- c. La ejecución de la sistematización de las habilidades profesionales responde como proceso de gestión didáctica a la lógica procesal en dirección a los objetivos propuestos, y se pueda organizar la clase, para de esta forma darles cumplimiento a los objetivos programados con un carácter diferenciado, según las distintas disciplinas y/o asignaturas; así como, de actividades extra docentes.
- d. Un control de la sistematización de los conocimientos y destrezas. El control, visto como evaluación, que se expresa en autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, debe de estar diseñado para alcanzar los resultados esperados o corregir la estrategia elaborada si esta no es efectiva, y enriquecerá la elaborada inicialmente.

Lograr una gestión didáctica, en cuanto a la sistematización de las habilidades profesionales, contribuye a considerar las particularidades de la situación real de cada aula, la cual es diferente, en todas partes. Cada maestro consignará sus actividades desde esta gestión, de la forma más sencilla, ya que lo más importante es pensar en las mejores formas de realizar el trabajo. Tiene que planificar, con el empleo de materiales didácticos que apoyen su labor, como: las hojas de trabajo, las fichas de contenidos, tarjetas de ejercitación, juegos didácticos, entre otros; incrementando estos materiales hasta conformar su propia dotación de medios auxiliares (Ferrández, 2002, p. 14).

2.3.3.2 Gestión Curricular

El hecho educativo se caracteriza por dinámicas complejas y cambiantes que se abordan desde una mirada multidimensional (Vázquez, 2013, p. 87) ya que, desde un solo foco de atención, reduce las posibilidades de una comprensión integral de la gestión curricular. Por tanto, la gestión curricular es uno de los procesos dinamizadores más importantes en un centro escolar, ya que concretiza las políticas educativas vigentes de una nación

El área curricular cumple su papel de eje dinamizador de todo el quehacer del centro educativo. Es aquí donde se interceptan las otras áreas, para tomar un norte en función del

proceso de enseñanza-aprendizaje, que se constituye en la brújula que direcciona cualquier acción de la gestión del centro y que se ajusta a la legislación del país de manera programada para el cumplimiento de los objetivos del sistema educativo (Segura, 2012, p.86).

De acuerdo con Castro (2005, p. 89), el término gestión curricular comprende la construcción de saberes desde la dimensión teórica y práctica. En dicha construcción interactúan los actores sociales que participan de los procesos educativos. Uno de los aspectos que intervienen de forma directa es la gestión administrativa de la organización, en esta dinámica se complementan dimensiones pedagógicas y didácticas, que se constituyen en uno de los puntos medulares, desde donde se partirá para generar procesos de análisis y de mejoras.

El centro educativo dinamiza su gestión en torno a los procesos de enseñanza-aprendizaje, lo que es, sin lugar a dudas, una responsabilidad inmediata a cargo de docentes y dirección en las organizaciones educativas, de acuerdo con Castro (2005, p.89) al indicar que “la gestión del currículum se vincula directamente con los procesos de toma de decisiones en relación a qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar, pues constituyen actividades centrales que se desarrollan en el establecimiento escolar”.

Evidentemente, aparte del currículo institucional en sí, generada a partir del diseño curricular nacional, existe el denominado currículo oculto, que se acciona desde las prácticas cotidianas y que conlleva una dimensión emocional, asociada con experiencias de vida de los sujetos participantes, sus valores, su cultura y que, en ocasiones, se antepone al currículo formalmente prescrito en las instituciones (Da Silva, 2013, p.35). Por ello, igualmente, se considera relevante conocer las percepciones de los agentes intervinientes en el hecho educativo, ya que son las personas que concretizan la integralidad de la dimensión curricular que se desarrolla en los centros educativos.

En tal sentido, la comprensión de la realidad desde las personas que accionan los contextos educativos es un punto medular en este análisis, por ello se realiza desde una perspectiva que recoge tanto la percepción de la dirección de los centros educativos, como la

del personal docente, lo que permitirá establecer elementos relevantes de análisis y contribuir a procesos de discusión con miras al mejoramiento de las prácticas educativas.

¿Qué es gestión curricular?

Es el conjunto de actividades implicadas en la marcha cotidiana de las instituciones educativas, incluyendo las actividades de enseñanza-aprendizaje, administrativas, con la comunidad, de organización de funciones, con instancias municipales, provinciales y centrales y con otras instituciones con el fin del alcanzar buenos resultados de aprendizaje para sus estudiantes (López, 2010, p. 47).

Desde dicho marco de gestión educativa y pasando por la gestión escolar, la gestión curricular es comprendida como un conjunto de procesos, decisiones y prácticas, que realizan diversos actores al interior de la institución educativa, con el fin de estimular, dinamizar, desarrollar y reflexionar en torno al currículo y su buena práctica en la institución (Álvarez, 2010, p.52). Desde dicha conceptualización se puede concluir que la gestión curricular se caracteriza por ser un conjunto de procesos, decisiones y prácticas con un fin específico, que de acuerdo con los intereses, el currículo y las condiciones estructurales y administrativas institucionales, se desarrollarán de forma permanente, con un objetivo claro y direccionado que es socialmente determinado de acuerdo con patrones históricos y culturales, es decir que corresponden a una realidad contextual, una ciudad y/o un país.

¿Para qué se hace la gestión curricular?

Está claro, entonces, que la gestión curricular tiene como fin último, la correcta aplicación, renovación y direccionamiento del currículo de las instituciones educativas, con el fin de garantizar procesos exitosos de formación de los estudiantes en general. Para el campo universitario (Weinstein, 2002, p. 62), refiere que la gestión curricular permite el desarrollo de la misión, la aplicación de los valores institucionales y de los postulados y los fines misionales de la universidad, garantizando que a través de dicho conjunto de procesos, decisiones y prácticas, se fortalezca e incentive la formación integral de personas con el

propósito de mejorar su calidad de vida y que asuman posiciones éticas con espíritu de solidaridad, interculturalidad, paz y civismo.

En consecuencia, con lo anterior y para garantizar la implementación de la gestión curricular, es necesario incluir procesos y procedimientos generalizables y flexibles que puedan ser ajustados de acuerdo a las dinámicas, la cultura y las tradiciones de las instituciones y sus comunidades, respondiendo de manera efectiva a las necesidades del contexto.

¿Cuáles son los procesos, decisiones y prácticas que se realizan en la gestión curricular?

La gestión curricular se vincula directamente con los procesos de toma de decisiones para el desarrollo de los procesos de enseñanza- aprendizaje; dichas decisiones, son ejecutadas mediante la resolución de cuestionamientos relacionados con: el qué, cómo, cuándo y con qué enseñar y evaluar, pues constituyen actividades centrales que se desarrollan en el centro educativo y por lo tanto son los elementos sustantivos que direccionan la gestión curricular (Castro- Rubilor, 2005, p. 13).

Desde una perspectiva epistemológica, para alcanzar los estándares de calidad en el campo de la educación superior, es preciso decidir qué conocimientos enseñar, qué áreas y disciplinas se abordarán y los contenidos a enseñar; por supuesto que dichos desarrollos se deciden en contexto desde una mirada humanista, social y cultural. Así mismo, es necesario reflexionar sobre los recursos y las experiencias de enseñanza y aprendizaje que día a día caracterizan la vida en las aulas, las formas de evaluación y los modelos organizativos que promueven la construcción de los conocimientos, destrezas, actitudes, valores, normas, etc., precisas para ser un buen ciudadano.

Los procesos, decisiones y prácticas de la gestión curricular se desarrollan en las siguientes de fases: diseño, implementación, evaluación y rediseño del currículo, esta última fase convierte el proceso de gestión curricular en un ciclo, ya que conduce a reformular y

rediseñar el currículo a partir de las reflexiones del contexto y procurando su mejora continua (Álvarez, 2010, p. 53), expresa las siguientes fases:

- a. **Fase de diseño curricular.** Por diseño curricular se entiende la capacidad de los docentes, directores, padres de familia, estudiantes, organismos sociales y organismos políticos nacionales e internacionales, para establecer propuestas, planes curriculares y programas de formación con fines totalmente articulados, respetuosos, estudiados crítica y objetivamente, que al ser puesta en marcha, permite consolidar soluciones a las problemáticas sociales en el contexto interno y externo de la institución (Álvarez de Ahogado y Díaz-Zuleta, 2009). En concreto este proceso es una propuesta teórico-práctica de experiencias de aprendizaje básicas, diversificadas e innovadoras que ofrece la institución, en cooperación con el entorno, al alumnado, para alcanzar el máximo desarrollo de capacidades que le permitan integrarse satisfactoriamente en su contexto logrando una sociedad incluyente y altamente capacitada (Casanova, 2016).
- b. **Fase de implementación.** En esta fase comprende los procesos en los que se desarrolla el currículo, en los niveles micro curricular, es decir en el aula de clase y las relaciones de enseñanza-aprendizaje entre docentes y estudiantes; el nivel meso curricular en el que se establecen los procesos administrativos y gerenciales, las gestiones de la malla curricular y conformación de documentos formales; y; finalmente, el nivel macro curricular donde se establece el contexto de la institución y sus relaciones con el entorno político, normativo y cultural. Dichos niveles de currículo, se entrelazan entre sí de manera ascendente, por lo tanto, los aspectos relacionados con la gestión curricular de los micro y meso niveles, aportan a la constitución general del currículo en el nivel macro curricular.
- c. **Fase de evaluación.** En los procesos de evaluación y mejora continua, es fundamental que se garanticen espacios específicos para la reflexión, sistematización y creación de nuevas propuestas curriculares que hagan realidad la verdadera gestión curricular (Álvarez, 2010, p. 54). Dicho proceso, se ejecuta a través de evaluaciones de los resultados alcanzados por la institución educativa, en los que se debe observar, de manera

objetiva, el impacto que ha propiciado el currículo al interior de la misma y si el currículo ha beneficiado a quienes ha estado dirigido. La evaluación tiene dos perspectivas: interna y externa; la primera hace referencia a los alcances académicos y sus factores relacionados; en este tipo de evaluación se incluye la revisión de la propuesta curricular, y el análisis de la práctica cotidiana del currículo, puntualmente, en la vivencia del proceso educativo en las aulas de clase, los actos de la labor docente y la participación de los estudiantes; la evaluación externa, se enfoca en el impacto social del currículo en el contexto social y cultural de la institución educativa, como se mencionó anteriormente, se relaciona con los fines del currículo (Rohlehr, 2006, p.72).

- d. **Fase de rediseño curricular.** Subsecuente a la evaluación, se presenta el proceso de rediseño curricular, que exige un análisis permanente de las fortalezas y debilidades educativas, de las mejoras prácticas que orienten el proceso de enseñanza aprendizaje, de las características del entorno, de las necesidades sociales, del impacto laboral, de la oferta y demanda de perfiles ocupacionales y de las circunstancias políticas y económicas por las que atraviesa el país en el momento. (Rohlehr, 2006, p.72), menciona que el rediseño curricular se enfoca en la “renovación, innovación, investigación, creación y transformación que sucede a partir de la evaluación de la situación actual del currículo”. Para el autor dichos procesos suceden enfocados en los aspectos centrados en el desarrollo del perfil de estudiante y del egresado; en el conocimiento o la disciplina que se imparte y, por último, en los requerimientos sociales; todo ello en un marco de revisión y evaluación sobre el cual se realizan los cambios que han sido observados como nuevas necesidades del currículo.

¿Cómo se lleva a cabo la gestión curricular?

Las prácticas de la gestión curricular, evidencian las formas en las que ésta se desarrolla como conjunto de procesos, puesto que tiene responsabilidades de innovación y cambio en los niveles del currículo, lo que implica mantener una organización del tiempo, utilizar estrategias de agrupamiento de los estudiantes y además un espacio organizado (Castro-Rubilar, 2005, p.56). En ese sentido, la práctica de la gestión curricular, implica

establecer condiciones mínimas del proceso como la organización del tiempo, es decir, instaurar plazos y momentos oportunos dentro de los cuales se desarrollan las prácticas de la gestión; por otro lado, organizar el agrupamiento de los estudiantes, así como de los actores que participan en el proceso, de acuerdo con los fines de la etapa de la gestión que se esté desarrollando, todo ello mediante tareas puntuales y debidamente coordinadas; finalmente, para la ejecución de la gestión del currículo se debe organizar el espacio incluyendo a todos los actores y se faciliten los momentos de encuentro y socialización que son fundamentales en las tendencias actuales de la gestión curricular (Castro-Rubilar, 2005, p.56).

¿Cuándo se realiza la gestión curricular?

Sobre este particular Álvarez (2010, p. 55), refiere que la gestión curricular tiene una presencia permanente en la institución, es decir que el conjunto de procesos, decisiones y prácticas que se articulan para dinamizar y reflexionar el currículo, suceden durante todo el período del funcionamiento de la institución, incluso en los espacios vacacionales, en los cuales no existe afluencia de estudiantes, puesto que esos espacios de tiempo cotidianamente se dedican a la práctica de actividades extracurriculares para nivelación de los estudiantes, actividades de planeación estratégica entre lo que se incluye acondicionamiento de espacios físicos, adquisición de recursos y procesos administrativos, etc.; por tanto, es fundamental realizar la gestión a partir de la inclusión de múltiples actores que participarán de acuerdo con el proceso o etapa que se esté desarrollando, desde la dimensión temporal y dinámicas naturales institucionales.

En resumen, los procesos de gestión curricular “se entienden como un ejercicio continuo de reflexión y praxis que persigue encontrar cada vez más y mejores soluciones didácticas y organizativas y, a la vez, promover la innovación y el cambio en la institución” (Castro-Rubilar, 2005, p. 14).

¿Quién realiza la gestión curricular?

El proceso que se debe llevar a cabo dentro de la gestión curricular, debe convocar a participar al colectivo de docentes de la institución, con el fin de incluir su perspectiva frente

al currículo y su gestión, así como la validación de las reformas, ajustes y modificaciones que se realicen al currículo en todos sus niveles, sustentadas en las realidades del proceso de enseñanza aprendizaje. Es importante destacar la importancia de construir propuestas de gestión que expresen no solo un cambio en torno a la calidad, sino que evidencien procesos de concientización de todos los sujetos participantes de la educación, por lo que es indispensable incluir a los estudiantes, quienes se benefician de manera directa del éxito en la gestión del currículo (Castro-Rubila, 2003, p. 21), En coherencia, Weinstein (2002, p. 56), sostiene que la gestión curricular se legitima en la medida en que se garantice una dirección administrativa con respaldo institucional, la participación de docentes con alto nivel de compromiso, y espacios positivos de interacción y reflexión alrededor del clima laboral entre estudiantes y docentes.

En efecto, para realizar la gestión curricular se requiere utilizar estrategias que vinculen a los actores de la comunidad educativa y que permitan que se construya a partir de la experiencia, de lo construido y reconstruido; por lo que los procesos de investigación y desarrollo, son una alternativa muy favorable para el proceso, ya que implican la aplicación en contexto y privilegian la producción de conocimiento especializado. Así, por ejemplo, en las instituciones educativas y su contexto comunitario, el trabajo estará orientado a solucionar los problemas de la sociedad y a empoderar para la transformación de la colectividad educativa en la práctica de los procesos de enseñanza-aprendizaje (Acosta- Valdeleon, W. y Carreño-Manosalva, C., 2013, pp. 67-68). Sin embargo, para la aplicación de tales procesos en la gestión curricular, se debe tener claro ¿quiénes son los actores del entorno social que deben estar incluidos en el dicho conjunto de procesos, decisiones y prácticas? Para responder, es necesario entender que el currículo va más allá del plantel educativo (UNESCO, Instituto de Planeamiento Educativo, 2004, p.112), es decir, que los principales actores de la gestión curricular, son los miembros de la comunidad educativa (docentes, estudiantes, directivos, administrativos, padres de familia) y desde una perspectiva amplia también participan como actores los miembros de la comunidad o territorios cercanos a la institución, los entes gubernamentales reguladores y las normas, por lo que para una correcta

inclusión de tal cantidad de actores es prioritaria la reflexión en las comunidades educativas, incluyendo por supuesto el entorno social y cultural, social-comunitario y étnico.

En cuanto a la gestión curricular teleológica del PEI, en ella se articulan las necesidades del contexto, región y país con el proyecto educativo institucional que responde a las necesidades del entorno. En esta tendencia se entiende la gestión curricular como un proceso que implica estimular y dinamizar el desarrollo del currículo en sus diferentes fases o etapas (diseño e implementación del currículo, evaluación curricular, mejora continua del currículo) (Álvarez, 2010, p. 41). Para su ejecución y puesta en marcha la acción formativa del Proyecto Educativo Institucional (PEI), es necesaria el desarrollo de una dinámica participativa de concertación y negociación entre los actores institucionales y diferentes ámbitos intra y extra institucionales; todo ello en el marco de una reflexión permanente en términos de evaluación y seguimiento de la práctica educativo-pedagógica (formación de individuos y colectividades) y de todos los estamentos administrativos de la universidad que participan en la gestión curricular, por lo tanto, ésta debe ser integral (Álvarez, 2010, p. 42). En dicho marco el currículo se convierte en el puente entre la práctica de la enseñanza y en la gestión político administrativa.

Para materializar la gestión curricular de la tendencia teleológica, se deben incorporar elementos como la traducción del sentido formativo del PEI en contenidos científicos y culturales, procesos y procedimientos, experiencias vividas e intereses de profesores y estudiantes; interpretar la estructura e intereses del texto (PEI), articular u organizar la ruta para el éxito del proceso amplio de la formación educativa y proyectar la acción del currículo hacia el futuro, en términos de lo que el proceso de enseñanza le deja al alumno; para ello, es de gran relevancia prever y promover el avance de los estudiantes, lo que se traduce en el seguimiento al egreso del estudiante, es decir que la institución siga vinculándolo como una voz latente dentro de la gestión del currículo; dicho proceso de seguimiento se mantenga en el marco de confirmar si los fines propuestos que se materializan o alcanzan en el contexto real de la formación profesional. (Álvarez, 2010, p. 44)

2.3.4 Otros tipos de gestión

Si bien no corresponde propiamente al trabajo que se presenta, es pertinente dar cuenta de otras actividades en que se desenvuelve la institución educativa y que alcanza a la actividad pedagógica, dado que está relacionada con su procedimiento. En tal sentido se hará mención a la gestión administrativa y a la gestión comunitaria.

2.3.4.1 Gestión administrativa

La dimensión administrativa es otro aspecto básico de la gestión educativa. Para cumplimiento de las normas establecidas desde los diferentes niveles de gobierno del sistema y de las que se acuerdan en la institución, por tanto, se hace necesario acciones referentes a la previsión, distribución y articulación de los recursos; a la coordinación y articulación de las personas que integran la institución; y al diseño de mecanismos de control. Ciertamente, es un modo de imaginar y/o representarse el futuro de manera que sea factible anticipar metas, acciones y recursos.

El aprovechamiento pedagógico de los recursos y la infraestructura, la generación de nuevas propuestas de enseñanza, la elaboración de estrategias encaminadas a la recuperación de matrícula y la retención, requieren un dinamismo para cuyo logro se hace impostergable ampliar los márgenes institucionales de decisión y acción. Por ello, para desenvolver plenamente la Gestión Educativa es muy importante que el componente administrativo se halle integrado al conjunto global de todos los aspectos de la escuela. Sin embargo, este tipo de administración no puede decretarse ni transferirse. Debe construirse en cada escuela a partir de su problemática y la disponibilidad de los recursos existentes.

2.3.4.2 Gestión comunitaria

Este aspecto refiere específicamente a la vinculación de las escuelas con instituciones sociales del entorno, empresas, y otras organizaciones de la comunidad, con el objeto de articular tareas, actividades y actores, y construir proyectos conjuntos.

Las relaciones que las escuelas establezcan con la comunidad podrían promover la constitución de redes integradas por personas y organizaciones que demuestren intereses y necesidades comunes. Para ello, es necesario que la escuela y su gente traspase los muros de la institución y abra sus puertas a la comunidad, con la intención de cooperar, participar y aprovechar lo que las diferentes instituciones de la zona ofrecen.

Pero establecer esta trama relacional no es tarea fácil, pues exige conocer el territorio que circunda la escuela, participar en los eventos y proyectos que se imparten en la sociedad local, generar espacios de involucramiento progresivo e inclusivo. En otras palabras, se trata de que la escuela pueda abrazar el medio local, valiéndose tanto de sus propias posibilidades y necesidades tanto como de las del entorno

Significa mantener una actitud de disponibilidad de modo que sea factible captar oportunidades y beneficios que deben ser razonablemente evaluados respecto de los riesgos y amenazas que representa todo nuevo hecho o relación. Implica, en síntesis, ser en y para la comunidad. Para asumir esta tarea, es pertinente la presencia de un líder sagaz, con carisma y propósito integrador.

2.4 Definición de términos

Liderazgo: Capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial dependiendo de las actividades, conocimientos y habilidad que utilice para hacerlo productivo.

Liderazgo directivo: La tarea distinguida por la fijación de normas, la organización del trabajo y la concentración en las metas, es muy eficaz para mantener a un grupo centrado en una misión. El líder directivo es aquel que tiene capacidad suficiente para impartir órdenes apropiadas

Estilo de liderazgo: Combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder. Un antiguo

planteamiento del método de comportamiento reconoce dos estilos de liderazgo: autocrático y democrático.

Gestión pedagógica: Es el conjunto de procesos teóricos prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo para cumplir los mandatos sociales [...] Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimientos y acción, ética, y eficacia política y administración en proceso que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como procesos sistemáticos.

Estrategias pedagógicas: Conjunto de acciones que realiza el maestro con el propósito de facilitar la formación y el aprendizaje de las disciplinas en los estudiantes. Para que no se reduzcan a simples técnicas y recetas deben apoyarse en una rica formación teórica de los maestros, pues en la teoría habita la creatividad requerida para acompañar la complejidad del proceso de enseñanza - aprendizaje.

Calidad educativa: Producto de la integración dinámica de calidad de la organización institucional, de los recursos humanos y fiscales, del programa curricular y la didáctica, de los procesos educativos y sus resultados en términos de aprendizaje

Liderazgo transaccional: Este tipo de liderazgo está basado en cumplir con los objetivos y con el desempeño esperado, recompensar si se logran los objetivos, y castigar o reprender si no. Se denomina así porque la "transacción" sería lo que la organización les paga a los miembros del equipo a cambio de su esfuerzo y su cumplimiento. La base del liderazgo transaccional es una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores.

Liderazgo transformacional: Los líderes transformacionales establecen metas e incentivos para impulsar a sus subordinados a niveles de rendimiento más altos, mientras que proporcionan oportunidades para el crecimiento personal y profesional de cada empleado.

Liderazgo autocrático: El líder autocrático se gobierna a sí mismo, de manera que el poder ilimitado se concentra en manos de una sola persona, el líder competente ante los

trabajadores que deben obedecer sin expresar opinión ya que no tienen capacidad para tomar decisiones.

Comunidad educativa: Es aquella conformada por estudiantes, educadores, padres de familia, egresados, directivos docentes y administradores escolares. Todos ellos, según su competencia, deben participar en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo.

Liderazgo compartido: Liderazgo compartido es poder hacer las cosas bien entre dos o más líderes que se esfuerzan equitativamente y que se interrelacionan entre sí compartiendo información.

Clima institucional: Es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de los miembros de la escuela. Este ambiente incluye aspectos tales como el trato entre los miembros, relaciones interpersonales, comunicación y el estilo de gestión.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

Es una investigación pura o básica. En este tipo de investigación se busca profundizar el conocimiento sobre un tema o problema determinado, se busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es más formal y persigue las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes.

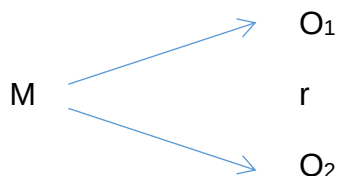
3.1.2. Diseño de investigación

El presente trabajo es una investigación con un enfoque cuantitativo no experimental y el tipo de diseño es el descriptivo transaccional o transversal correlacional. Este tipo de diseño de investigación permite describir las dos variables de estudio: “El liderazgo directivo” y “la gestión pedagógica” en la institución educativa “María Ugarteche de Mac Lean” de Tacna, año 2018.

Los diseños transaccionales descriptivos, correlacionales tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o (generalmente) más variables y

proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos que cuando establecen hipótesis, estas son también descriptivas.

Un diagrama o esquema de este tipo de diseño es el siguiente:



M = Muestra

O₁ = Conjunto de información sobre la V. 1.: liderazgo directivo.

O₂ = Conjunto de información sobre la V. 2.: Gestión pedagógica

r = relación (entre variables)

3.2. Población y muestra

Está constituida por 3 directivos, 39 docentes y 605 alumnas que representan el 100% de la población.

Por otro lado, la muestra comprende a la totalidad de personal directivo y docentes, en tanto a los educandos, se trabajó con 234 alumnas del 4to y 5to año de secundaria, debido a que están en mejor nivel de conocimiento sobre el accionar de sus profesores en el aula. La muestra es de carácter no probabilístico, es decir se ha escogido por conveniencia, por la razón antes expuesta.

Unidad de estudio	Cantidad
Director I.E.	01
Sub Director de Gestión Pedagógica	01

Coordinador de TOE (Tutor y orientador del educando)	01
Docentes	39
Alumnos	
- 4to A	29
- 4to B	29
- 4to C	29
- 4to D	30
- 5to A	29
- 5to B	29
- 5to C	30
- 5to D	29
TOTAL	234

3.3. Operacionalización de variables

En la siguiente tabla se detalla la operacionalización de las variables de estudio:

VARIABLES	DIMENSIONES SUBVARIABLES	INDICADORES	ITEM
V1: LIDERAZGO DIRECTIVO Es la capacidad de generar de manera regular y constante en las diferentes situaciones del quehacer educativo en una Institución Educativa,	GESTION INSTITUCIONAL	- Identificación institucional. - Cultura innovadora - Comunicación horizontal - Ambiente de confianza y solidaridad	- 1 - 2 - 3 - 4

para la consecución de metas u objetivos.		- Administración de recursos - Toma de decisiones - Difusión de misión, visión y valores. - Equidad de sanciones - Promueve un adecuado clima institucional - Valoración docente	- 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
	GESTION PEDAGÓGICA	- Promueve la innovación y capacidades - Promueve la creatividad docente - Genera proyectos de investigación pedagógica. - Propicia la participación de docentes - Propicia el desarrollo profesional. - Conciliación de objetivos - Supervisión, monitoreo y acompañamiento - Cultura de gestión de la calidad - Revisión de programas curriculares - Visión compartida con docentes	- 11 - 12 - 13 - 14 - 15 - 16 - 17 - 18 - 19 - 20
V2: GESTIÓN PEDAGÓGICA		- Motiva y despierta el interés en los alumnos - Promueve participación activa.	- 1 - 2

Conjunto de procesos articulados de conducción de una Institución Educativa, que involucra la gestión curricular y didáctica que buscan el mejoramiento continuo de las prácticas educativas.	GESTIÓN DIDACTICA	- Emplea medios y materiales pertinentes	- 3
		- Propicia el conflicto cognitivo	- 4
		- promueve la creatividad y criticidad	- 5
		- Fomenta situaciones de aprendizaje	- 6
		- Promueve el trabajo en equipo	- 7
		- Propicia la reflexión de aprendizaje	- 8
		- Utiliza metodología activa	- 9
		- Evidencia los nuevos conocimientos	- 10
	GESTIÓN CURRICULAR	- Coherencia entre contenido y resultados	- 11
		- Propicia el desarrollo de capacidades	- 12
		- Utilización de recursos pedagógicos.	- 13
		- Preparación de sesiones de clases	- 14
		- Evidencia registro de evaluación	- 15
		- Adecuación a perfiles del alumno	- 16
		- Desarrollo de actividades y valores	- 17
		- Conocimiento concordante con la programación curricular	- 18
		- Cumplimiento de competencias	- 19

		- Identificación de logros de aprendizaje	- 20
--	--	---	------

3.4. Técnicas de manejo de información o de datos

Los instrumentos fueron creados de acuerdo a la literatura revisada que se encuentra en el marco teórico. Para su elaboración se tuvo en consideración, la muestra y el contexto de la investigación.

V1: Liderazgo Directivo

Técnica: Encuesta sobre liderazgo directivo

Instrumento: Cuestionario, el cual cuenta con 20 ítems.

Objetivo: Aplicada a los docentes para conocer su percepción acerca del liderazgo directivo.

Duración: 10 minutos

Puntuación y escala de calificación:

RANGO	PUNTAJE
Siempre = Nivel Alto	3
A veces = Nivel Intermedio	2
Nunca = Nivel bajo	1

V2: Gestión Pedagógica

Técnica: Encuesta sobre gestión pedagógica

Instrumento: Cuestionario, el cual cuenta con 20 ítems.

Objetivo: Aplicada a los estudiantes de la muestra para determinar el nivel de gestión pedagógica de los docentes.

Duración: 15 minutos

Puntuación y escala de calificación:

RANGO	PUNTAJE
Siempre = Nivel Alto	3
A veces = Nivel Intermedio	2
Nunca = Nivel bajo	1

Para las variables planteadas se aplicó la técnica de la encuesta. Este procedimiento permite alcanzar datos que posibiliten arribar a resultados adecuados y que expliquen el fenómeno en estudio.

3.5. Técnicas de procesamiento y presentación de datos

Para el procesamiento de datos, se procedió a la clasificación, codificación y tabulación de la información.

Para la presentación de los datos, se utilizaron las frecuencias y porcentajes para que determinen los niveles predominantes de liderazgo directivo y la Gestión Pedagógica de los docentes.

Los datos fueron presentados en tablas estadísticas, según recomendaciones APA, con sus correspondientes frecuencias absolutas y porcentuales. Esta información fue consolidada en gráficos de barras y pastel, de acuerdo a los resultados logrados.

3.6. Técnicas de análisis e interpretación de datos

El análisis e interpretación fue de carácter cuantitativo mediante la aplicación del Chi cuadrado

$$\chi^2 = \sum_l^k (O_i - e_i)^2 / e_i$$

3.7. Validación de los instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos a aplicar fueron sometidos a las pruebas de validez y confiabilidad para tener certeza de que éstos reflejen de manera objetiva el constructo que se quiere evaluar.

Validez de criterio

Este proceso busca evaluar si el instrumento mide la variable que se pretende medir. Para esto se ha utilizado el juicio de 3 profesionales, a quienes les llamaremos “expertos”, quienes valoraron los instrumentos utilizando 10 criterios. Asimismo, se realiza la validez discriminante de los ítems, a través de una muestra piloto de 28 docentes y 28 estudiantes.

Resultados de la evaluación por criterio de jueces: Liderazgo directivo

CRITERIO	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3
Claridad	5	5	5
Objetividad	5	5	5
Actualidad	4	5	4
Organización	5	5	5
Suficiencia	5	5	5
Pertinencia	5	5	5
Consistencia	5	5	5
Coherencia	5	5	5
Metodología	5	5	5
Aplicación	5	5	5
Promedio parcial	4.90	5.00	4.90
Promedio general			4.93

%	4.93/5=0.987
---	--------------

El promedio general alcanza el valor de 4.93 que representa un porcentaje de 98.7%.
Por lo tanto, el instrumento es altamente válido por el criterio de jueces.

Resultados de la evaluación por criterio de jueces: Gestión Pedagógica

CRITERIO	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3
Claridad	5	5	5
Objetividad	5	5	5
Actualidad	5	5	5
Organización	5	5	5
Suficiencia	5	5	5
Pertinencia	5	5	5
Consistencia	5	5	5
Coherencia	5	5	5
Metodología	5	5	5
Aplicación	5	5	5
Promedio parcial	5.00	5.00	5.00
Promedio general			5.00
%			5.00/5=1.00

El promedio general alcanza el valor de 5.00 que representa un porcentaje de 100%.
Por lo tanto, el instrumento es altamente válido por el criterio de jueces.

Validez discriminante de los ítems

Esta prueba analiza si los ítems discriminan favorablemente a su variable, es decir si son válidos. Para la evaluación del ítem, se utiliza la correlación ítem-test el cual debe ser mayor a 0,200.

Validez discriminante del liderazgo directivo

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Ítem_1	38,82	59,337	,305	,822
Ítem_2	39,21	58,026	,401	,818
Ítem_3	39,18	58,078	,477	,815
Ítem_4	38,82	58,745	,330	,821
Ítem_5	39,25	60,417	,202	,828
Ítem_6	39,00	59,704	,246	,826
Ítem_7	39,11	58,988	,308	,822
Ítem_8	39,07	58,958	,322	,822
Ítem_9	38,96	57,517	,463	,815
Ítem_10	39,14	55,016	,650	,805
Ítem_11	39,14	58,646	,325	,822
Ítem_12	39,00	56,963	,524	,812
Ítem_13	38,86	60,571	,208	,827
Ítem_14	39,11	58,544	,343	,821
Ítem_15	39,21	56,619	,487	,813
Ítem_16	39,18	56,671	,528	,811
Ítem_17	38,79	55,360	,736	,803
Ítem_18	38,96	58,258	,399	,818
Ítem_19	39,21	59,952	,245	,825
Ítem_20	39,00	55,852	,519	,811

Como se observa en la columna “Correlación elemento-total corregida”, todos los ítems discriminan favorablemente a su variable $r > 0,200$. Por lo tanto, el instrumento para evaluar el liderazgo directivo, es válido.

Validez discriminante de la gestión pedagógica

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Ítem_1	37,29	42,434	,471	,727
Ítem_2	36,93	44,958	,241	,745
Ítem_3	37,04	47,295	,042	,758
Ítem_4	36,82	45,115	,246	,744
Ítem_5	37,07	44,513	,302	,740
Ítem_6	36,82	46,893	,065	,757
Ítem_7	37,18	44,078	,293	,741
Ítem_8	37,07	44,291	,243	,745
Ítem_9	37,07	44,661	,265	,743
Ítem_10	37,11	41,210	,580	,717
Ítem_11	37,00	41,630	,492	,724
Ítem_12	37,21	45,656	,199	,747
Ítem_13	37,21	44,915	,299	,740
Ítem_14	37,29	43,989	,324	,738
Ítem_15	36,96	44,406	,260	,743
Ítem_16	36,96	45,369	,210	,747
Ítem_17	37,14	42,868	,410	,731
Ítem_18	37,04	42,776	,458	,728
Ítem_19	37,11	42,988	,439	,730
Ítem_20	37,36	43,868	,378	,735

Como se observa en la columna “Correlación elemento-total corregida”, casi todos los ítems discriminan favorablemente a su variable $r > 0,200$. Por lo tanto, el instrumento para evaluar la gestión pedagógica, es válido.

3.8. Confiabilidad de los instrumentos

La confiabilidad es la consistencia o estabilidad de la información recolectada. En este caso se evalúa la consistencia interna de los instrumentos con el coeficiente alfa de Cronbach.

Escala de valoración	
-1 a 0	No es confiable
0,01 - 0,49	Baja confiabilidad
0,50 - 0,69	Moderada confiabilidad
0,70 - 0,89	Fuerte confiabilidad
0,90 - 1,00	Alta confiabilidad

Figura N° 0 1Variable: liderazgo directivo

El coeficiente de confiabilidad calculado es de 0,825, lo que indica fuerte grado de estabilidad y confianza de los datos. Por lo tanto, el instrumento para medir el liderazgo directivo, es confiable.

Variable: Gestión pedagógica

N°	ITEMS																				Suma	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
1	2	3	2	2	3	2	3	2	2	1	1	2	3	3	1	2	1	1	1	1	38	
2	2	2	2	3	2	3	1	3	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	36	
3	3	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	3	1	2	2	1	3	3	1	37	
4	3	1	2	3	2	1	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	1	1	45	
5	3	1	2	3	1	3	1	3	2	1	3	2	1	3	2	3	2	2	1	3	41	
6	1	1	3	3	3	1	2	2	1	2	1	1	3	1	1	2	2	2	3	2	37	
7	2	2	1	3	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	3	31	
8	1	3	3	2	1	3	3	3	3	2	1	3	3	2	1	1	3	2	1	3	44	
9	3	1	1	3	3	1	2	3	2	3	1	2	3	2	2	3	3	3	2	3	46	
10	2	3	2	2	2	1	2	1	3	3	3	1	3	3	2	1	3	1	2	3	43	
11	3	1	2	1	3	3	1	1	1	1	3	1	1	3	3	1	2	2	1	1	35	
12	1	1	1	1	1	3	3	1	2	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	28	
13	3	1	2	3	2	1	1	2	2	1	1	2	2	3	1	2	3	3	3	3	41	
14	1	1	2	3	1	1	1	3	3	2	1	1	2	3	1	1	2	3	2	2	36	
15	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	54	
16	1	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	52	
17	2	2	2	2	1	2	1	2	3	2	1	3	2	1	2	1	2	3	3	2	39	
18	3	3	2	3	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	1	41	
19	2	2	2	3	2	3	3	1	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	50	
20	2	3	1	1	1	1	3	3	3	1	2	3	3	1	1	2	2	2	1	1	37	
21	3	2	1	1	1	2	2	3	1	2	2	3	3	2	3	2	2	2	1	2	40	
22	3	1	1	3	2	3	1	1	3	1	1	2	1	1	3	3	3	1	1	3	38	
23	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	58	
24	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	55	
25	2	1	3	3	3	3	3	1	1	1	2	3	2	2	1	2	2	1	1	1	38	
26	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	47	
27	3	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	3	1	3	1	1	2	3	3	3	37	
28	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	23	
																					ST ²	63.74
S ²	0.7	0.7	0.5	0.8	0.7	0.8	0.7	0.7	0.7	0.6	0.7	0.7	0.6	0.7	0.8	0.7	0.5	0.7	0.7	0.8	Suma Si ²	13.78
K	20																					

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right] \quad \boxed{0.825}$$

N°	ITEMS																				Suma	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
1	1	2	3	2	1	2	3	2	1	1	1	2	2	3	1	2	3	1	2	3	38	
2	2	3	1	2	1	3	1	1	2	1	3	2	1	2	1	3	2	2	1	1	35	
3	2	2	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	2	2	3	2	1	2	1	2	32	
4	1	2	2	2	2	2	1	3	3	2	3	2	2	1	2	2	1	3	2	2	40	
5	1	2	2	1	2	3	1	3	3	1	1	1	1	2	1	3	3	1	2	1	35	
6	1	1	3	3	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	3	1	1	1	2	2	32	
7	2	1	1	2	2	3	1	3	2	2	1	3	2	1	2	3	1	2	1	1	36	
8	3	3	2	3	3	3	1	3	2	2	2	3	3	2	1	2	2	3	2	2	47	
9	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	2	3	2	1	3	2	1	50	
10	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	2	3	55	
11	1	2	3	3	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	29	
12	1	2	1	2	2	3	3	1	2	1	2	3	2	3	1	3	1	1	1	1	36	
13	2	1	1	2	3	3	3	3	1	3	3	1	1	1	1	3	1	3	2	1	39	
14	1	1	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	3	3	2	2	2	3	1	39	
15	1	3	2	2	2	3	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	29	
16	1	3	1	3	3	2	2	1	1	3	1	1	1	1	3	1	2	3	3	1	37	
17	1	3	2	1	3	2	3	3	3	1	1	1	3	1	1	1	3	2	3	1	39	
18	1	2	3	3	1	3	1	1	2	3	3	1	1	3	2	3	2	2	3	2	42	
19	2	3	2	3	3	1	3	2	1	3	2	2	2	1	3	2	3	2	3	3	46	
20	1	1	1	3	2	1	3	1	3	3	3	1	3	3	2	1	3	3	3	2	43	
21	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	28	
22	3	3	2	3	1	2	1	1	2	1	3	3	1	1	1	3	1	2	2	1	37	
23	2	1	3	1	2	2	1	3	3	1	3	1	2	1	3	2	1	2	1	2	37	
24	1	3	3	1	3	1	3	1	1	2	1	2	2	2	2	1	3	1	1	1	35	
25	3	3	2	3	1	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	54	
26	3	2	2	1	2	2	2	1	3	1	3	1	1	1	3	3	2	1	3	1	38	
27	3	2	2	3	2	1	2	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	2	47	
28	1	1	1	3	2	2	1	3	2	2	1	2	2	1	3	2	2	3	1	3	38	
																					ST ²	48.33
S ²	0.7	0.7	0.6	0.6	0.6	0.7	0.8	0.9	0.7	0.7	0.9	0.6	0.5	0.7	0.8	0.7	0.8	0.7	0.7	0.6	Suma Si ²	13.93
K	20																					

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right] \quad \boxed{0.749}$$

El coeficiente de confiabilidad calculado es de 0,749, lo que indica fuerte grado de estabilidad y confianza de los datos. Por lo tanto, el instrumento para medir el nivel gestión pedagógica de los docentes de nivel secundario de la Institución Educativa “María Ugarteche de Mac Lean”, es confiable.

CAPÍTULO IV

RESULTADO Y DISCUSIÓN

4.1. Presentación de los resultados

Tabla 1

Propicia la identidad institucional de los miembros de la comunidad educativa, según dimensión: Gestión institucional

NIVEL DE LIDERAZGO DIRECTIVO	Propicia la identificación institucional de los miembros de los comunidad educativa				TOTAL	
	DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA		DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Bajo	05	29,41	06	27,27	11	28,21
Medio	12	70,59	16	72,73	28	71,79
Alto	00	0,00	00	0,00	00	0,00
TOTAL	17	100,00	22	100,00	39	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

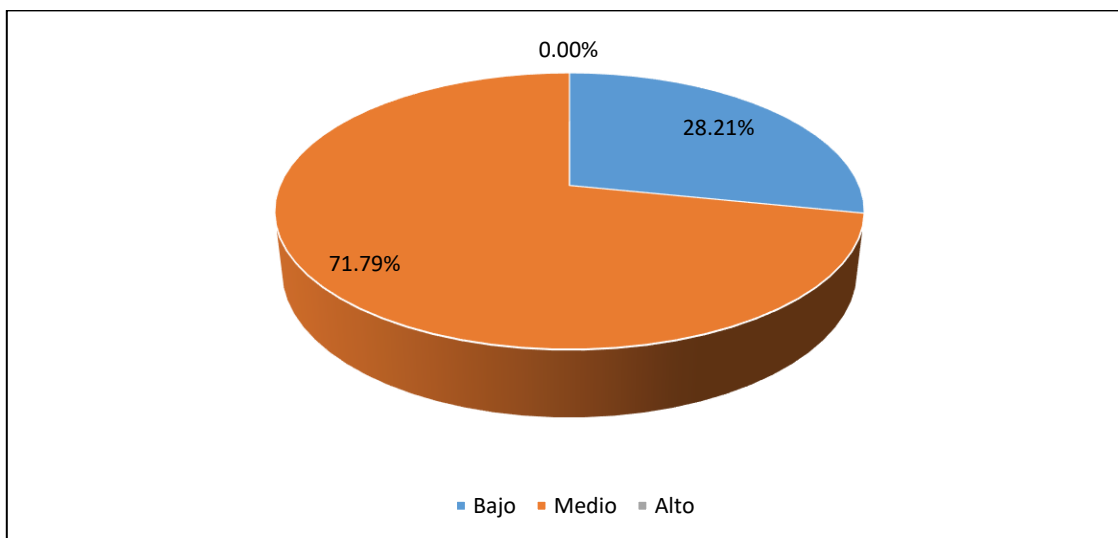


Figura 1: Propicia la identidad institucional de los miembros de la comunidad educativa directivo, según dimensión: Gestión institucional

Fuente: Tabla 1

Análisis e interpretación tabla 1

De la lectura de la tabla 1, en relación al nivel de Liderazgo directivo, que evidencian el personal directivo, de la Institución Educativa “María Ugarteche de Mac Lean, según dimensión: Gestión institucional, se obtiene la siguiente información en relación al indicador. “Propicia la identificación institucional de los miembros de la comunidad educativa”: en el nivel bajo, se aprecia que los docentes del nivel primario ocupan el 29,41% y los docentes del nivel secundario con el 27,27% en relación al nivel de liderazgo.

En el nivel medio, la información es la siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 70,59% y los docentes del nivel secundario con el 72,73%.

Finalmente, en el nivel alto, obtenemos lo siguiente: ninguno (00,00%) de los docentes de nivel primario y secundario obtienen porcentaje alguno.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 1, permiten afirmar que los docentes de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, presentan un nivel medio en relación al indicador: “Propicia la identificación institucional de los miembros de la comunidad educativa”, con el 71,79%

Tabla 2

Crea una cultura innovadora orientada al éxito y los resultados por producto, según dimensión: Gestión institucional

NIVEL DE LIDERAZGO DIRECTIVO	Crea una cultura innovadora orientada al éxito y los resultados por producto				TOTAL	
	DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA		DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Bajo	05	29.41	08	36.36	13	33.33
Medio	12	70.59	14	63.64	26	66.67
Alto	00	0.00	00	0.00	00	0.00
TOTAL	17	100.00	22	100.00	39	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

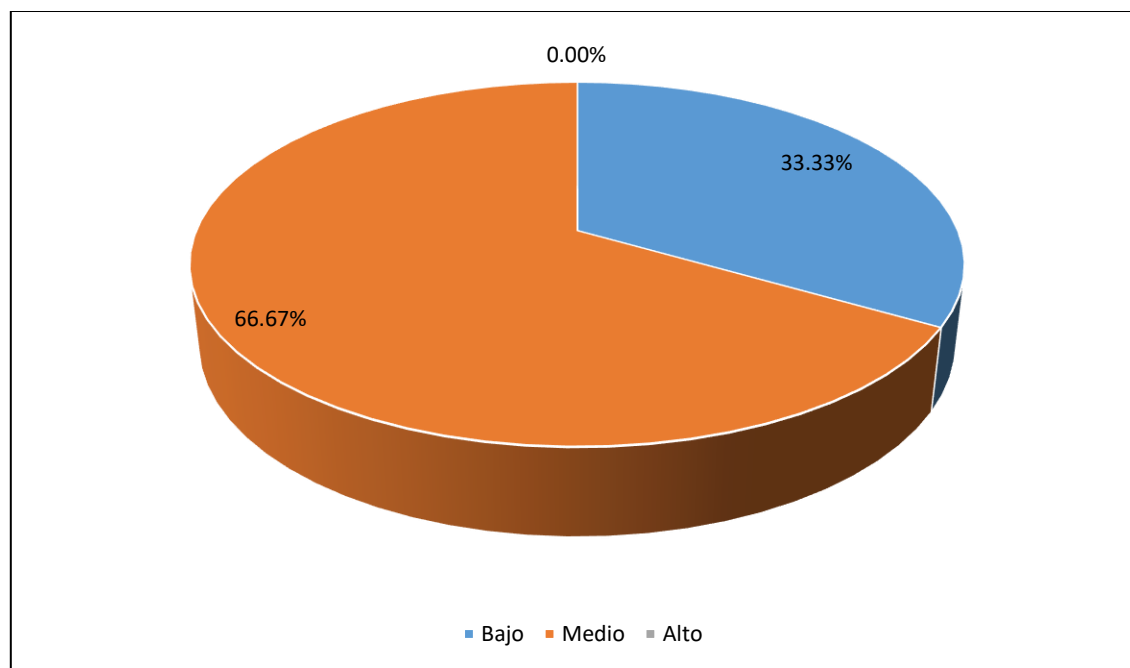


Figura 2: Crea una cultura innovadora orientada al éxito y los resultados por producto, según dimensión: Gestión institucional

Fuente: Tabla 2

Análisis e interpretación tabla 2

De la lectura de la tabla 2, en relación al nivel de Liderazgo directivo, que evidencian el personal directivo, de la Institución Educativa “María Ugarteche de Mac Lean, según dimensión: Gestión institucional, se obtiene la siguiente información en relación al indicador “Crea una cultura innovadora orientada al éxito y los resultados por producto”: en el nivel bajo, se aprecia que los docentes del nivel primario ocupan el 29,41% y los docentes del nivel secundario con el 36,36% en relación al nivel de liderazgo.

En el nivel medio, la información es la siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 70,59% y los docentes del nivel secundario con el 63,64%.

Finalmente, en el nivel alto, obtenemos lo siguiente: ninguno (00,00%) de los docentes de nivel primario y secundario obtienen porcentaje alguno.

Concluyentemente, los datos proporcionados por la tabla 2, permiten afirmar que los docentes de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, presentan un nivel medio en relación al indicador: “Crea una cultura innovadora orientada al éxito y los resultados por producto”, con el 66,67%

Tabla 3

Fomenta una comunicación horizontal entre docentes, equipo de gestión y dirección, según dimensión: Gestión institucional

NIVEL DE LIDERAZGO DIRECTIVO	Fomenta una comunicación horizontal entre docentes, equipo de gestión y dirección				TOTAL	
	DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA		DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Bajo	03	17.65	08	36.36	11	28.21
Medio	12	70.59	13	59.09	25	64.10
Alto	02	11.76	01	4.55	03	7.69
TOTAL	17	100.00	22	100.00	39	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

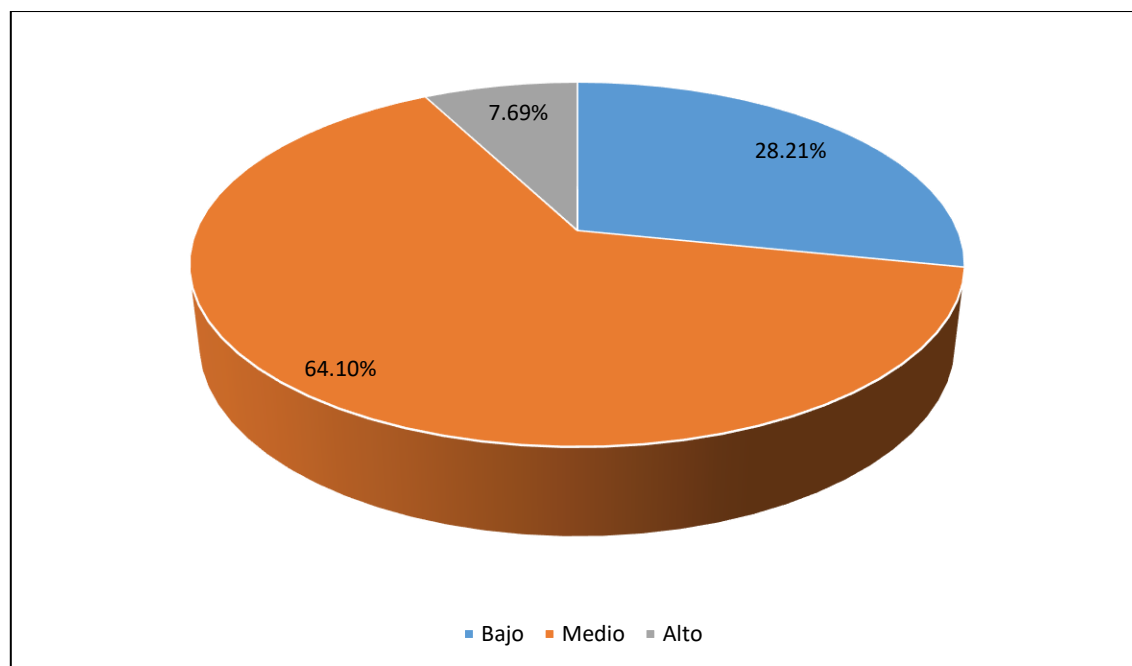


Figura 3 : Fomenta una comunicación horizontal entre docentes, equipo de gestión y dirección, según dimensión: Gestión institucional

Fuente: Tabla 3

Análisis e interpretación tabla 3

De la lectura de la tabla 3, en relación al nivel de Liderazgo directivo, que evidencian el personal directivo, de la Institución Educativa “María Ugarteche de Mac Lean, según dimensión: Gestión institucional, se obtiene la siguiente información en relación al indicador “Fomenta una comunicación horizontal entre docentes, equipo de gestión y dirección”: en el nivel bajo, se aprecia que los docentes del nivel primario ocupan el 17,65% y los docentes del nivel secundario con el 36,36% en relación al nivel de liderazgo.

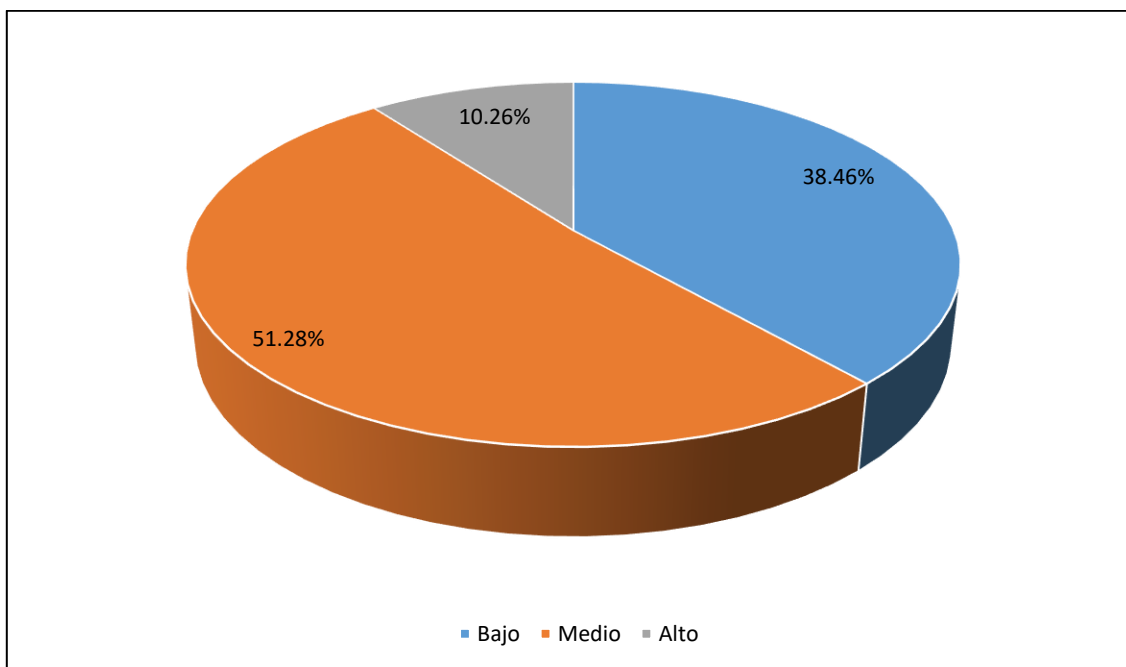
En el nivel medio, la información es la siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 70,59% y los docentes del nivel secundario con el 59,09%.

Finalmente, en el nivel alto, obtenemos lo siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 11,76%, mientras que los docentes del nivel secundario el 4,55%.

Concluyentemente, los datos proporcionados por la tabla 3, permiten afirmar que los docentes de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, se ubican en un nivel medio en relación al indicador: “Fomenta una comunicación horizontal entre docentes, equipo de gestión y dirección”, con el 64,10%

Tabla 4*Fomenta un ambiente de confianza y solidaridad, según dimensión: Gestión institucional*

NIVEL DE LIDERAZGO DIRECTIVO	Fomenta un ambiente de confianza y solidaridad				TOTAL	
	DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA		DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
	Bajo	08	47.06	07	31.82	15
Medio	08	47.06	12	54.55	20	51.28
Alto	01	5.88	03	13.64	04	10.26
TOTAL	17	100.00	22	100.00	39	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.*Figura 4: Fomenta un ambiente de confianza y solidaridad, según dimensión: Gestión institucional**Fuente: Tabla 4*

Análisis e interpretación tabla 4

De la lectura de la tabla 4, en relación al nivel de Liderazgo directivo, que evidencian el personal directivo, de la Institución Educativa “María Ugarteche de Mac Lean, según dimensión: Gestión institucional, se obtiene la siguiente información en relación al indicador “Fomenta un ambiente de confianza y solidaridad”: en el nivel bajo, se aprecia que los docentes del nivel primario ocupan el 47,06% y los docentes del nivel secundario con el 31,82% en relación al nivel de liderazgo.

En el nivel medio, la información es la siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 47,06% y los docentes del nivel secundario con el 54,55%.

Finalmente, en el nivel alto, obtenemos lo siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 05,88%, mientras que los docentes del nivel secundario el 13,64%.

Concluyentemente, los datos proporcionados por la tabla 4, permiten afirmar que los docentes de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, se ubican en un nivel medio en relación al indicador: “Fomenta un ambiente de confianza y solidaridad”, con el 51,28%

Tabla 5

Administra adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros de la I.E., según dimensión: Gestión institucional

NIVEL DE LIDERAZGO DIRECTIVO	Administra adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros de la I.E.				TOTAL	
	DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA		DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
	Bajo	01	5.88	01	4.55	02
Medio	04	23.53	08	36.36	12	30.77
Alto	12	70.59	13	59.09	25	64.10
TOTAL	17	100.00	22	100.00	39	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

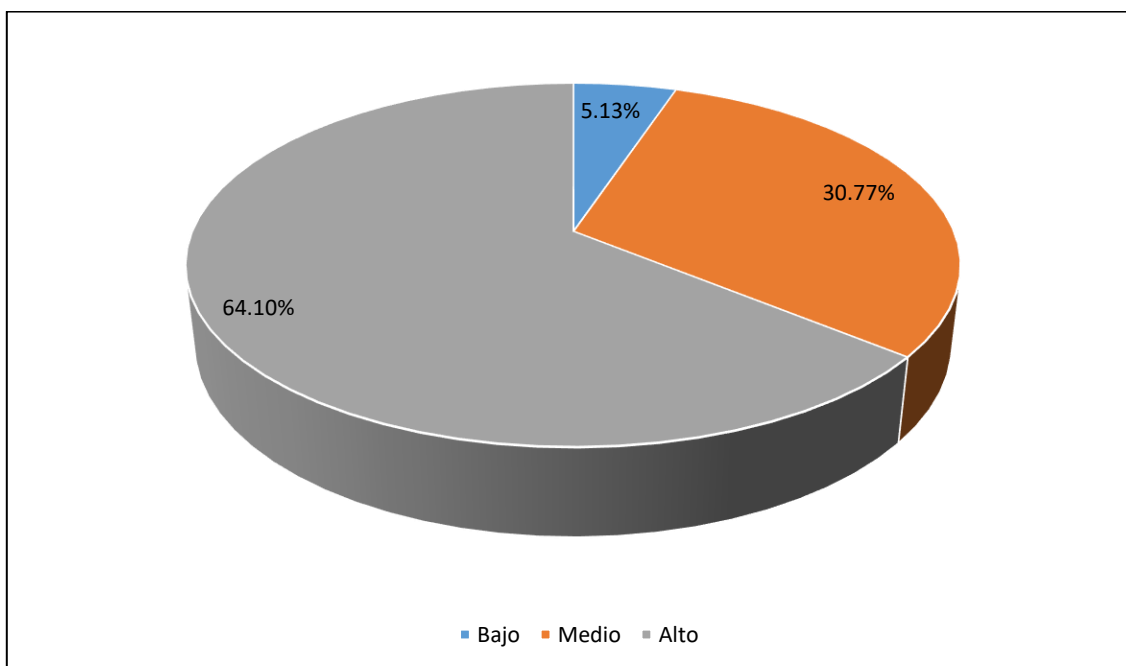


Figura 5: Administra adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros de la I.E., según dimensión: Gestión institucional

Fuente: Tabla 5

Análisis e interpretación tabla 5

De la lectura de la tabla 5, en relación al nivel de Liderazgo directivo, que evidencian el personal directivo, de la Institución Educativa “María Ugarteche de Mac Lean, según dimensión: Gestión institucional, se obtiene la siguiente información en relación al indicador “Administra adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros de la I.E.”: en el nivel bajo, se aprecia que los docentes del nivel primario ocupan el 05,88% y los docentes del nivel secundario con el 04,55% en relación al nivel de liderazgo.

En el nivel medio, la información es la siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 23,53% y los docentes del nivel secundario con el 36,36%.

Finalmente, en el nivel alto, obtenemos lo siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 70,59%, mientras que los docentes del nivel secundario el 59,09%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 5, permiten afirmar que los docentes de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, se ubican en un nivel alto en relación al indicador: “Administra adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros de la I.E.”, con el 64,10%

Tabla 6

Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E., según dimensión: Gestión institucional

NIVEL DE LIDERAZGO DIRECTIVO	Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.				TOTAL	
	DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA		DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100		
Bajo	04	23.53	02	9.09	06	15.38
Medio	12	70.59	19	86.36	31	79.49
Alto	01	5.88	01	4.55	02	5.13
TOTAL	17	100.00	22	100.00	39	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

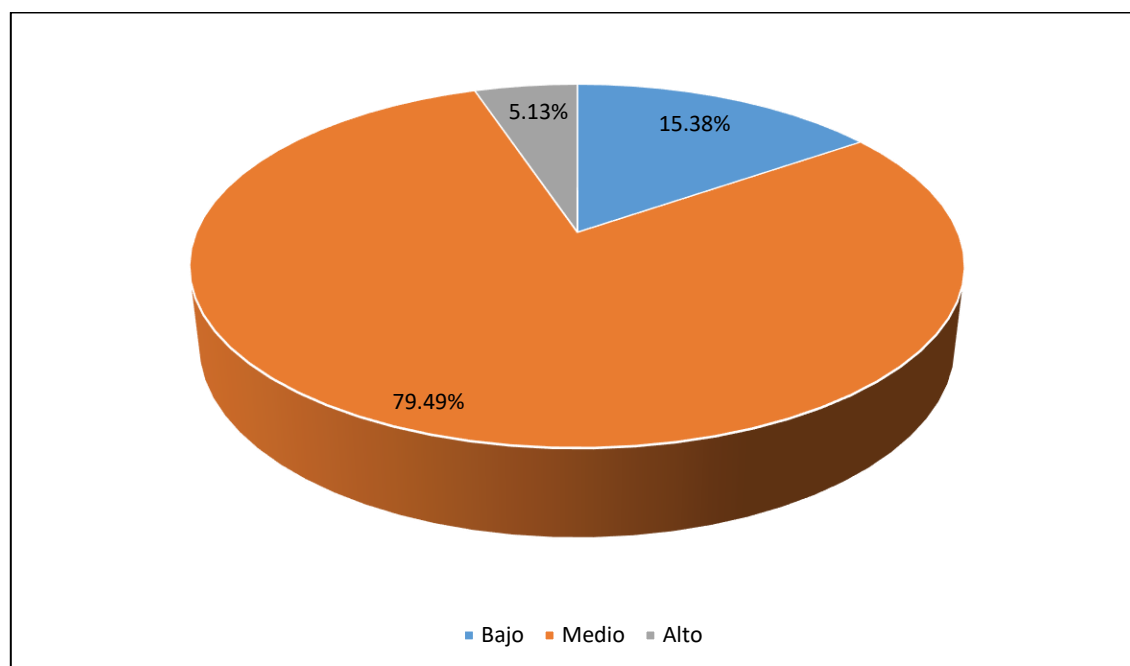


Figura 6 : Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E. según dimensión: Gestión institucional

Fuente: Tabla 6

Análisis e interpretación tabla 6

De la lectura de la tabla 6, en relación al nivel de Liderazgo directivo, que evidencian el personal directivo, de la Institución Educativa “María Ugarteche de Mac Lean, según dimensión: Gestión institucional, se obtiene la siguiente información en relación al indicador “Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.”: en el nivel bajo, se aprecia que los docentes del nivel primario ocupan el 23,53% y los docentes del nivel secundario con el 09,09% en relación al nivel de liderazgo.

En el nivel medio, la información es la siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 70,59% y los docentes del nivel secundario con el 86,36%.

Finalmente, en el nivel alto, obtenemos lo siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 05,88%, mientras que los docentes del nivel secundario el 04,55%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 6, permiten afirmar que los docentes de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, se ubican en un nivel medio en relación al indicador: “Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.”, con el 79,49%

Tabla 7

Difunde y fomenta el conocimiento y la aplicación de la misión, visión y valores de la I.E., según dimensión: Gestión institucional

NIVEL DE LIDERAZGO DIRECTIVO	Difunde y fomenta el conocimiento y la aplicación de la misión, visión y valores de la I.E.				TOTAL	
	DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA		DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Bajo	02	11.76	02	9.09	04	10.26
Medio	09	52.94	08	36.36	17	43.59
Alto	06	35.29	12	54.55	18	46.15
TOTAL	17	100.00	22	100.00	39	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

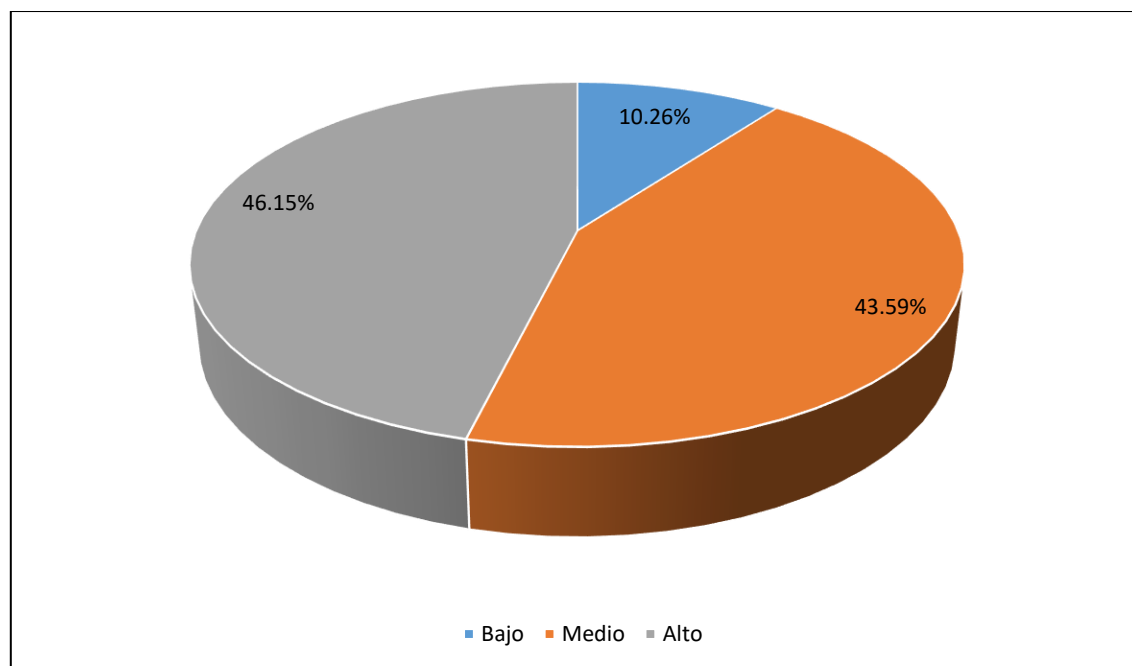


Figura 7 : Difunde y fomenta el conocimiento y la aplicación de la misión, visión y valores de la I.E., según dimensión: Gestión institucional

Fuente: Tabla 7

Análisis e interpretación tabla 7

De la lectura de la tabla 7, en relación al nivel de Liderazgo directivo, que evidencian el personal directivo, de la Institución Educativa “María Ugarteche de Mac Lean, según dimensión: Gestión institucional, se obtiene la siguiente información en relación al indicador “Difunde y fomenta el conocimiento y la aplicación de la misión, visión y valores de la I.E.”: en el nivel bajo, se aprecia que los docentes del nivel primario ocupan el 11,76% y los docentes del nivel secundario con el 09,09% en relación al nivel de liderazgo.

En el nivel medio, la información es la siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 52,94% y los docentes del nivel secundario con el 36,36%.

Finalmente, en el nivel alto, obtenemos lo siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 35,29%, mientras que los docentes del nivel secundario el 54,55%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 7, permiten afirmar que los docentes de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, se ubican en un nivel alto en relación al indicador: “Difunde y fomenta el conocimiento y la aplicación de la misión, visión y valores de la I.E.”, con el 46,15%

Tabla 8

Demuestra equidad al sancionar faltas e incumplimientos, según dimensión: Gestión institucional

NIVEL DE LIDERAZGO DIRECTIVO	Demuestra equidad al sancionar faltas e incumplimientos				TOTAL	
	DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA		DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Bajo	02	11.76	12	54.55	14	35.90
Medio	10	58.82	10	45.45	20	51.28
Alto	05	29.41	00	0.00	05	12.82
TOTAL	17	100.00	22	100.00	39	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

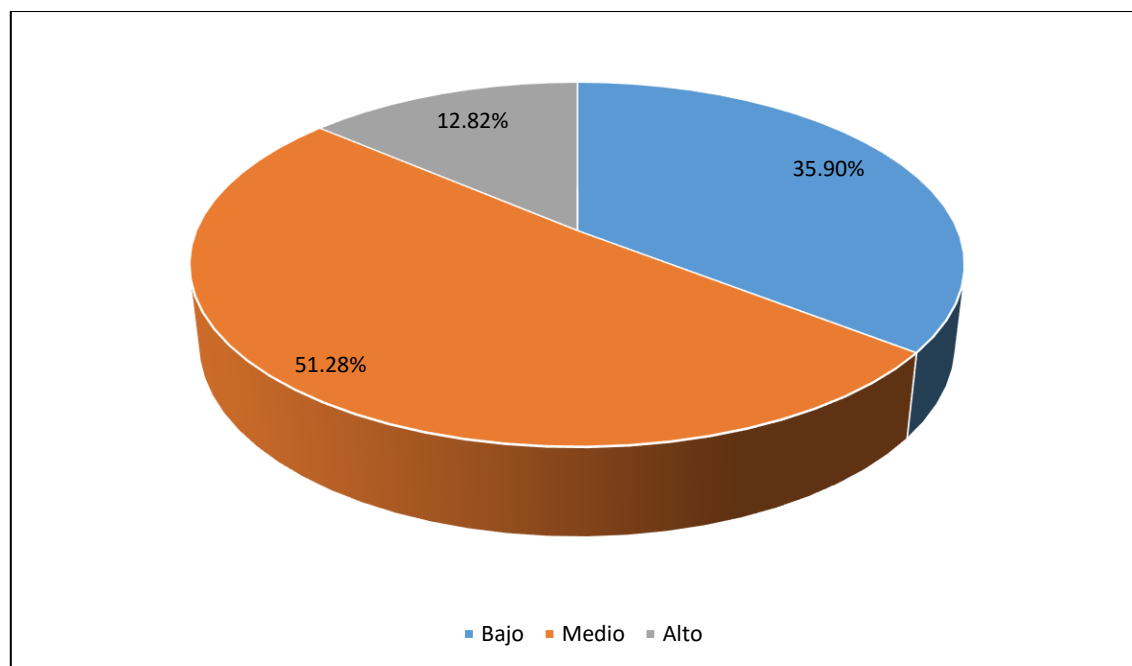


Figura 8 : Demuestra equidad al sancionar faltas e incumplimientos, según dimensión: Gestión institucional

Fuente: Tabla 8

Análisis e interpretación tabla 8

De la lectura de la tabla 8, en relación al nivel de Liderazgo directivo, que evidencian el personal directivo, de la Institución Educativa “María Ugarteche de Mac Lean, según dimensión: Gestión institucional, se obtiene la siguiente información en relación al indicador “Demuestra equidad al sancionar faltas e incumplimientos”: en el nivel bajo, se aprecia que los docentes del nivel primario ocupan el 11,76% y los docentes del nivel secundario con el 54,55% en relación al nivel de liderazgo.

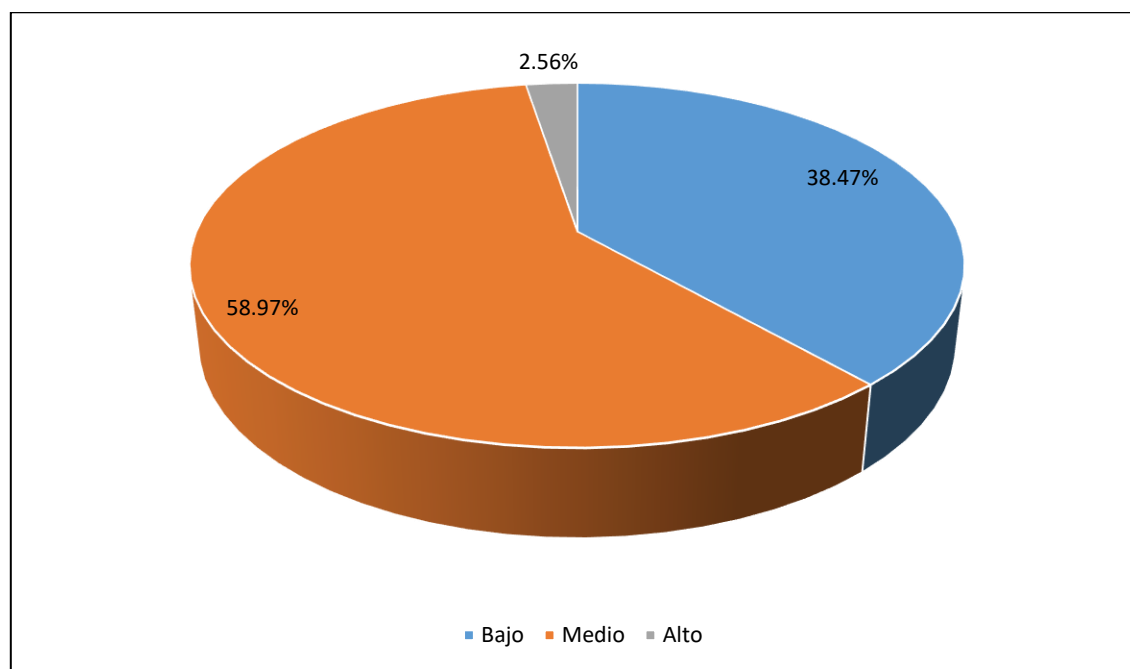
En el nivel medio, la información es la siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 58,82% y los docentes del nivel secundario con el 45,45%.

Finalmente, en el nivel alto, obtenemos lo siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 29,41%, mientras que ningún (0,00%) docente del nivel secundario obtiene porcentaje alguno.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 8, permiten afirmar que los docentes de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, se ubican en un nivel medio en relación al indicador: “Demuestra equidad al sancionar faltas e incumplimientos”, con el 51,28%

Tabla 9*Promueve un adecuado clima institucional, según dimensión: Gestión institucional*

NIVEL DE LIDERAZGO DIRECTIVO	Promueve un adecuado clima institucional				TOTAL	
	DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA		DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100		
Bajo	06	35.29	09	40.90	15	38.47
Medio	11	64.71	12	54.55	23	58.97
Alto	00	0.00	01	4.55	01	2.56
TOTAL	17	100.00	22	100.00	39	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.*Figura 9 : Promueve un adecuado clima institucional, según dimensión: Gestión institucional**Fuente: Tabla 9*

Análisis e interpretación tabla 9

De la lectura de la tabla 9, en relación al nivel de Liderazgo directivo, que evidencian el personal directivo, de la Institución Educativa “María Ugarteche de Mac Lean, según dimensión: Gestión institucional, se obtiene la siguiente información en relación al indicador “Promueve un adecuado clima institucional”: en el nivel bajo, se aprecia que los docentes del nivel primario ocupan el 35,29% y los docentes del nivel secundario con el 40,90% en relación al nivel de liderazgo.

En el nivel medio, la información es la siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 64,71% y los docentes del nivel secundario con el 54,55%.

Finalmente, en el nivel alto, obtenemos lo siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 0,00%, mientras que los docentes del nivel secundario obtienen el 4,55%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 9, permiten afirmar que los docentes de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, se ubican en un nivel medio en relación al indicador: “Promueve un adecuado clima institucional”, con el 58,97%

Tabla 10

Valora al docente como fuente de aportación y generación de ideas, según dimensión: Gestión institucional

NIVEL DE LIDERAZGO DIRECTIVO	Valora al docente como fuente de aportación y generación de ideas				TOTAL	
	DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA		DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Bajo	05	29.41	04	18.18	09	23.08
Medio	09	52.94	17	77.27	26	66.67
Alto	03	17.65	01	4.55	04	10.25
TOTAL	17	100.00	22	100.00	39	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

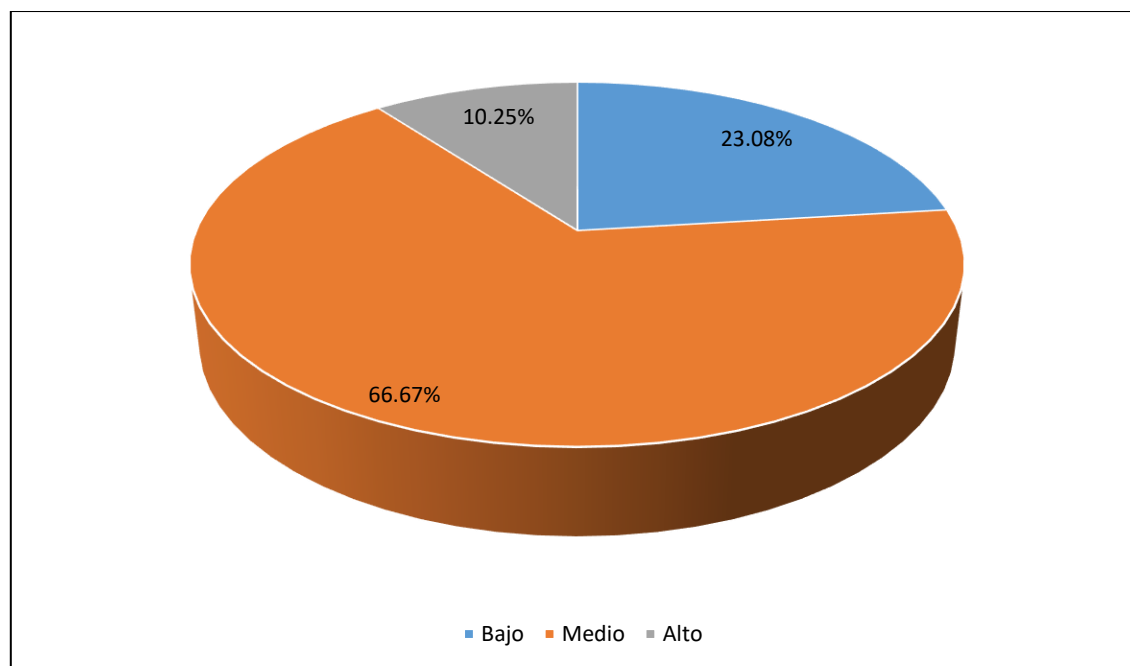


Figura 10: Valora al docente como fuente de aportación y generación de ideas, según dimensión: Gestión institucional

Fuente: Tabla 10

Análisis e interpretación tabla 10

De la lectura de la tabla 10, en relación al nivel de Liderazgo directivo, que evidencian el personal directivo, de la Institución Educativa “María Ugarteche de Mac Lean, según dimensión: Gestión institucional, se obtiene la siguiente información en relación al indicador “Valora al docente como fuente de aportación y generación de ideas”: en el nivel bajo, se aprecia que los docentes del nivel primario ocupan el 29,41% y los docentes del nivel secundario con el 18,18% en relación al nivel de liderazgo.

En el nivel medio, la información es la siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 52,94% y los docentes del nivel secundario con el 77,27%.

Finalmente, en el nivel alto, obtenemos lo siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 17,65%, mientras que los docentes del nivel secundario obtienen el 4,55%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 10, permiten afirmar que los docentes de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, se ubican en un nivel medio en relación al indicador: “Valora al docente como fuente de aportación y generación de ideas”, con el 66,67%

Tabla 11

Promueve la innovación y capacitación docente, según dimensión: Gestión pedagógica

NIVEL DE LIDERAZGO DIRECTIVO	Promueve la innovación y capacitación docente				TOTAL	
	DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA		DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Bajo	03	17.64	04	18.18	07	17.95
Medio	11	64.71	15	68.18	26	66.67
Alto	03	17.65	03	13.64	06	15.38
TOTAL	17	100.00	22	100.00	39	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

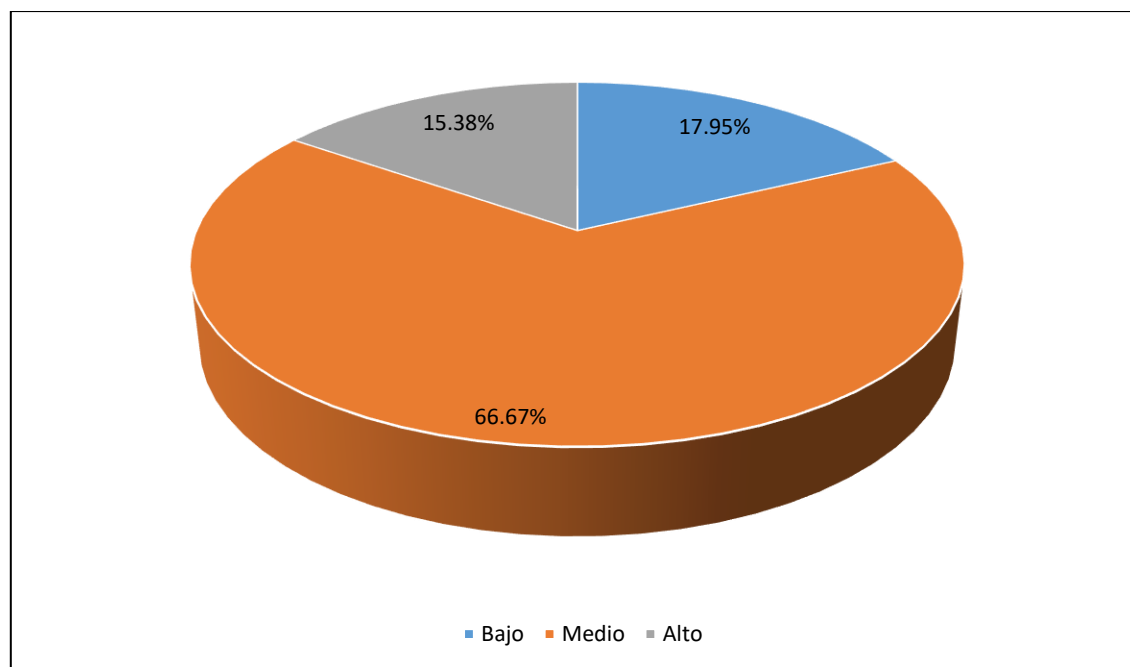


Figura 11: Promueve la innovación y capacitación docente, según dimensión: Gestión pedagógica

Fuente: Tabla 11

Análisis e interpretación tabla 11

De la lectura de la tabla 11, en relación al nivel de Liderazgo directivo, que evidencian el personal directivo, de la Institución Educativa “María Ugarteche de Mac Lean, según dimensión: Gestión pedagógica, se obtiene la siguiente información en relación al indicador “Promueve la innovación y capacitación docente”: en el nivel bajo, se aprecia que los docentes del nivel primario ocupan el 17,64% y los docentes del nivel secundario con el 18,18% en relación al nivel de liderazgo.

En el nivel medio, la información es la siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 64,71% y los docentes del nivel secundario con el 68,18%.

Finalmente, en el nivel alto, obtenemos lo siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 17,65%, mientras que los docentes del nivel secundario obtienen el 13,64%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 11, permiten afirmar que los docentes de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, se ubican en un nivel medio en relación al indicador: “Promueve la innovación y capacitación docente”, con el 66,67%

Tabla 12

Identifica, utiliza y potencia las posibilidades creativas de los docentes para contribuir a la mejora de la calidad educativa, según dimensión: Gestión pedagógica

NIVEL DE LIDERAZGO DIRECTIVO	Identifica, utiliza y potencia las posibilidades creativas de los docentes para contribuir a la mejora de la calidad educativa				TOTAL	
	DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA		DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Bajo	03	17.65	11	50.00	14	35.90
Medio	11	64.70	11	50.00	22	56.41
Alto	03	17.65	00	0.00	03	7.69
TOTAL	17	100.00	22	100.00	39	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

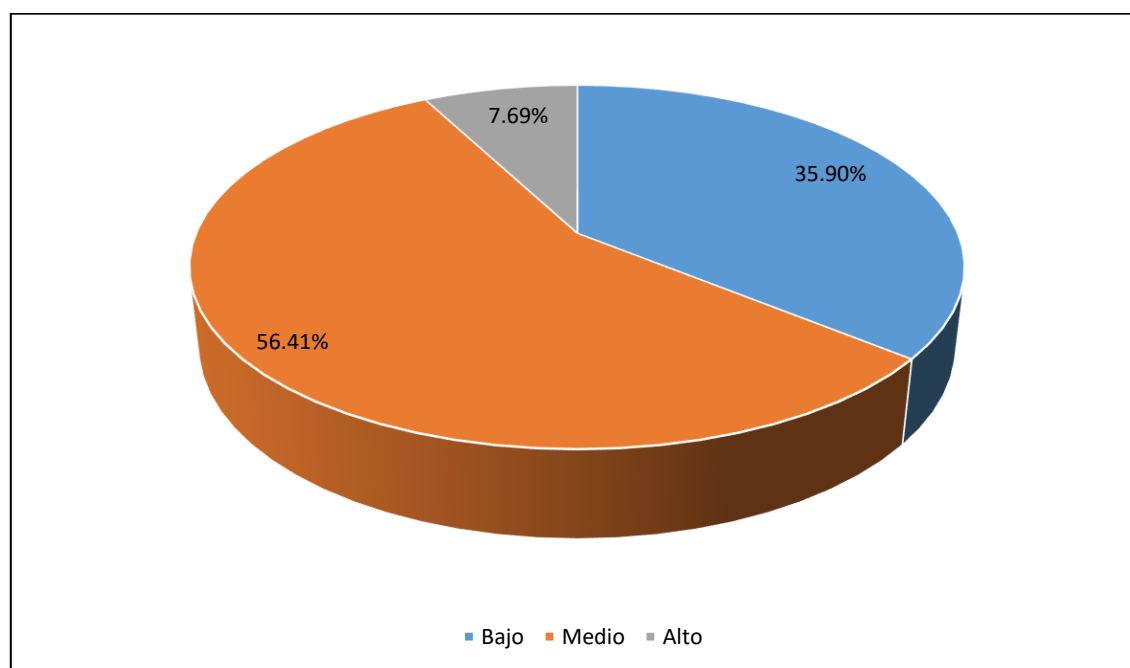


Figura 12: Identifica, utiliza y potencia las posibilidades creativas de los docentes para contribuir a la mejora de la calidad educativa, según dimensión: Gestión pedagógica

Fuente: Tabla 12

Análisis e interpretación tabla 12

De la lectura de la tabla 12, en relación al nivel de Liderazgo directivo, que evidencian el personal directivo, de la Institución Educativa “María Ugarteche de Mac Lean, según dimensión: Gestión pedagógica, se obtiene la siguiente información en relación al indicador “Identifica, utiliza y potencia las posibilidades creativas de los docentes para contribuir a la mejora de la calidad educativa”: en el nivel bajo, se aprecia que los docentes del nivel primario ocupan el 17,65% y los docentes del nivel secundario con el 50,00% en relación al nivel de liderazgo.

En el nivel medio, la información es la siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 64,70% y los docentes del nivel secundario con el 50,00%.

Finalmente, en el nivel alto, obtenemos lo siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 17,65%, mientras que los docentes del nivel secundario no obtienen porcentaje alguno (0,00%).

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 12, permiten afirmar que los docentes de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, se ubican en un nivel medio en relación al indicador: “Identifica, utiliza y potencia las posibilidades creativas de los docentes para contribuir a la mejora de la calidad educativa”, con el 56,41%

Tabla 13

Genera y sistematiza proyectos de innovación pedagógica, según dimensión: Gestión pedagógica

NIVEL DE LIDERAZGO DIRECTIVO	Genera y sistematiza proyectos de innovación pedagógica				TOTAL	
	DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA		DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Bajo	02	11.76	03	13.64	05	12.82
Medio	10	58.82	12	54.54	22	56.41
Alto	05	29.42	07	31.82	12	30.77
TOTAL	17	100.00	22	100.00	39	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

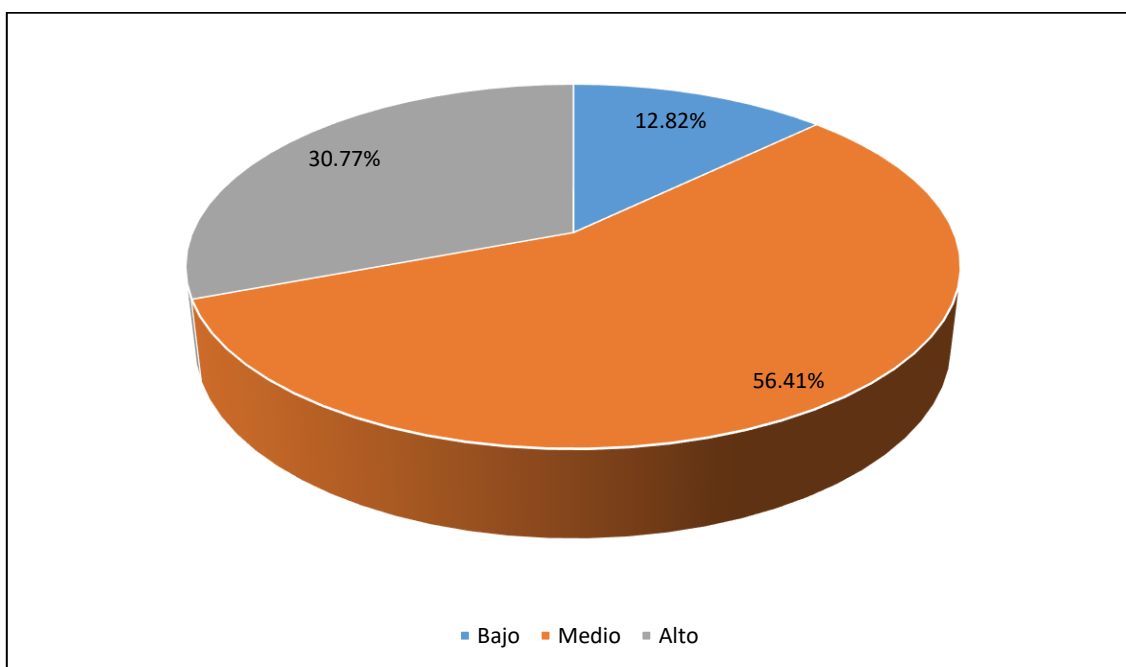


Figura 13: Genera y sistematiza proyectos de innovación pedagógica, según dimensión: Gestión pedagógica

Fuente: Tabla 13

Análisis e interpretación tabla 13

De la lectura de la tabla 13, en relación al nivel de Liderazgo directivo, que evidencian el personal directivo, de la Institución Educativa “María Ugarteche de Mac Lean, según dimensión: Gestión pedagógica, se obtiene la siguiente información en relación al indicador “Genera y sistematiza proyectos de innovación pedagógica”: en el nivel bajo, se aprecia que los docentes del nivel primario ocupan el 11,76% y los docentes del nivel secundario con el 13,64% en relación al nivel de liderazgo.

En el nivel medio, la información es la siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 58,82% y los docentes del nivel secundario con el 54,54%.

Finalmente, en el nivel alto, obtenemos lo siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 29,42%, mientras que los docentes del nivel secundario obtienen el 31,82%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 13, permiten afirmar que los docentes de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, se ubican en un nivel medio en relación al indicador: “Genera y sistematiza proyectos de innovación pedagógica”, con el 56,41%

Tabla 14

Permite la participación de los docentes en la elaboración de proyectos institucionales, según dimensión: Gestión pedagógica

NIVEL DE LIDERAZGO DIRECTIVO	Permite la participación de los docentes en la elaboración de proyectos institucionales				TOTAL	
	DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA		DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100		
Bajo	02	11.76	05	22.73	07	17.95
Medio	14	82.35	12	54.54	26	66.67
Alto	01	5.89	05	22.73	06	15.38
TOTAL	17	100.00	22	100.00	39	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

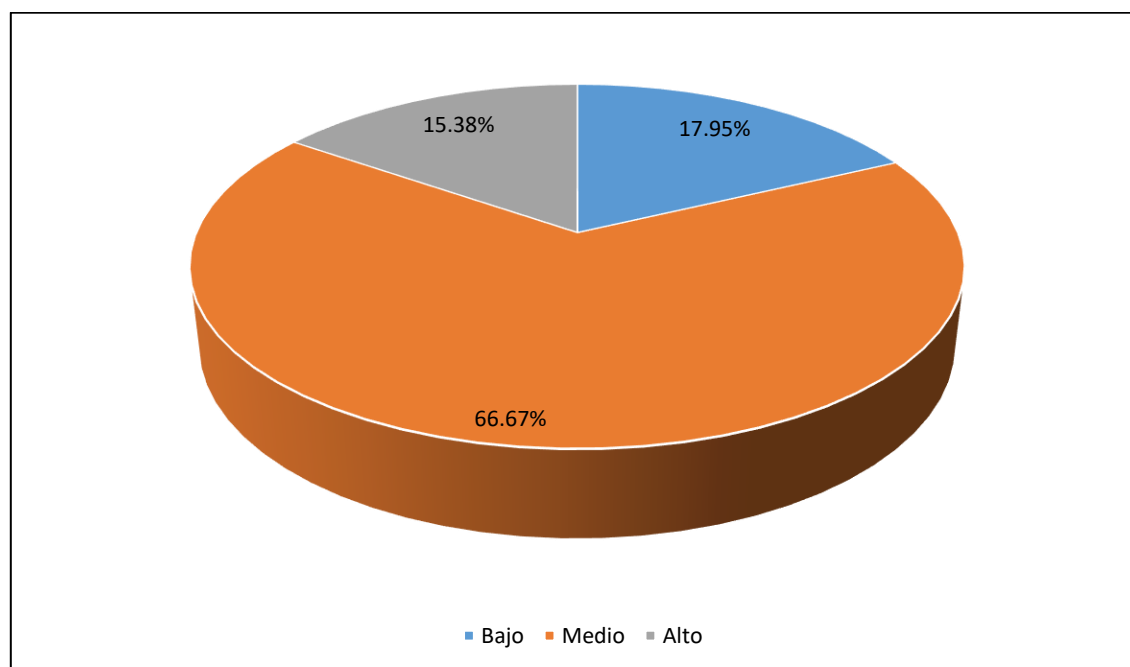


Figura 14: Permite la participación de los docentes en la elaboración de proyectos institucionales, según dimensión: Gestión pedagógica

Fuente: Tabla 14

Análisis e interpretación tabla 14

De la lectura de la tabla 14, en relación al nivel de Liderazgo directivo, que evidencian el personal directivo, de la Institución Educativa “María Ugarteche de Mac Lean, según dimensión: Gestión pedagógica, se obtiene la siguiente información en relación al indicador “Permite la participación de los docentes en la elaboración de proyectos institucionales”: en el nivel bajo, se aprecia que los docentes del nivel primario ocupan el 11,76% y los docentes del nivel secundario con el 22,73% en relación al nivel de liderazgo.

En el nivel medio, la información es la siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 82,35% y los docentes del nivel secundario con el 54,54%.

Finalmente, en el nivel alto, obtenemos lo siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 05,89%, mientras que los docentes del nivel secundario obtienen el 22,73%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 14, permiten afirmar que los docentes de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, se ubican en un nivel medio en relación al indicador: “Permite la participación de los docentes en la elaboración de proyectos institucionales”, con el 66,67%

Tabla 15

Potencia el desarrollo profesional docente de acuerdo con las necesidades de la I.E., según dimensión: Gestión pedagógica

NIVEL DE LIDERAZGO DIRECTIVO	Potencia el desarrollo profesional docente de acuerdo con las necesidades de la I.E.				TOTAL	
	DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA		DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100		
Bajo	03	17.65	09	40.91	12	30.77
Medio	13	76.47	13	59.09	26	66.67
Alto	01	5.88	00	0.00	01	2.56
TOTAL	17	100.00	22	100.00	39	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

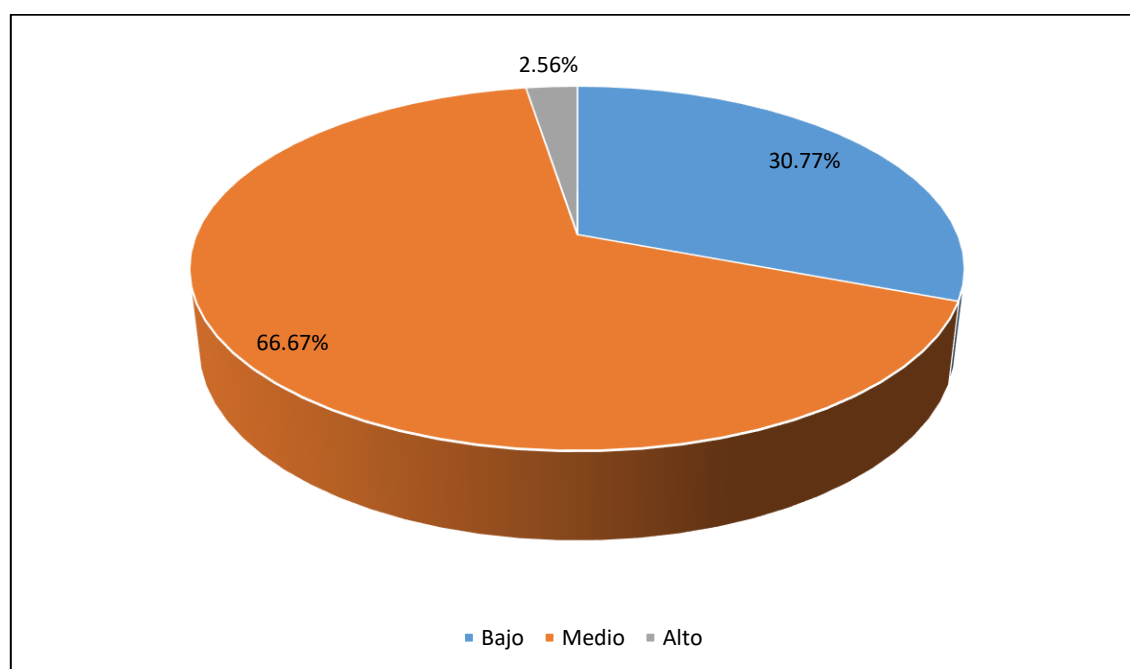


Figura 15: Potencia el desarrollo profesional docente de acuerdo con las necesidades de la I.E., según dimensión: Gestión pedagógica

Fuente: Tabla 15

Análisis e interpretación tabla 15

De la lectura de la tabla 15, en relación al nivel de Liderazgo directivo, que evidencian el personal directivo, de la Institución Educativa “María Ugarteche de Mac Lean, según dimensión: Gestión pedagógica, se obtiene la siguiente información en relación al indicador “Potencia el desarrollo profesional docente de acuerdo con las necesidades de la I.E.”: en el nivel bajo, se aprecia que los docentes del nivel primario ocupan el 17,65% y los docentes del nivel secundario con el 40,91% en relación al nivel de liderazgo.

En el nivel medio, la información es la siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 76,47% y los docentes del nivel secundario con el 59,09%.

Finalmente, en el nivel alto, obtenemos lo siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 05,88%, mientras que ningún (0,00%) docente de secundaria obtiene porcentaje en este nivel.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 15, permiten afirmar que los docentes de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, se ubican en un nivel medio en relación al indicador: “Potencia el desarrollo profesional docente de acuerdo con las necesidades de la I.E.”, con el 66,67%

Tabla 16

Concilia los objetivos de los equipos de trabajo docente con los objetivos de la I.E., según dimensión: Gestión pedagógica

NIVEL DE LIDERAZGO DIRECTIVO	Concilia los objetivos de los equipos de trabajo docente con los objetivos de la I.E.				TOTAL	
	DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA		DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100		
Bajo	07	41.18	08	36.36	15	38.46
Medio	09	52.94	14	63.64	23	58.98
Alto	01	5.88	00	0.00	01	2.56
TOTAL	17	100.00	22	100.00	39	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

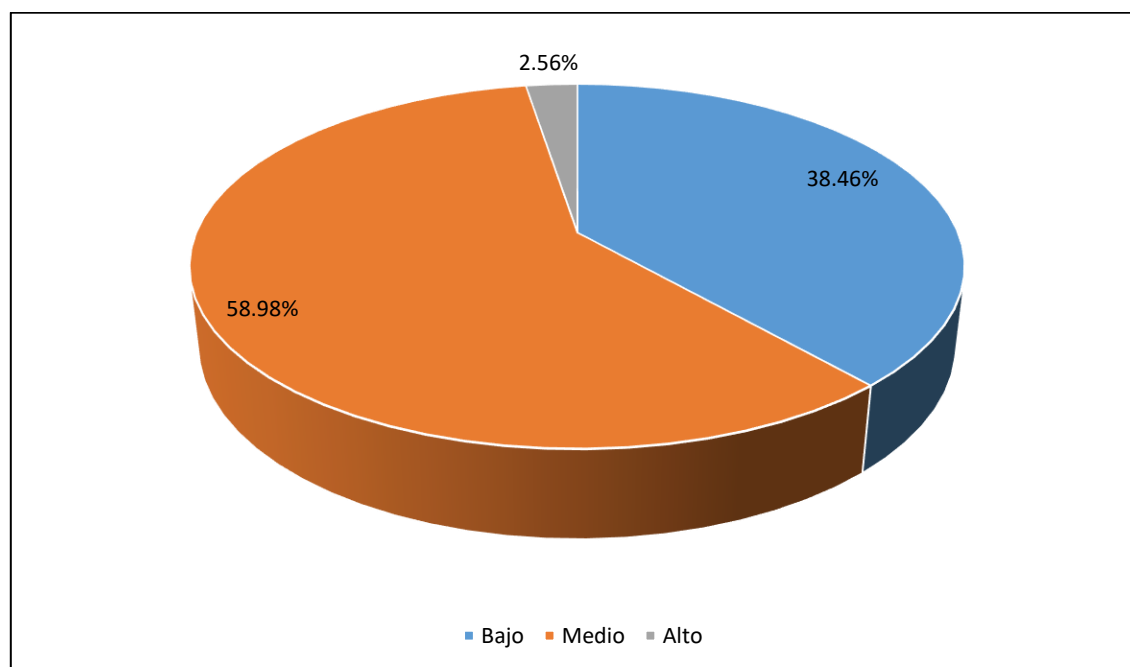


Figura 16: Concilia los objetivos de los equipos de trabajo docente con los objetivos de la I.E., según dimensión: Gestión pedagógica

Fuente: Tabla 16

Análisis e interpretación tabla 16

De la lectura de la tabla 16, en relación al nivel de Liderazgo directivo, que evidencian el personal directivo, de la Institución Educativa “María Ugarteche de Mac Lean, según dimensión: Gestión pedagógica, se obtiene la siguiente información en relación al indicador “Concilia los objetivos de los equipos de trabajo docente con los objetivos de la I.E.”: en el nivel bajo, se aprecia que los docentes del nivel primario ocupan el 41,18% y los docentes del nivel secundario con el 36,36% en relación al nivel de liderazgo.

En el nivel medio, la información es la siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 52,94% y los docentes del nivel secundario con el 63,64%.

Finalmente, en el nivel alto, obtenemos lo siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 05,88%, mientras que ningún (0,00%) docente de secundaria obtiene porcentaje en este nivel.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 16, permiten afirmar que los docentes de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, se ubican en un nivel medio en relación al indicador: “Concilia los objetivos de los equipos de trabajo docente con los objetivos de la I.E.”, con el 58,98%

Tabla 17

Participa y supervisa el monitoreo y acompañamiento docente con los objetivos de la I.E., según dimensión: Gestión pedagógica

NIVEL DE LIDERAZGO DIRECTIVO	Participa y supervisa el monitoreo y acompañamiento docente con los objetivos de la I.E.				TOTAL	
	DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA		DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100		
Bajo	07	41.18	06	27.27	13	33.33
Medio	10	58.82	14	63.64	24	61.54
Alto	00	0.00	02	9.09	02	5.13
TOTAL	17	100.00	22	100.00	39	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

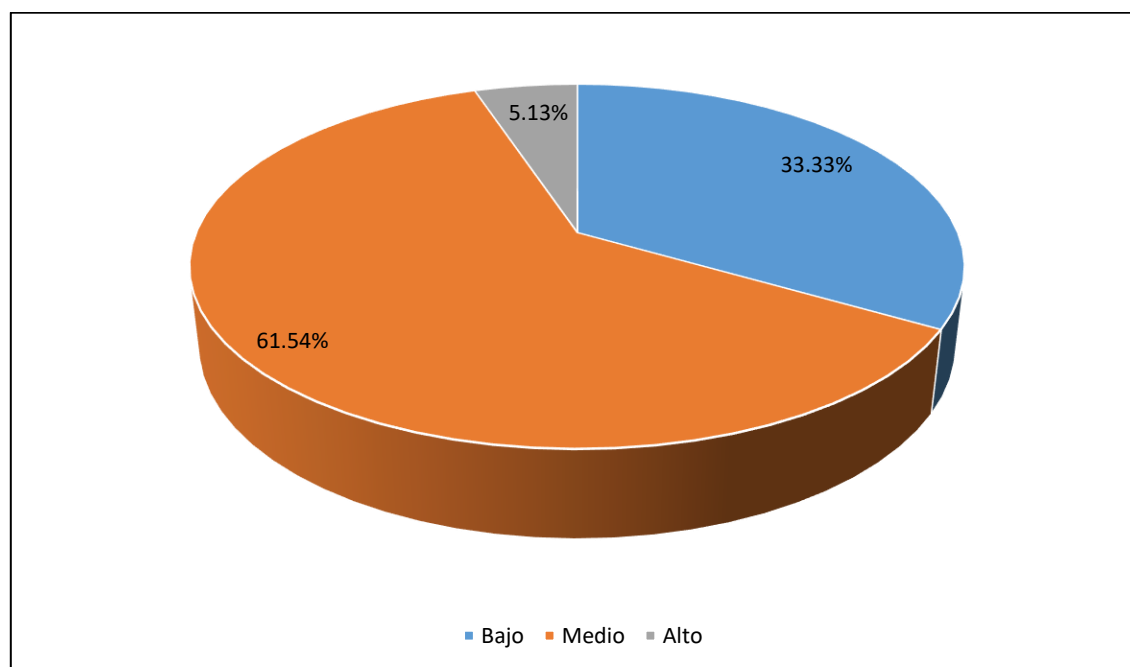


Figura 17: Participa y supervisa el monitoreo y acompañamiento docente con los objetivos de la I.E., según dimensión: Gestión pedagógica

Fuente: Tabla 17

Análisis e interpretación tabla 17

De la lectura de la tabla 17, en relación al nivel de Liderazgo directivo, que evidencian el personal directivo, de la Institución Educativa “María Ugarteche de Mac Lean, según dimensión: Gestión pedagógica, se obtiene la siguiente información en relación al indicador “Participa y supervisa el monitoreo y acompañamiento docente con los objetivos de la I.E.”: en el nivel bajo, se aprecia que los docentes del nivel primario ocupan el 41,18% y los docentes del nivel secundario con el 27,27% en relación al nivel de liderazgo.

En el nivel medio, la información es la siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 58,82% y los docentes del nivel secundario con el 63,64%.

Finalmente, en el nivel alto, obtenemos lo siguiente: los docentes del nivel primario no obtienen ningún porcentaje en este nivel; mientras tanto los docentes de secundaria obtienen el 09,09%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 17, permiten afirmar que los docentes de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, se ubican en un nivel medio en relación al indicador: “Participa y supervisa el monitoreo y acompañamiento docente con los objetivos de la I.E.”, con el 61,54%

Tabla 18

Incorpora la cultura de la gestión de calidad a los procesos de enseñanza-aprendizaje, según dimensión: Gestión pedagógica

NIVEL DE LIDERAZGO DIRECTIVO	Incorpora la cultura de la gestión de calidad a los procesos de enseñanza-aprendizaje				TOTAL	
	DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA		DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100		
Bajo	09	52.94	07	31.81	16	41.03
Medio	08	47.06	14	63.64	22	56.41
Alto	00	0.00	01	4.55	01	2.56
TOTAL	17	100.00	22	100.00	39	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

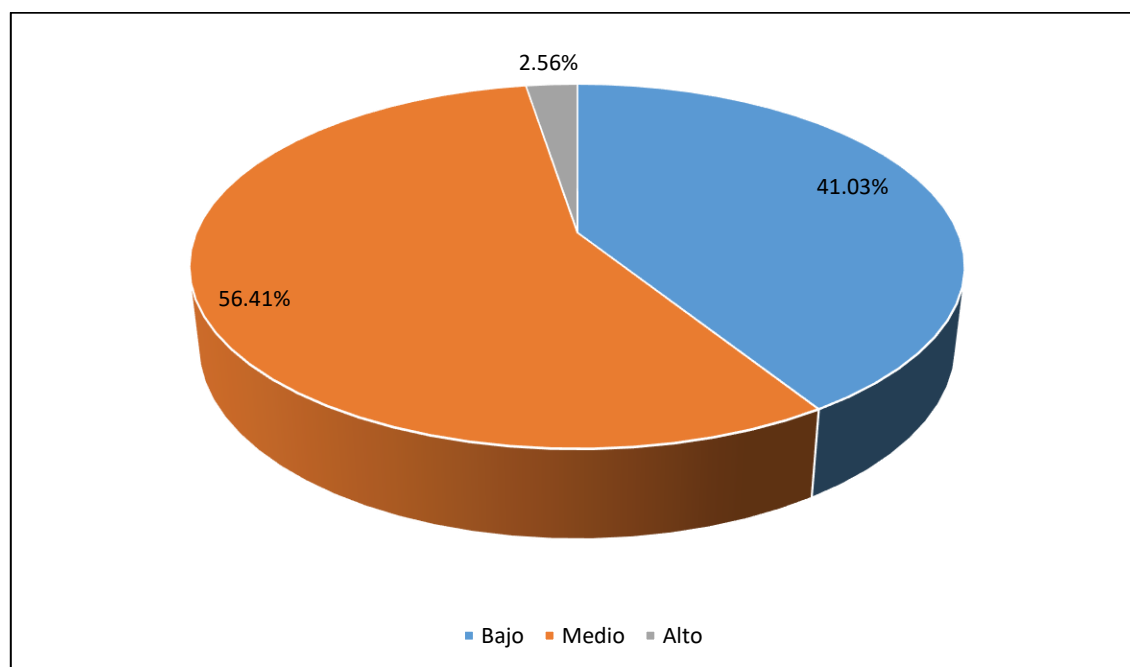


Figura 18: Incorpora la cultura de la gestión de calidad a los procesos de enseñanza-aprendizaje, según dimensión: Gestión pedagógica

Fuente: Tabla 18

Análisis e interpretación tabla 18

De la lectura de la tabla 18, en relación al nivel de Liderazgo directivo, que evidencian el personal directivo, de la Institución Educativa “María Ugarteche de Mac Lean, según dimensión: Gestión pedagógica, se obtiene la siguiente información en relación al indicador “Incorpora la cultura de la gestión de calidad a los procesos de enseñanza-aprendizaje”: en el nivel bajo, se aprecia que los docentes del nivel primario ocupan el 52,94% y los docentes del nivel secundario con el 31,81% en relación al nivel de liderazgo.

En el nivel medio, la información es la siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 47,06% y los docentes del nivel secundario con el 63,64%.

Finalmente, en el nivel alto, obtenemos lo siguiente: los docentes del nivel primario no obtienen ningún porcentaje en este nivel; mientras tanto los docentes de secundaria obtienen el 04,55%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 18, permiten afirmar que los docentes de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, se ubican en un nivel medio en relación al indicador: “Incorpora la cultura de la gestión de calidad a los procesos de enseñanza-aprendizaje”, con el 56,41%

Tabla 19

Propicia la revisión periódica de los programas curriculares de los docentes para verificar su cumplimiento, según dimensión: Gestión pedagógica

NIVEL DE LIDERAZGO DIRECTIVO	Propicia la revisión periódica de los programas curriculares de los docentes para verificar su cumplimiento				TOTAL	
	DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA		DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Bajo	05	29.42	00	0.00	05	12.82
Medio	10	58.82	12	54.55	22	56.41
Alto	02	11.76	10	45.45	12	30.77
TOTAL	17	100.00	22	100.00	39	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

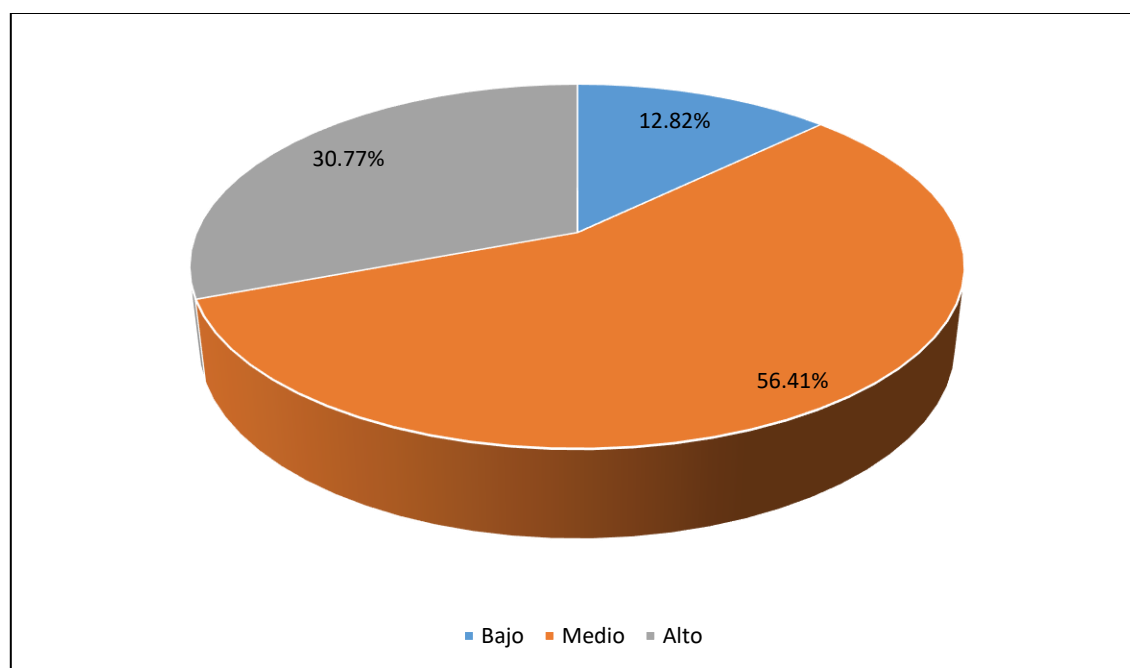


Figura 19: Propicia la revisión periódica de los programas curriculares de los docentes para verificar su cumplimiento, según dimensión: Gestión pedagógica

Fuente: Tabla 19

Análisis e interpretación tabla 19

De la lectura de la tabla 19, en relación al nivel de Liderazgo directivo, que evidencian el personal directivo, de la Institución Educativa “María Ugarteche de Mac Lean, según dimensión: Gestión pedagógica, se obtiene la siguiente información en relación al indicador “Propicia la revisión periódica de los programas curriculares de los docentes para verificar su cumplimiento”: en el nivel bajo, se aprecia que los docentes del nivel primario ocupan el 29,42% y los docentes del nivel secundario con el 0,00% en relación al nivel de liderazgo.

En el nivel medio, la información es la siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 58,82% y los docentes del nivel secundario con el 54,55%.

Finalmente, en el nivel alto, obtenemos lo siguiente: los docentes del nivel primario obtienen el 11,76%; mientras tanto los docentes de secundaria se ubican con el 45,45%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 19, permiten afirmar que los docentes de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, se ubican en un nivel medio en relación al indicador: “Propicia la revisión periódica de los programas curriculares de los docentes para verificar su cumplimiento”, con el 56,41%

Tabla 20

Desarrolla una visión compartida con los docentes para la mejora de la calidad educativa, según dimensión: Gestión pedagógica

NIVEL DE LIDERAZGO DIRECTIVO	Desarrolla una visión compartida con los docentes para la mejora de la calidad educativa				TOTAL	
	DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA		DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Bajo	09	52.94	11	50.00	20	51.28
Medio	08	47.06	10	45.45	18	46.16
Alto	00	0.00	01	4.55	01	2.56
TOTAL	17	100.00	22	100.00	39	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

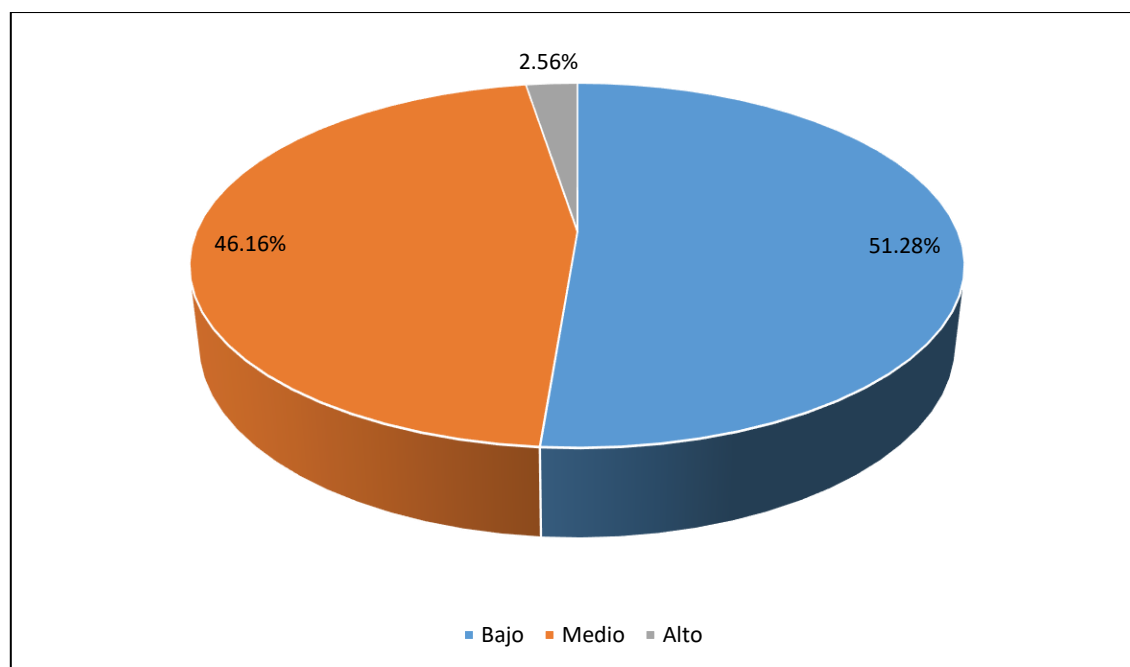


Figura 20: Desarrolla una visión compartida con los docentes para la mejora de la calidad educativa, según dimensión: Gestión pedagógica

Fuente: Tabla 20

Análisis e interpretación tabla 20

De la lectura de la tabla 20, en relación al nivel de Liderazgo directivo, que evidencian el personal directivo, de la Institución Educativa “María Ugarteche de Mac Lean, según dimensión: Gestión pedagógica, se obtiene la siguiente información en relación al indicador “Desarrolla una visión compartida con los docentes para la mejora de la calidad educativa”: en el nivel bajo, se aprecia que los docentes del nivel primario ocupan el 52,94% y los docentes del nivel secundario con el 50,00% en relación al nivel de liderazgo.

En el nivel medio, la información es la siguiente: los docentes del nivel primario ocupan el 47,06% y los docentes del nivel secundario con el 45,45%.

Finalmente, en el nivel alto, obtenemos lo siguiente: los docentes del nivel primario obtienen el 0,00%; mientras tanto los docentes de secundaria se ubican con el 04,55%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 20, permiten afirmar que los docentes de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, se ubican en un nivel bajo en relación al indicador: “Desarrolla una visión compartida con los docentes para la mejora de la calidad educativa”, con el 51,28%

Tabla 21

Despierta el interés del alumno, favoreciendo el aprendizaje, según dimensión: Gestión didáctica

		Despierta el interés del alumno, favoreciendo el aprendizaje																	
Nivel de Gestión Pedagógica		4to AÑO DE SECUNDARIA								5to AÑO DE SECUNDARIA								TOTAL	
		"A"		"B"		"C"		"D"		"A"		"B"		"C"		"D"			
		ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Bajo		8	27.59	1	3.45	2	6.90	4	13.33	2	6.90	0	0.00	1	3.33	0	0.00	18	7.69
Medio		17	58.62	26	89.66	24	82.76	25	83.33	25	86.20	28	96.55	29	96.67	24	82.76	198	84.62
Alto		4	13.79	2	6.91	3	10.34	1	3.34	2	6.90	1	3.45	0	0.00	5	17.24	18	7.69
TOTAL		29	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	234	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra

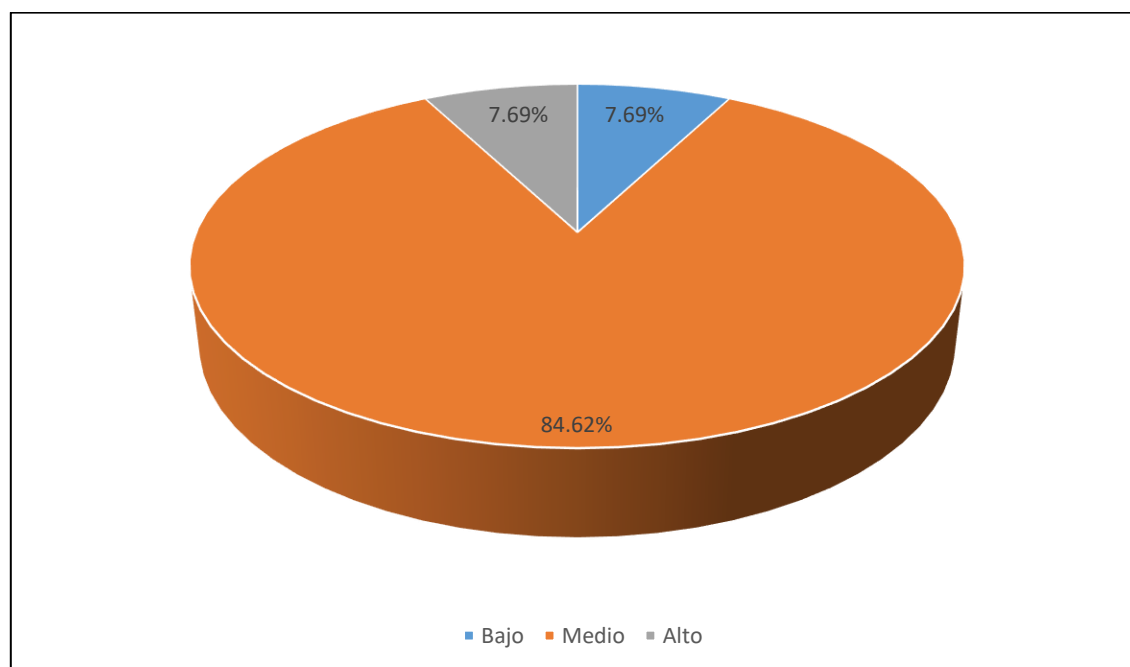


Figura 21: Despierta el interés del alumno, favoreciendo el aprendizaje según dimensión: Gestión didáctica

Fuente: Tabla 21

Análisis e interpretación tabla 21

De la lectura de la tabla 21, en relación al Nivel de Gestión Pedagógica de los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean; dimensión: Gestión didáctica, según indicador: “Despierta el interés del alumno, favoreciendo el aprendizaje” se obtiene la siguiente información: en el nivel Bajo, se aprecia que el 4to Año “A” tiene un 27,59%; 4to año “B” con el 3,45%, el 4to año “C”: 6,90% y el 4to año “D” con 13,33%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 6,90%; el 5to año “B” tiene 0,00%, 5to año “C”: 3,33% y el 5to año “D” con 0,00%.

En el nivel Medio, la información es la siguiente: 4to Año “A” tiene un 58,62%; 4to año “B” con el 89,66%, el 4to año “C”: 82,76% y el 4to año “D” con 83,33%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 86,20%; el 5to año “B” tiene 96,55%, 5to año “C”: 96,67% y el 5to año “D” con 82,76%.

Finalmente, en el nivel Alto, obtenemos lo siguiente: 4to Año “A” tiene un 13,79%; 4to año “B” con el 6,91%, el 4to año “C”: 10,34% y el 4to año “D” con 3,34%; Asimismo, tenemos al 5to “A” con el 6,90%; el 5to año “B” tiene 3,45%, 5to año “C”: 0,00% y el 5to año “D” con 17,24%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 21, permiten afirmar que los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean, evidencian un nivel Medio en Gestión Pedagógica, en relación al indicador: “Despierta el interés del alumno, favoreciendo el aprendizaje”, con el 84,62%

Tabla 22

Promueve la participación activa de los alumnos en la sesión de clase, según dimensión: Gestión didáctica

Promueve la participación activa de los alumnos en la sesión de clase																		
Nivel de Gestión Pedagógica	4to AÑO DE SECUNDARIA								5to AÑO DE SECUNDARIA								TOTAL	
	"A"		"B"		"C"		"D"		"A"		"B"		"C"		"D"			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Bajo	7	24.14	1	3.45	4	13.79	5	16.67	8	27.59	7	24.14	5	16.67	6	20.69	43	18.38
Medio	15	51.72	24	82.76	19	65.52	18	60.00	21	72.41	21	72.41	24	80.00	20	68.97	162	69.23
Alto	7	24.14	4	13.79	6	20.69	7	23.33	0	0.00	1	3.45	1	3.33	3	10.34	29	12.39
TOTAL	29	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	234	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra

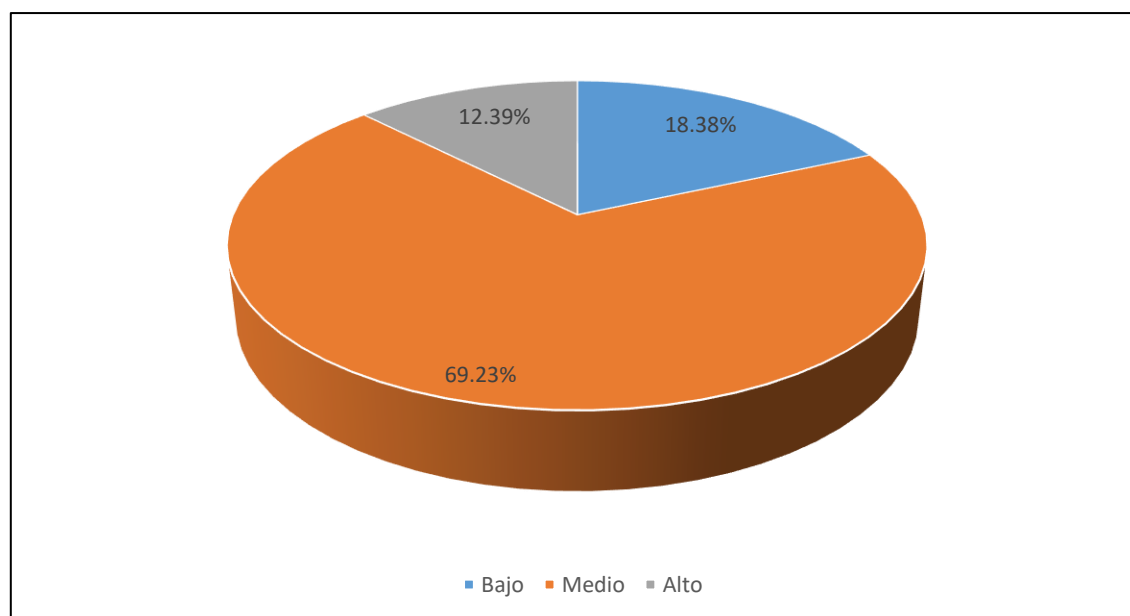


Figura 22: Promueve la participación activa de los alumnos en la sesión de clase, según dimensión: Gestión didáctica

Fuente: Tabla 22

Análisis e interpretación tabla 22

De la lectura de la tabla 22, en relación al Nivel de Gestión Pedagógica de los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean; dimensión: Gestión didáctica, según indicador: “Promueve la participación activa de los alumnos en la sesión de clase” se obtiene la siguiente información: en el nivel Bajo, se aprecia que el 4to Año “A” tiene un 24,14%; 4to año “B” con el 3,45%, el 4to año “C”: 13,79% y el 4to año “D” con 16,67%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 27,59%; el 5to año “B” tiene 24,14%, 5to año “C”: 16,67% y el 5to año “D” con 20,69%.

En el nivel Medio, la información es la siguiente: 4to Año “A” tiene un 51,72%; 4to año “B” con el 82,76%, el 4to año “C”: 65,52% y el 4to año “D” con 60,00%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 72,41%; el 5to año “B” tiene 72,41%, 5to año “C”: 80,00% y el 5to año “D” con 68,97%.

Finalmente, en el nivel Alto, obtenemos lo siguiente: 4to Año “A” tiene un 24,14%; 4to año “B” con el 13,79%, el 4to año “C”: 20,69% y el 4to año “D” con 23,33%; Asimismo, tenemos al 5to “A” con el 0,00%; el 5to año “B” tiene 3,45%, 5to año “C”: 3,33% y el 5to año “D” con 10,34%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 22, permiten afirmar que los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean, evidencian un nivel Medio en Gestión Pedagógica, en relación al indicador: “Promueve la participación activa de los alumnos en la sesión de clase”, con el 69,23%

Tabla 23

Utiliza adecuadamente medios y materiales para la mejor comprensión de los temas tratados, según dimensión: Gestión didáctica

Utiliza adecuadamente medios y materiales para la mejor comprensión de los temas tratados																		
Nivel de Gestión Pedagógica	4to AÑO DE SECUNDARIA								5to AÑO DE SECUNDARIA								TOTAL	
	"A"		"B"		"C"		"D"		"A"		"B"		"C"		"D"			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Bajo	10	34.48	3	10.34	2	6.89	3	10.00	12	41.38	8	27.59	6	20.00	8	27.59	52	22.22
Medio	18	62.07	25	86.21	26	89.66	26	86.67	15	51.72	21	72.41	24	80.00	21	72.41	176	75.22
Alto	1	3.45	1	3.45	1	3.45	1	3.33	2	6.90	0	0.00	0	0.00	0	0.00	6	2.56
TOTAL	29	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	234	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra

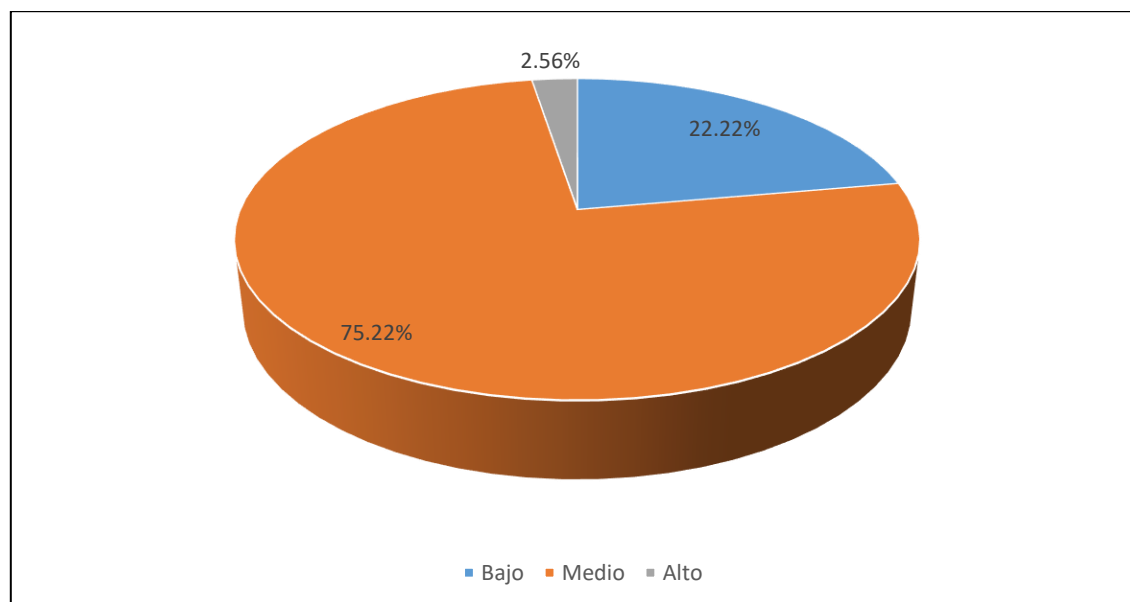


Figura 23: Utiliza adecuadamente medios y materiales para la mejor comprensión de los temas tratados, según dimensión: Gestión didáctica

Fuente: Tabla 23

Análisis e interpretación tabla 23

De la lectura de la tabla 23, en relación al Nivel de Gestión Pedagógica de los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean; dimensión: Gestión didáctica, según indicador: “Utiliza adecuadamente medios y materiales para la mejor comprensión de los temas tratados” se obtiene la siguiente información: en el nivel Bajo, se aprecia que el 4to Año “A” tiene un 34,48%; 4to año “B” con el 10,34%, el 4to año “C”: 6,89% y el 4to año “D” con 10,00%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 41,38%; el 5to año “B” tiene 27,59%, 5to año “C”: 20,00% y el 5to año “D” con 27,59%.

En el nivel Medio, la información es la siguiente: 4to Año “A” tiene un 62,07%; 4to año “B” con el 86,21%, el 4to año “C”: 89,65% y el 4to año “D” con 86,67%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 51,72%; el 5to año “B” tiene 72,41%, 5to año “C”: 80,00% y el 5to año “D” con 72,41%.

Finalmente, en el nivel Alto, obtenemos lo siguiente: 4to Año “A” tiene un 3,45%; 4to año “B” con el 3,45%, el 4to año “C”: 3,46% y el 4to año “D” con 3,33%; Asimismo, tenemos al 5to “A” con el 6,90%; el 5to año “B” tiene 0,00%, 5to año “C”: 0,00% y el 5to año “D” con 0,00%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 23, permiten afirmar que los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean, evidencian un nivel Medio en Gestión Pedagógica, en relación al indicador: “Utiliza adecuadamente medios y materiales para la mejor comprensión de los temas tratados”, con el 75,22%

Tabla 24

Propicia la confrontación de saberes previos con la nueva información (conflicto cognitivo), según dimensión: Gestión didáctica

Propicia la confrontación de saberes previos con la nueva información (conflicto cognitivo)																		
Nivel de Gestión Pedagógica	4to AÑO DE SECUNDARIA								5to AÑO DE SECUNDARIA								TOTAL	
	"A"		"B"		"C"		"D"		"A"		"B"		"C"		"D"			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Bajo	23	79.31	23	79.31	23	79.31	26	86.67	15	51.72	17	58.62	21	70.00	18	62.07	166	70.94
Medio	5	17.24	6	20.69	6	20.69	4	13.33	6	20.69	12	41.38	9	30.00	11	37.93	59	25.21
Alto	1	3.45	0	0.00	0	0.00	0	0.00	8	27.59	0	0.00	0	0.00	0	0.00	9	3.85
TOTAL	29	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	234	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra

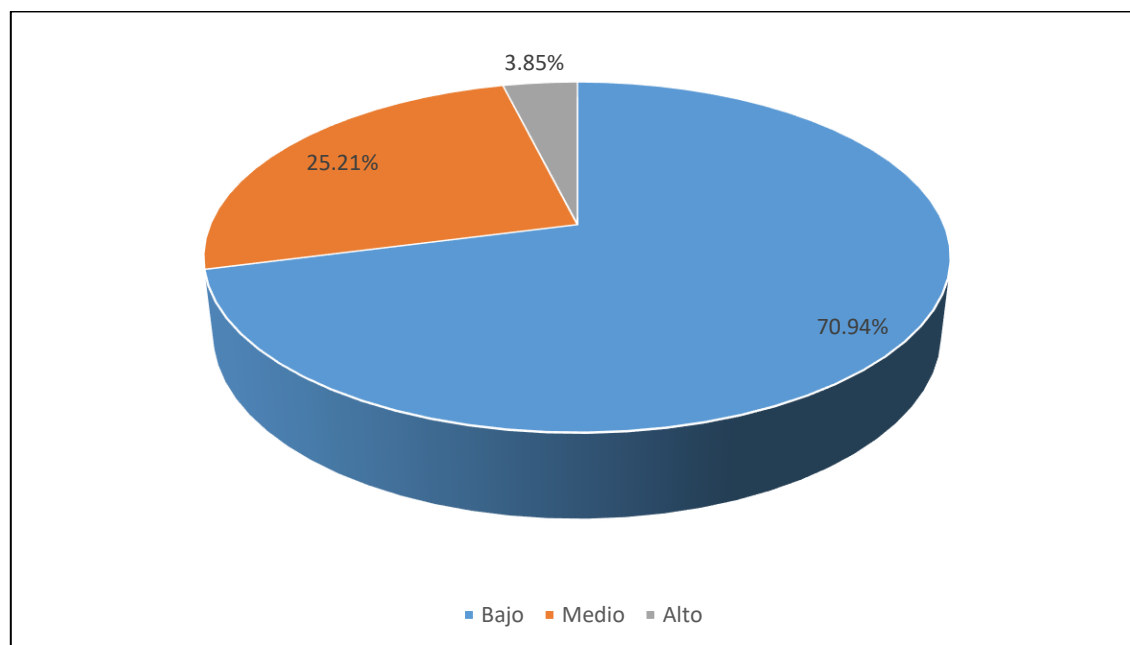


Figura 24: Propicia la confrontación de saberes previos con la nueva información (conflicto cognitivo), según dimensión: Gestión didáctica

Fuente: Tabla 24

Análisis e interpretación tabla 24

De la lectura de la tabla 24, en relación al Nivel de Gestión Pedagógica de los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean; dimensión: Gestión didáctica, según indicador: “Propicia la confrontación de saberes previos con la nueva información (conflicto cognitivo)” se obtiene la siguiente información: en el nivel Bajo, se aprecia que el 4to Año “A” tiene un 79,31%; 4to año “B” con el 79,21%, el 4to año “C”: 79,21% y el 4to año “D” con 86,67%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 51,72%; el 5to año “B” tiene 58,62%, 5to año “C”: 70,00% y el 5to año “D” con 62,07%.

En el nivel Medio, la información es la siguiente: 4to Año “A” tiene un 17,24%; 4to año “B” con el 20,69%, el 4to año “C”: 20,69% y el 4to año “D” con 13,33%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 20,69%; el 5to año “B” tiene 41,38%, 5to año “C”: 30,00% y el 5to año “D” con 37,93%.

Finalmente, en el nivel Alto, obtenemos lo siguiente: 4to Año “A” tiene un 3,45%; 4to año “B” con el 0,00%, el 4to año “C”: 0,00% y el 4to año “D” con 0,00%; Asimismo, tenemos al 5to “A” con el 27,59%; el 5to año “B” tiene 0,00%, 5to año “C”: 0,00% y el 5to año “D” con 0,00%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 24, permiten afirmar que los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean, evidencian un nivel Bajo en Gestión Pedagógica, en relación al indicador: “Propicia la confrontación de saberes previos con la nueva información (conflicto cognitivo)”, con el 70,94%

Tabla 25

Promueve la creatividad y criticidad en los alumnos, según dimensión: Gestión didáctica

Promueve la creatividad y criticidad en los alumnos																
Nivel de Gestión Pedagógica	4to AÑO DE SECUNDARIA								5to AÑO DE SECUNDARIA							
	"A"		"B"		"C"		"D"		"A"		"B"		"C"		"D"	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Bajo	20	68.97	16	55.17	21	72.41	18	60.00	7	24.14	4	13.79	3	10.00	3	10.34
Medio	7	24.14	12	41.38	7	24.14	9	30.00	10	34.48	16	55.17	14	46.67	13	44.83
Alto	2	6.89	1	3.45	1	3.45	3	10.00	12	41.38	9	31.04	13	43.33	13	44.83
TOTAL	29	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra

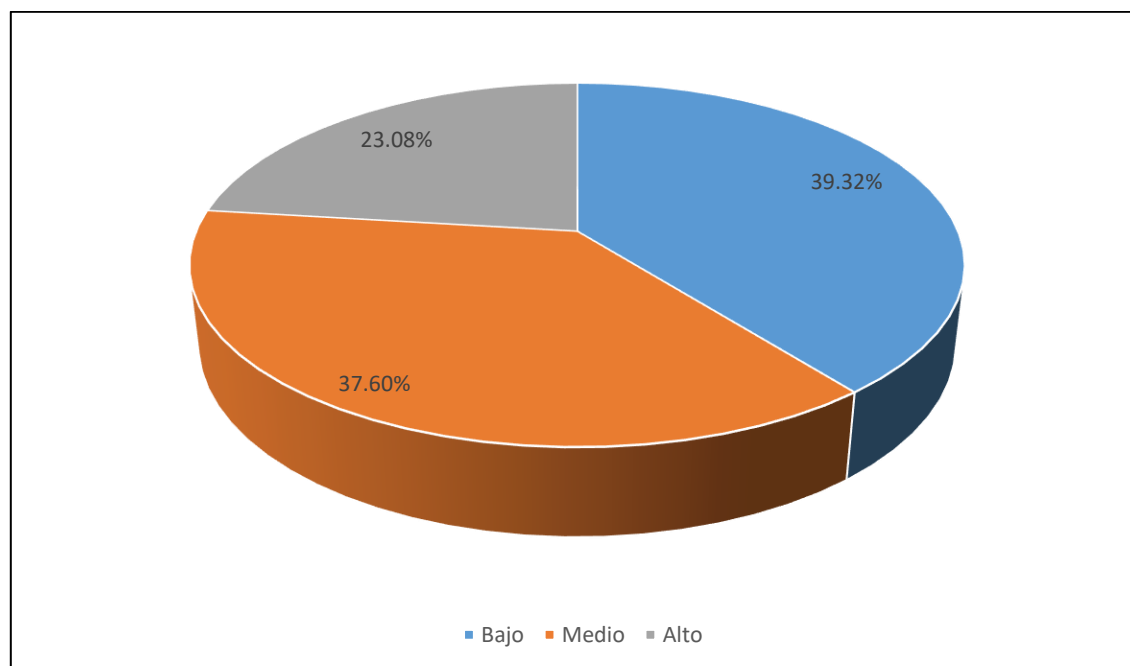


Figura 25: *Promueve la creatividad y criticidad en los alumnos, según dimensión: Gestión didáctica*

Fuente: Tabla 25

Análisis e interpretación tabla 25

De la lectura de la tabla 25, en relación al Nivel de Gestión Pedagógica de los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean; dimensión: Gestión didáctica, según indicador: “Promueve la creatividad y criticidad en los alumnos” se obtiene la siguiente información: en el nivel Bajo, se aprecia que el 4to Año “A” tiene un 68,97%; 4to año “B” con el 55,17%, el 4to año “C”: 72,41% y el 4to año “D” con 60,00%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 24,14%; el 5to año “B” tiene 13,79%, 5to año “C”: 10,00% y el 5to año “D” con 10,34%.

En el nivel Medio, la información es la siguiente: 4to Año “A” tiene un 24,14%; 4to año “B” con el 41,38%, el 4to año “C”: 24,14% y el 4to año “D” con 30,00%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 34,48%; el 5to año “B” tiene 55,17%, 5to año “C”: 46,67% y el 5to año “D” con 44,83%.

Finalmente, en el nivel Alto, obtenemos lo siguiente: 4to Año “A” tiene un 6,89%; 4to año “B” con el 3,45%, el 4to año “C”: 3,45% y el 4to año “D” con 10,00%; Asimismo, tenemos al 5to “A” con el 41,38%; el 5to año “B” tiene 31,04%, 5to año “C”: 43,33% y el 5to año “D” con 44,83%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 25, permiten afirmar que los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean, evidencian un nivel Bajo en Gestión Pedagógica, en relación al indicador: “Promueve la creatividad y criticidad en los alumnos”, con el 39,32%

Tabla 26

Plantea situaciones nuevas para que el alumno construya su propio aprendizaje, según dimensión: Gestión didáctica

Plantea situaciones nuevas para que el alumno construya su propio aprendizaje																		
Nivel de Gestión Pedagógica	4to AÑO DE SECUNDARIA								5to AÑO DE SECUNDARIA								TOTAL	
	"A"		"B"		"C"		"D"		"A"		"B"		"C"		"D"			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Bajo	5	17.24	3	10.34	7	24.14	1	3.33	2	6.90	6	20.69	5	16.67	4	13.79	33	14.10
Medio	20	68.97	25	86.21	21	72.41	27	90.00	20	68.96	23	79.31	25	83.33	25	86.21	186	79.49
Alto	4	13.79	1	3.45	1	3.45	2	6.67	7	24.14	0	0.00	0	0.00	0	0.00	15	6.41
TOTAL	29	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	234	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra

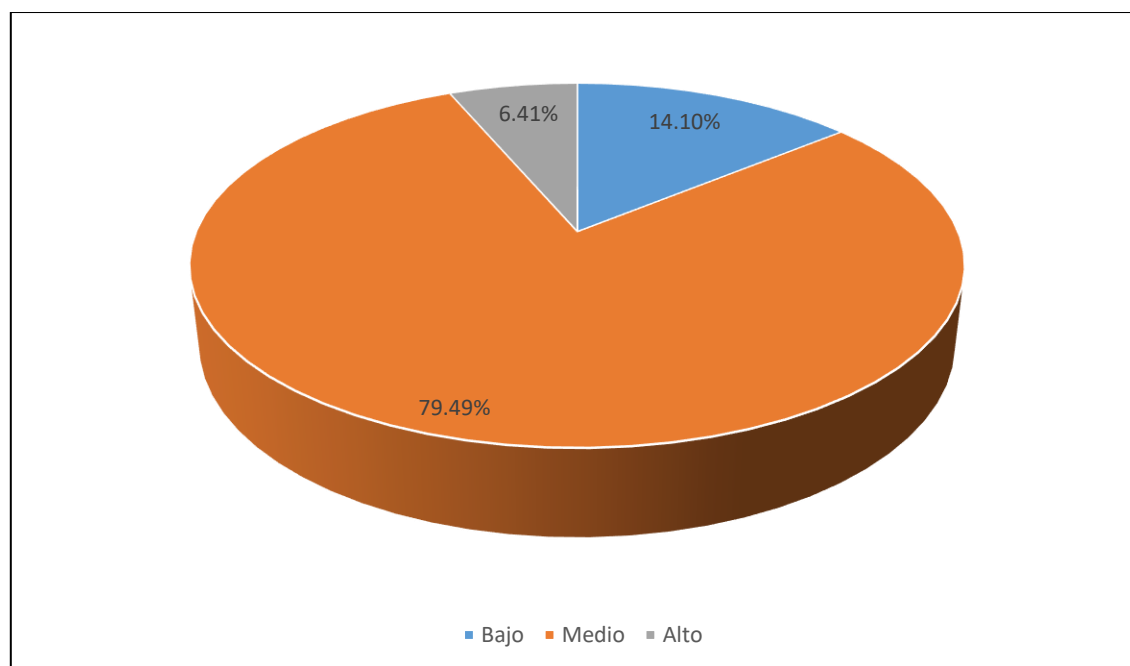


Figura 26: Plantea situaciones nuevas para que el alumno construya su propio aprendizaje, según dimensión: Gestión didáctica

Fuente: Tabla 26

Análisis e interpretación tabla 26

De la lectura de la tabla 26, en relación al Nivel de Gestión Pedagógica de los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean; dimensión: Gestión didáctica, según indicador: “Plantea situaciones nuevas para que el alumno construya su propio aprendizaje” se obtiene la siguiente información: en el nivel Bajo, se aprecia que el 4to Año “A” tiene un 17,24%; 4to año “B” con el 10,34%, el 4to año “C”: 24,14% y el 4to año “D” con 3,33%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 6,90%; el 5to año “B” tiene 20,69%, 5to año “C”: 16,67% y el 5to año “D” con 13,79%.

En el nivel Medio, la información es la siguiente: 4to Año “A” tiene un 68,97%; 4to año “B” con el 86,21%, el 4to año “C”: 72,41% y el 4to año “D” con 90,00%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 68,96%; el 5to año “B” tiene 79,31%, 5to año “C”: 83,33% y el 5to año “D” con 86,21%.

Finalmente, en el nivel Alto, obtenemos lo siguiente: 4to Año “A” tiene un 13,79%; 4to año “B” con el 3,45%, el 4to año “C”: 3,45% y el 4to año “D” con 6,67%; Asimismo, tenemos al 5to “A” con el 24,14%; el 5to año “B” tiene 0,00%, 5to año “C”: 0,00% y el 5to año “D” con 0,00%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 26, permiten afirmar que los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean, evidencian un nivel Medio en Gestión Pedagógica, en relación al indicador: “Plantea situaciones nuevas para que el alumno construya su propio aprendizaje”, con el 79,49%

Tabla 27

Fomenta y dirige el trabajo en equipo, según dimensión: Gestión didáctica

		Fomenta y dirige el trabajo en equipo																	
Nivel de Gestión Pedagógica		4to AÑO DE SECUNDARIA								5to AÑO DE SECUNDARIA								TOTAL	
		"A"		"B"		"C"		"D"		"A"		"B"		"C"		"D"			
		ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Bajo		2	6.90	0	0.00	0	0.00	0	0.00	3	10.34	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	2.14
Medio		6	20.69	12	41.38	15	51.72	11	36.67	9	31.04	9	31.03	6	20.00	9	31.03	77	32.90
Alto		21	72.41	17	58.62	14	48.28	19	63.33	17	58.62	20	68.97	24	80.00	20	68.97	152	64.96
TOTAL		29	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	234	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra

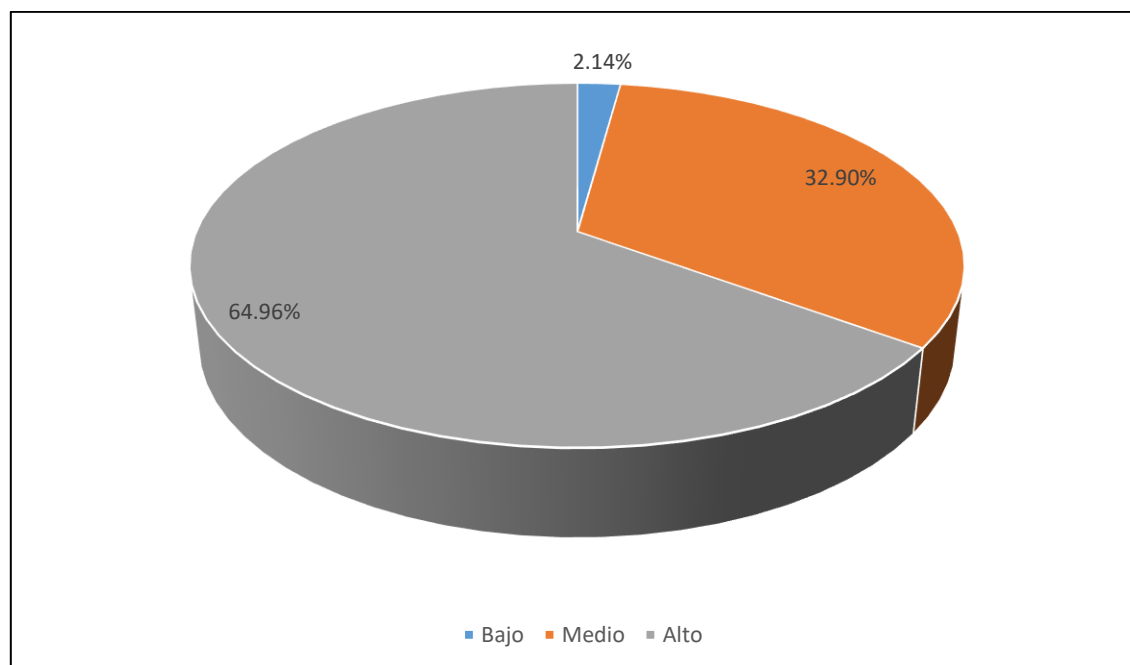


Figura 27: Fomenta y dirige el trabajo en equipo, según dimensión: Gestión didáctica
Fuente: Tabla 27

Análisis e interpretación tabla 27

De la lectura de la tabla 27, en relación al Nivel de Gestión Pedagógica de los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean; dimensión: Gestión didáctica, según indicador: “Fomenta y dirige el trabajo en equipo” se obtiene la siguiente información: en el nivel Bajo, se aprecia que el 4to Año “A” tiene un 6,90%; 4to año “B” con el 0,00%, el 4to año “C”: 0,00% y el 4to año “D” con 0,00%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 10,34%; el 5to año “B” tiene 0,00%, 5to año “C”: 0,00% y el 5to año “D” con 0,00%.

En el nivel Medio, la información es la siguiente: 4to Año “A” tiene un 20,69%; 4to año “B” con el 41,38%, el 4to año “C”: 51,72% y el 4to año “D” con 36,67%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 31,04%; el 5to año “B” tiene 31,03%, 5to año “C”: 20,00% y el 5to año “D” con 31,03%.

Finalmente, en el nivel Alto, obtenemos lo siguiente: 4to Año “A” tiene un 72,41%; 4to año “B” con el 58,62%, el 4to año “C”: 48,28% y el 4to año “D” con 63,33%; Asimismo, tenemos al 5to “A” con el 58,62%; el 5to año “B” tiene 68,97%, 5to año “C”: 80,00% y el 5to año “D” con 68,97%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 27, permiten afirmar que los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean, evidencian un nivel Alto en Gestión Pedagógica, en relación al indicador: “Fomenta y dirige el trabajo en equipo”, con el 64,96%.

Tabla 28

Permite que los alumnos reflexionen sobre sus aprendizajes identificando principales dificultades, según dimensión: Gestión didáctica

Permite que los alumnos reflexionen sobre sus aprendizajes identificando principales dificultades																		
Nivel de Gestión Pedagógica	4to AÑO DE SECUNDARIA								5to AÑO DE SECUNDARIA								TOTAL	
	"A"		"B"		"C"		"D"		"A"		"B"		"C"		"D"			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Bajo	6	20.69	1	3.45	0	0.00	0	0.00	9	31.03	3	10.34	4	13.33	6	20.69	29	12.39
Medio	20	68.97	28	96.55	28	96.55	29	96.67	20	68.97	24	82.76	25	83.33	21	72.41	195	83.34
Alto	3	10.34	0	0.00	1	3.45	1	3.33	0	0.00	2	6.90	1	3.34	2	6.90	10	4.27
TOTAL	29	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	234	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra

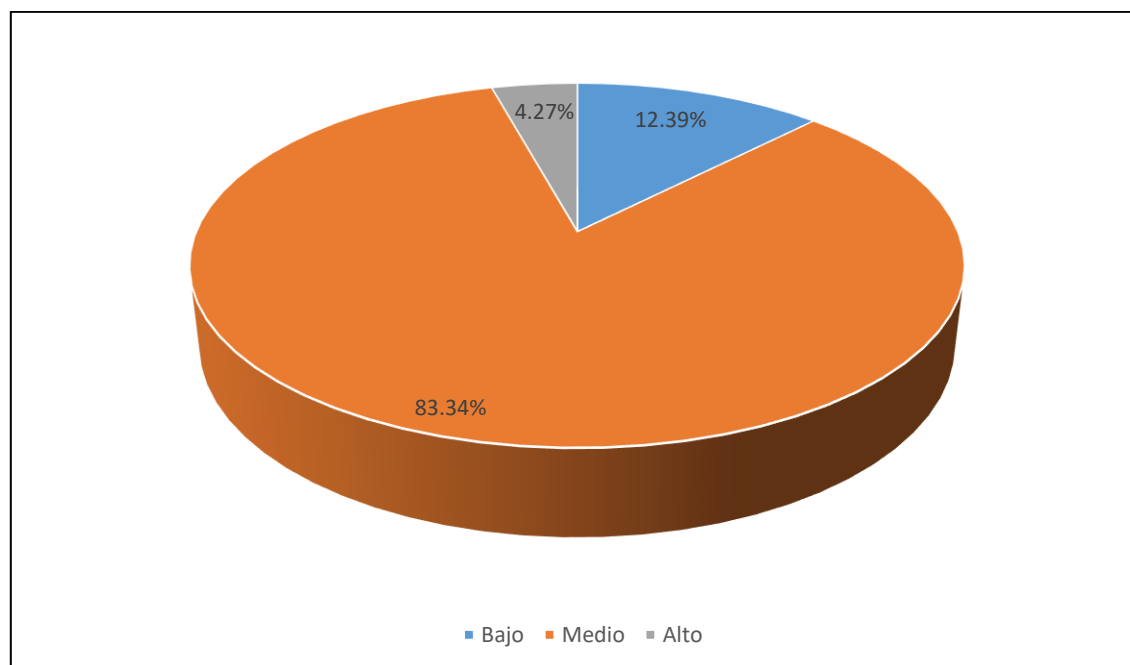


Figura 28: Permite que los alumnos reflexionen sobre sus aprendizajes identificando principales dificultades, según dimensión: Gestión didáctica

Fuente: Tabla 28

Análisis e interpretación tabla 28

De la lectura de la tabla 28, en relación al Nivel de Gestión Pedagógica de los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean; dimensión: Gestión didáctica, según indicador: “Permite que los alumnos reflexiones sobre sus aprendizajes identificando principales dificultades” se obtiene la siguiente información: en el nivel Bajo, se aprecia que el 4to Año “A” tiene un 20,69%; 4to año “B” con el 3,45%, el 4to año “C”: 0,00% y el 4to año “D” con 0,00%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 31,03%; el 5to año “B” tiene 10,34%, 5to año “C”: 13,33% y el 5to año “D” con 20,69%.

En el nivel Medio, la información es la siguiente: 4to Año “A” tiene un 68,97%; 4to año “B” con el 96,55%, el 4to año “C”: 96,55% y el 4to año “D” con 96,67%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 68,97%; el 5to año “B” tiene 82,76%, 5to año “C”: 83,33% y el 5to año “D” con 72,41%.

Finalmente, en el nivel Alto, obtenemos lo siguiente: 4to Año “A” tiene un 10,34%; 4to año “B” con el 0,00%, el 4to año “C”: 3,45% y el 4to año “D” con 3,33%; Asimismo, tenemos al 5to “A” con el 0,00%; el 5to año “B” tiene 6,90%, 5to año “C”: 3,34% y el 5to año “D” con 6,90%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 28, permiten afirmar que los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean, evidencian un nivel Medio en Gestión Pedagógica, en relación al indicador: “Permite que los alumnos reflexiones sobre sus aprendizajes identificando principales dificultades”, con el 83,34%.

Tabla 29

Utiliza metodología activa durante la construcción de los aprendizajes, según dimensión: Gestión didáctica

Nivel de Gestión Pedagógica	Utiliza metodología activa durante la construcción de los aprendizajes																	
	4to AÑO DE SECUNDARIA								5to AÑO DE SECUNDARIA								TOTAL	
	"A"		"B"		"C"		"D"		"A"		"B"		"C"		"D"			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Bajo	8	27.59	1	3.45	2	6.90	1	3.33	7	24.14	3	10.34	6	20.00	4	13.79	32	13.68
Medio	18	62.07	28	96.55	27	93.10	27	90.00	19	65.52	26	89.66	24	80.00	25	86.21	194	82.90
Alto	3	10.34	0	0.00	0	0.00	2	6.67	3	10.34	0	0.00	0	0.00	0	0.00	8	3.42
TOTAL	29	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	234	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra

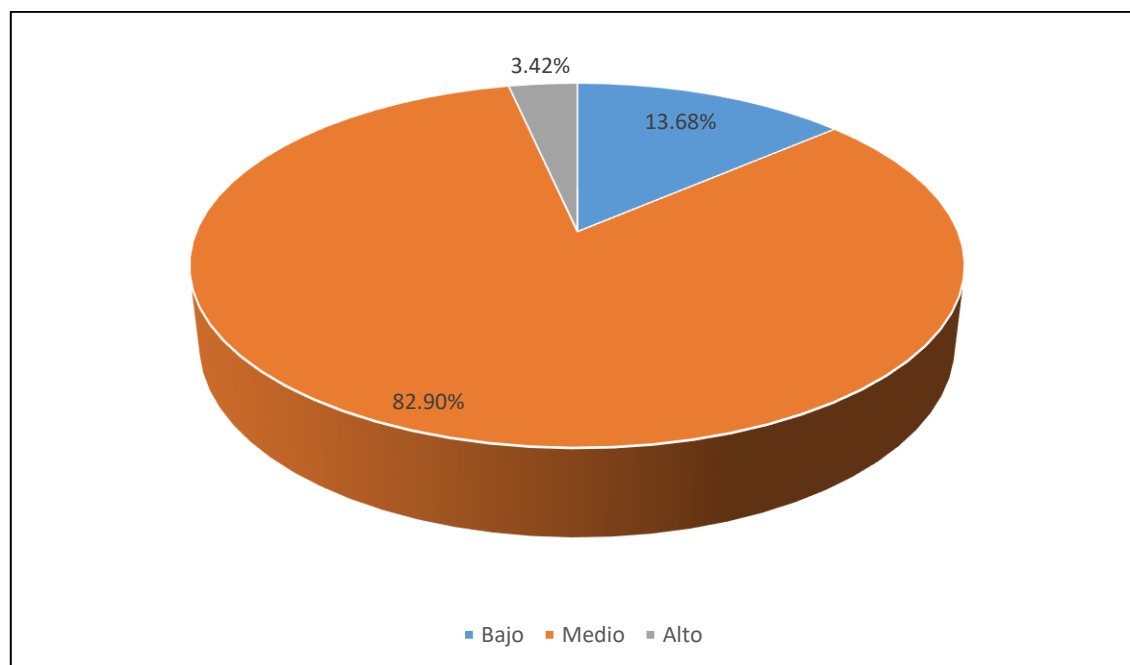


Figura 29: Utiliza metodología activa durante la construcción de los aprendizajes, según dimensión: Gestión didáctica

Fuente: Tabla 29

Análisis e interpretación tabla 29

De la lectura de la tabla 29, en relación al Nivel de Gestión Pedagógica de los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean; dimensión: Gestión didáctica, según indicador: “Utiliza metodología activa durante la construcción de los aprendizajes” se obtiene la siguiente información: en el nivel Bajo, se aprecia que el 4to Año “A” tiene un 27,59%; 4to año “B” con el 3,45%, el 4to año “C”: 6,90% y el 4to año “D” con 3,33%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 24,14%; el 5to año “B” tiene 10,34%, 5to año “C”: 20,00% y el 5to año “D” con 13,79%.

En el nivel Medio, la información es la siguiente: 4to Año “A” tiene un 62,07%; 4to año “B” con el 96,55%, el 4to año “C”: 93,10% y el 4to año “D” con 90,00%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 65,52%; el 5to año “B” tiene 89,66%, 5to año “C”: 80,00% y el 5to año “D” con 86,21%.

Finalmente, en el nivel Alto, obtenemos lo siguiente: 4to Año “A” tiene un 10,34%; 4to año “B” con el 0,00%, el 4to año “C”: 0,00% y el 4to año “D” con 6,67%; Asimismo, tenemos al 5to “A” con el 10,34%; el 5to año “B” tiene 0,00%, 5to año “C”: 0,00% y el 5to año “D” con 0,00%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 29, permiten afirmar que los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean, evidencian un nivel Medio en Gestión Pedagógica, en relación al indicador: “Utiliza metodología activa durante la construcción de los aprendizajes”, con el 82,90%.

Tabla 30

Realiza actividades para que los alumnos pongan en práctica los nuevos conocimientos, según dimensión: Gestión didáctica

Realiza actividades para que los alumnos pongan en práctica los nuevos conocimientos																		
Nivel de Gestión Pedagógica	4to AÑO DE SECUNDARIA								5to AÑO DE SECUNDARIA								TOTAL	
	"A"		"B"		"C "		"D"		"A"		"B"		"C "		"D"			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Bajo	4	13.79	1	3.45	3	10.34	4	13.33	5	17.24	3	10.34	3	10.00	3	10.34	26	11.11
Medio	23	79.31	28	96.55	26	89.66	25	83.33	21	72.42	25	86.21	27	90.00	25	86.21	200	85.47
Alto	2	6.90	0	0.00	0	0.00	1	3.34	3	10.34	1	3.45	0	0.00	1	3.45	8	3.42
TOTAL	29	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	234	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra

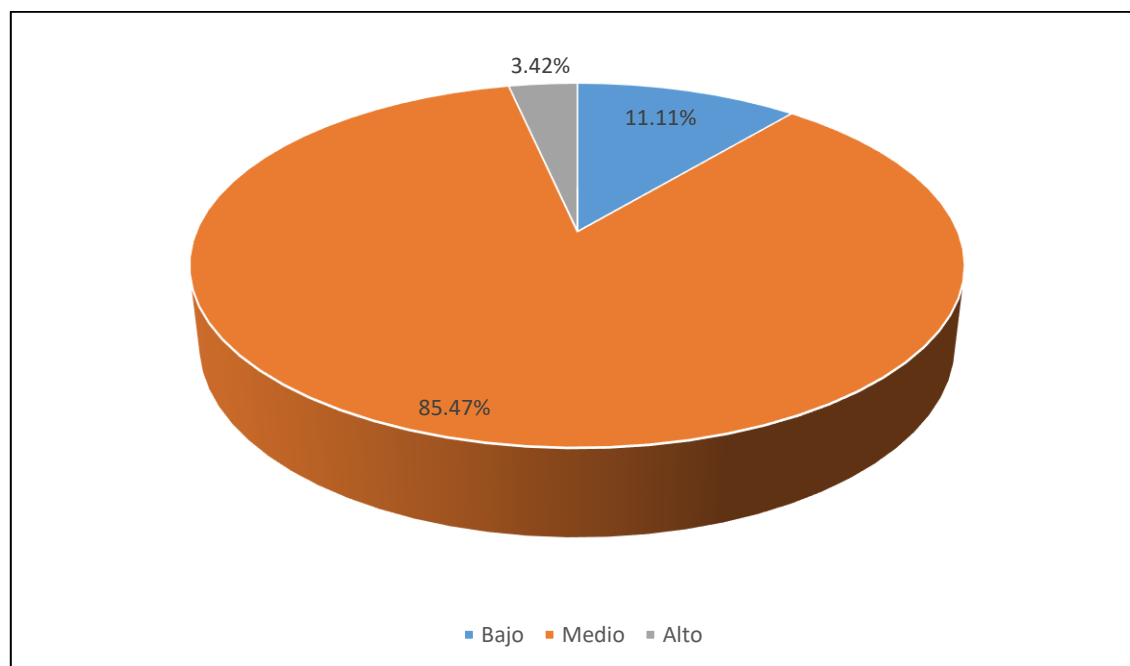


Figura 30: Realiza actividades para que los alumnos pongan en práctica los nuevos conocimientos, según dimensión: Gestión didáctica

Fuente: Tabla 30

Análisis e interpretación tabla 30

De la lectura de la tabla 30, en relación al Nivel de Gestión Pedagógica de los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean; dimensión: Gestión didáctica, según indicador: “Realiza actividades para que los alumnos pongan en práctica los nuevos conocimientos” se obtiene la siguiente información: en el nivel Bajo, se aprecia que el 4to Año “A” tiene un 13,79%; 4to año “B” con el 3,45%, el 4to año “C”: 10,34% y el 4to año “D” con 13,33%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 17,24%; el 5to año “B” tiene 10,34%, 5to año “C”: 10,00% y el 5to año “D” con 10,34%.

En el nivel Medio, la información es la siguiente: 4to Año “A” tiene un 79,31%; 4to año “B” con el 96,55%, el 4to año “C”: 89,66% y el 4to año “D” con 83,33%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 72,42%; el 5to año “B” tiene 86,21%, 5to año “C”: 90,00% y el 5to año “D” con 86,21%.

Finalmente, en el nivel Alto, obtenemos lo siguiente: 4to Año “A” tiene un 6,90%; 4to año “B” con el 0,00%, el 4to año “C”: 0,00% y el 4to año “D” con 3,34%; Asimismo, tenemos al 5to “A” con el 10,34%; el 5to año “B” tiene 3,45%, 5to año “C”: 0,00% y el 5to año “D” con 3,45%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 30, permiten afirmar que los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean, evidencian un nivel Medio en Gestión Pedagógica, en relación al indicador: “Realiza actividades para que los alumnos pongan en práctica los nuevos conocimientos”, con el 85,47%.

Tabla 31

Existe coherencia entre los contenidos desarrollados en clase y los resultados de aprendizaje de las alumnas, según dimensión: Gestión curricular

Existe coherencia entre los contenidos desarrollados en clase y los resultados de aprendizaje de las alumnas																		
Nivel de Gestión Pedagógica	4to AÑO DE SECUNDARIA								5to AÑO DE SECUNDARIA								TOTAL	
	"A"		"B"		"C"		"D"		"A"		"B"		"C"		"D"			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Bajo	13	44.83	4	13.79	6	20.69	0	0.00	6	20.69	6	20.69	2	6.67	3	10.34	40	17.09
Medio	15	51.72	25	86.21	23	79.31	30	100.00	19	65.52	21	72.41	27	90.00	26	89.66	186	79.49
Alto	1	3.45	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4	13.79	2	6.90	1	3.33	0	0.00	8	3.42
TOTAL	29	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	234	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra

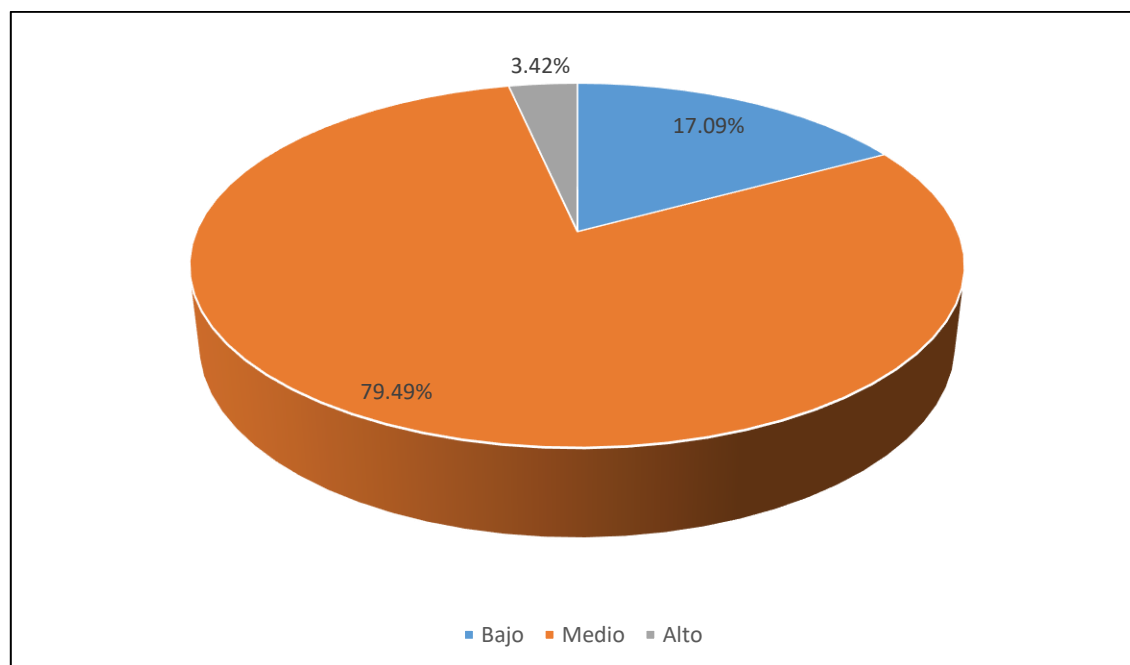


Figura 31: Existe coherencia entre los contenidos desarrollados en clase y los resultados de aprendizaje de las alumnas, según dimensión: Gestión curricular

Fuente: Tabla 31

Análisis e interpretación tabla 31

De la lectura de la tabla 31, en relación al Nivel de Gestión Pedagógica de los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean; dimensión: Gestión curricular, según indicador: “Existe coherencia entre los contenidos desarrollados en clase y los resultados de aprendizaje de las alumnas” se obtiene la siguiente información: en el nivel Bajo, se aprecia que el 4to Año “A” tiene un 44,83%; 4to año “B” con el 13,79%, el 4to año “C”: 20,69% y el 4to año “D” con 0,00%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 20,69%; el 5to año “B” tiene 20,69%, 5to año “C”: 6,67% y el 5to año “D” con 10,34%.

En el nivel Medio, la información es la siguiente: 4to Año “A” tiene un 51,72%; 4to año “B” con el 86,21%, el 4to año “C”: 79,31% y el 4to año “D” con 100,00%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 65,52%; el 5to año “B” tiene 72,41%, 5to año “C”: 90,00% y el 5to año “D” con 89,66%.

Finalmente, en el nivel Alto, obtenemos lo siguiente: 4to Año “A” tiene un 3,45%; 4to año “B” con el 0,00%, el 4to año “C”: 0,00% y el 4to año “D” con 0,00%; Asimismo, tenemos al 5to “A” con el 13,79%; el 5to año “B” tiene 6,90%, 5to año “C”: 3,33% y el 5to año “D” con 0,00%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 31, permiten afirmar que los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean, evidencian un nivel Medio en Gestión Pedagógica, en relación al indicador: “Existe coherencia entre los contenidos desarrollados en clase y los resultados de aprendizaje de las alumnas”, con el 79,49%.

Tabla 32

Propicia el desarrollo de las competencias, capacidades y habilidades en las alumnas, según dimensión: Gestión curricular

Propicia el desarrollo de las competencias, capacidades y habilidades en las alumnas																
Nivel de Gestión Pedagógica	4to AÑO DE SECUNDARIA								5to AÑO DE SECUNDARIA							
	"A"		"B"		"C"		"D"		"A"		"B"		"C"		"D"	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Bajo	14	48.28	16	55.17	16	55.17	17	56.67	17	58.62	19	65.52	21	70.00	11	37.93
Medio	13	44.83	13	44.83	13	44.83	13	43.33	9	31.04	8	27.58	9	30.00	18	62.07
Alto	2	6.90	0	0.00	0	0.00	0	0.00	3	10.34	2	6.90	0	0.00	0	0.00
TOTAL	29	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra

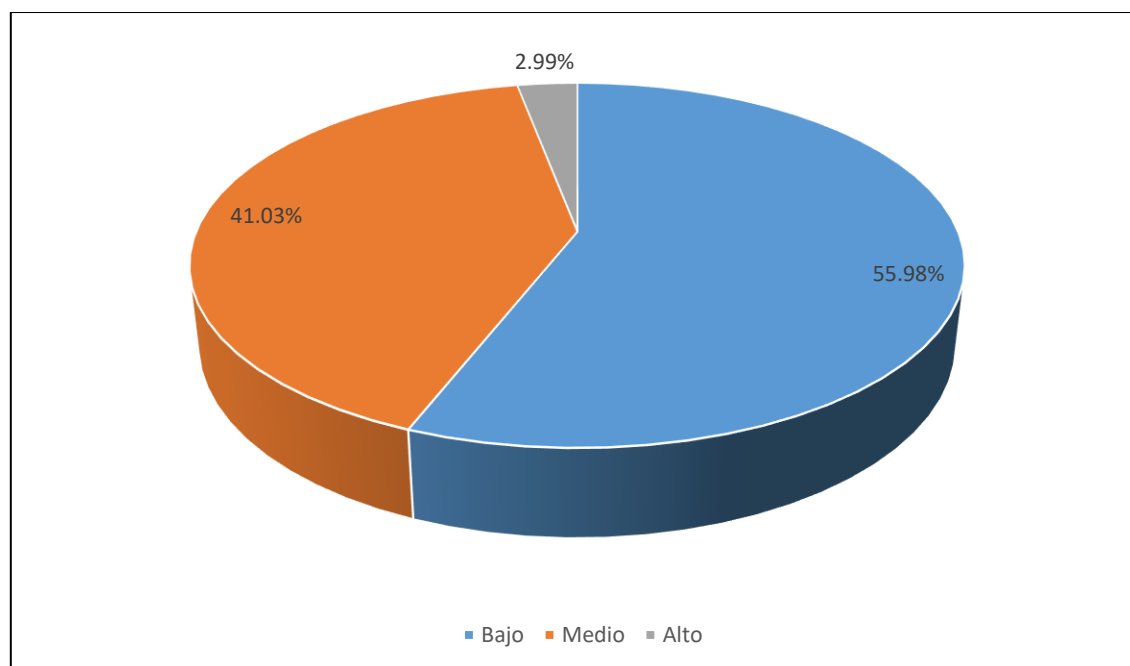


Figura 32: Propicia el desarrollo de las competencias, capacidades y habilidades en las alumnas, según dimensión: Gestión curricular

Fuente: Tabla 32

Análisis e interpretación tabla 32

De la lectura de la tabla 32, en relación al Nivel de Gestión Pedagógica de los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean; dimensión: Gestión curricular, según indicador: “Propicia el desarrollo de las competencias, capacidades y habilidades en las alumnas” se obtiene la siguiente información: en el nivel Bajo, se aprecia que el 4to Año “A” tiene un 48,28%; 4to año “B” con el 55,17%, el 4to año “C”: 55,17% y el 4to año “D” con 56,67%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 58,62%; el 5to año “B” tiene 65,52%, 5to año “C”: 70,00% y el 5to año “D” con 37,93%.

En el nivel Medio, la información es la siguiente: 4to Año “A” tiene un 44,82%; 4to año “B” con el 44,83%, el 4to año “C”: 44,83% y el 4to año “D” con 43,33%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 31,04%; el 5to año “B” tiene 27,58%, 5to año “C”: 30,00% y el 5to año “D” con 62,07%.

Finalmente, en el nivel Alto, obtenemos lo siguiente: 4to Año “A” tiene un 6,90%; 4to año “B” con el 0,00%, el 4to año “C”: 0,00% y el 4to año “D” con 0,00%; Asimismo, tenemos al 5to “A” con el 10,34%; el 5to año “B” tiene 0,00%, 5to año “C”: 0,00% y el 5to año “D” con 0,00%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 32, permiten afirmar que los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean, evidencian un nivel Bajo en Gestión Pedagógica, en relación al indicador: “Propicia el desarrollo de las competencias, capacidades y habilidades en las alumnas”, con el 55,98%.

Tabla 33

Utiliza recursos pedagógicos que faciliten el desarrollo de actividades creativas para las alumnas, según dimensión: Gestión curricular

Utiliza recursos pedagógicos que faciliten el desarrollo de actividades creativas para las alumnas																		
Nivel de Gestión Pedagógica	4to AÑO DE SECUNDARIA								5to AÑO DE SECUNDARIA								TOTAL	
	"A"		"B"		"C"		"D"		"A"		"B"		"C"		"D"			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Bajo	7	24.14	1	3.45	3	10.35	2	6.66	5	17.24	1	3.45	2	6.67	0	0.00	21	8.97
Medio	16	55.17	25	86.21	23	79.31	26	86.67	21	72.42	25	86.21	28	93.33	27	93.10	191	81.63
Alto	6	20.69	3	10.34	3	10.34	2	6.67	3	10.34	3	10.34	0	0.00	2	6.90	22	9.40
TOTAL	29	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	234	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra

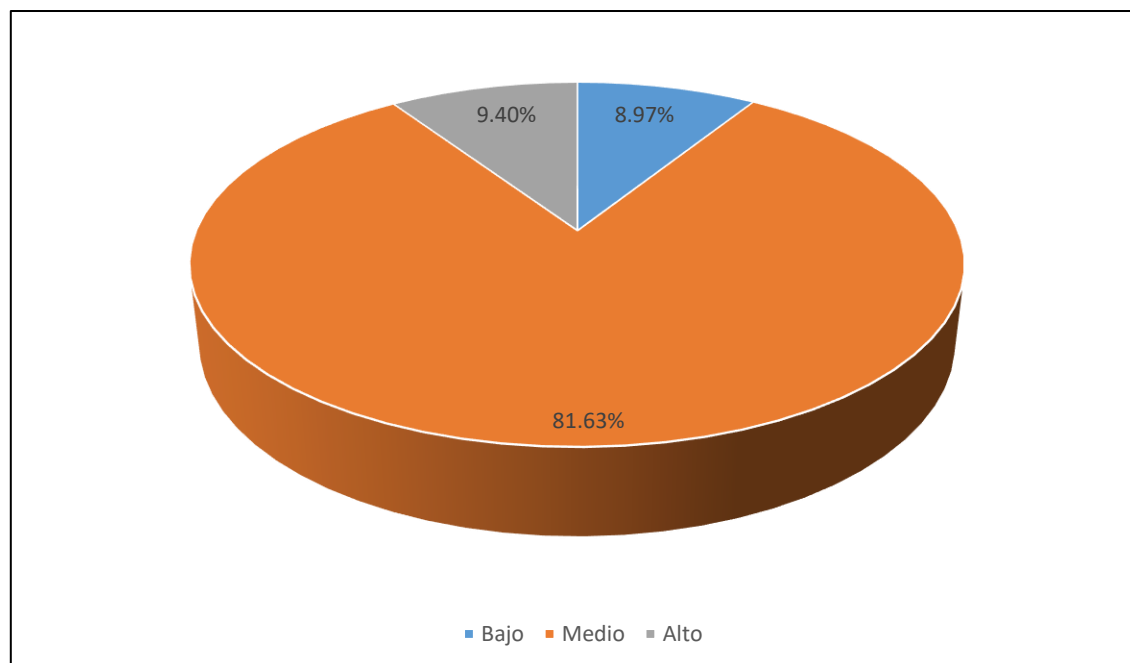


Figura 33: Utiliza recursos pedagógicos que faciliten el desarrollo de actividades creativas para las alumnas, según dimensión: Gestión curricular

Fuente: Tabla 33

Análisis e interpretación tabla 33

De la lectura de la tabla 33, en relación al Nivel de Gestión Pedagógica de los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean; dimensión: Gestión curricular, según indicador: “Utiliza recursos pedagógicos que faciliten el desarrollo de actividades creativas para las alumnas” se obtiene la siguiente información: en el nivel Bajo, se aprecia que el 4to Año “A” tiene un 24,14%; 4to año “B” con el 3,45%, el 4to año “C”: 10,35% y el 4to año “D” con 6,66%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 17,24%; el 5to año “B” tiene 3,45%, 5to año “C”: 6,67% y el 5to año “D” con 0,00%.

En el nivel Medio, la información es la siguiente: 4to Año “A” tiene un 55,17%; 4to año “B” con el 86,21%, el 4to año “C”: 79,31% y el 4to año “D” con 86,67%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 72,42%; el 5to año “B” tiene 86,21%, 5to año “C”: 93,33% y el 5to año “D” con 93,10%.

Finalmente, en el nivel Alto, obtenemos lo siguiente: 4to Año “A” tiene un 20,69%; 4to año “B” con el 10,34%, el 4to año “C”: 10,34% y el 4to año “D” con 6,67%; Asimismo, tenemos al 5to “A” con el 10,34%; el 5to año “B” tiene 10,34%, 5to año “C”: 0,00% y el 5to año “D” con 6,90%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 33, permiten afirmar que los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean, evidencian un nivel Medio en Gestión Pedagógica, en relación al indicador: “Utiliza recursos pedagógicos que faciliten el desarrollo de actividades creativas para las alumnas”, con el 81,63%.

Tabla 34

Prepara sus sesiones de clase en función al logro de aprendizaje de las alumnas, según dimensión: Gestión curricular

Prepara sus sesiones de clase en función al logro de aprendizaje de las alumnas																		
Nivel de Gestión Pedagógica	4to AÑO DE SECUNDARIA								5to AÑO DE SECUNDARIA								TOTAL	
	"A"		"B"		"C"		"D"		"A"		"B"		"C"		"D"			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Bajo	7	24.14	6	20.69	6	20.69	8	26.67	8	27.59	9	31.03	12	40.00	15	51.72	71	30.34
Medio	12	41.38	17	58.62	20	68.97	15	50.00	18	62.07	20	68.97	17	56.67	14	48.28	133	56.84
Alto	10	34.48	6	20.69	3	10.34	7	23.33	3	10.34	0	0.00	1	3.33	0	0.00	30	12.82
TOTAL	29	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	234	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra

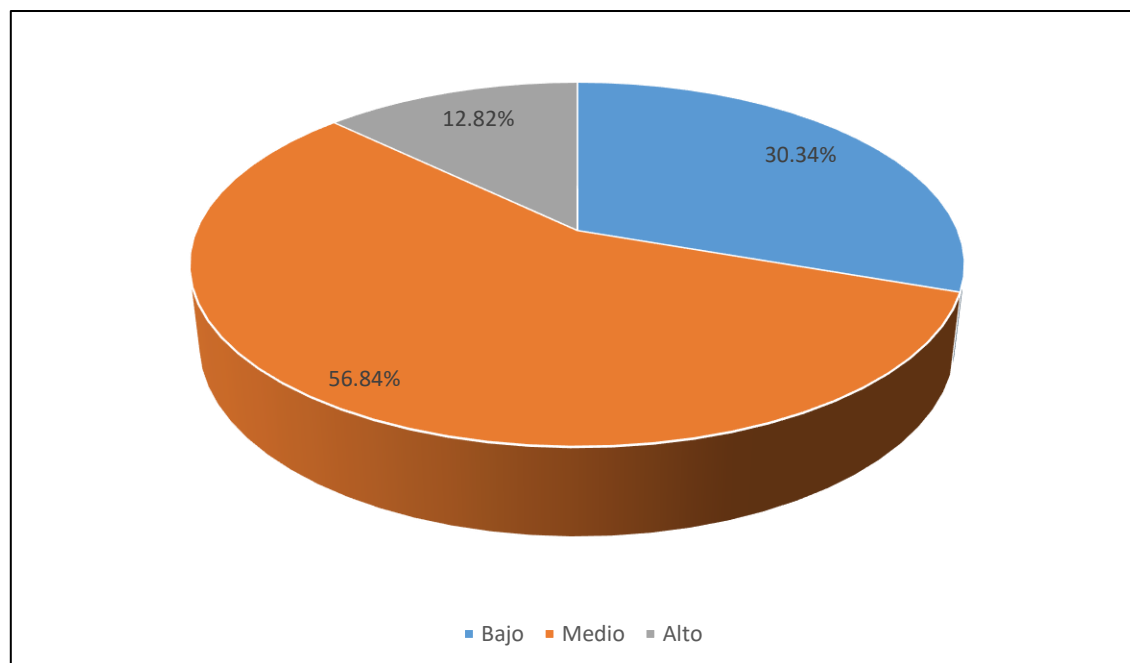


Figura 34: Prepara sus sesiones de clase en función al logro de aprendizaje de las alumnas según dimensión: Gestión curricular

Fuente: Tabla 34

Análisis e interpretación tabla 34

De la lectura de la tabla 34, en relación al Nivel de Gestión Pedagógica de los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean; dimensión: Gestión curricular, según indicador: “Prepara sus sesiones de clase en función al logro de aprendizaje de las alumnas” se obtiene la siguiente información: en el nivel Bajo, se aprecia que el 4to Año “A” tiene un 24,14%; 4to año “B” con el 20,69%, el 4to año “C”: 20,69% y el 4to año “D” con 26,67%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 27,59%; el 5to año “B” tiene 31,03%, 5to año “C”: 40,00% y el 5to año “D” con 51,72%.

En el nivel Medio, la información es la siguiente: 4to Año “A” tiene un 41,38%; 4to año “B” con el 58,62%, el 4to año “C”: 68,97% y el 4to año “D” con 50,00%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 62,07%; el 5to año “B” tiene 68,97%, 5to año “C”: 56,67% y el 5to año “D” con 48,28%.

Finalmente, en el nivel Alto, obtenemos lo siguiente: 4to Año “A” tiene un 34,48%; 4to año “B” con el 20,69%, el 4to año “C”: 10,34% y el 4to año “D” con 23,33%; Asimismo, tenemos al 5to “A” con el 10,34%; el 5to año “B” tiene 0,00%, 5to año “C”: 3,33% y el 5to año “D” con 0,00%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 34, permiten afirmar que los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean, evidencian un nivel Medio en Gestión Pedagógica, en relación al indicador: “Prepara sus sesiones de clase en función al logro de aprendizaje de las alumnas”, con el 56,84%.

Tabla 35

Lleva a clase su registro auxiliar de evaluación, según dimensión: Gestión curricular

Lleva a clase su registro auxiliar de evaluación																		
Nivel de Gestión Pedagógica	4to AÑO DE SECUNDARIA								5to AÑO DE SECUNDARIA								TOTAL	
	"A"		"B"		"C"		"D"		"A"		"B"		"C"		"D"			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Bajo	6	20.69	1	3.45	0	0.00	0	0.00	4	13.79	0	0.00	0	0.00	0	0.00	11	4.70
Medio	5	17.24	9	31.03	15	51.72	9	30.00	10	34.48	10	34.48	5	16.67	9	31.03	72	30.77
Alto	18	62.07	19	65.52	14	48.28	21	70.00	15	51.73	19	65.52	25	83.33	20	68.97	151	64.53
TOTAL	29	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	234	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra

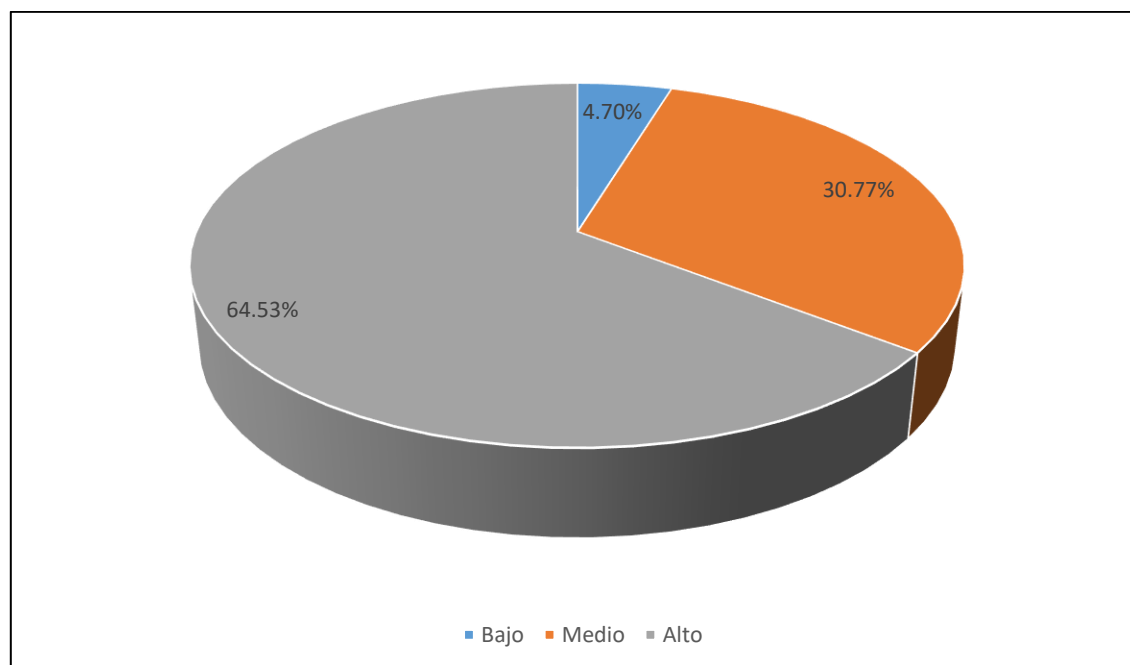


Figura 35: Lleva a clase su registro auxiliar de evaluación, según dimensión: Gestión curricular

Fuente: Tabla 35

Análisis e interpretación tabla 35

De la lectura de la tabla 35, en relación al Nivel de Gestión Pedagógica de los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean; dimensión: Gestión curricular, según indicador: “Lleva a clase su registro auxiliar de evaluación” se obtiene la siguiente información: en el nivel Bajo, se aprecia que el 4to Año “A” tiene un 20,69%; 4to año “B” con el 3,45%, el 4to año “C”: 0,00% y el 4to año “D” con 0,00%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 13,79%; el 5to año “B” tiene 0,00%, 5to año “C”: 0,00% y el 5to año “D” con 0,00%.

En el nivel Medio, la información es la siguiente: 4to Año “A” tiene un 17,24%; 4to año “B” con el 31,03%, el 4to año “C”: 51,72% y el 4to año “D” con 30,00%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 34,48%; el 5to año “B” tiene 34,48%, 5to año “C”: 16,67% y el 5to año “D” con 31,03%.

Finalmente, en el nivel Alto, obtenemos lo siguiente: 4to Año “A” tiene un 62,07%; 4to año “B” con el 65,52%, el 4to año “C”: 48,28% y el 4to año “D” con 70,00%; Asimismo, tenemos al 5to “A” con el 51,73%; el 5to año “B” tiene 65,52%, 5to año “C”: 83,33% y el 5to año “D” con 68,97%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 35, permiten afirmar que los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean, evidencian un nivel Alto en Gestión Pedagógica, en relación al indicador: “Lleva a clase su registro auxiliar de evaluación”, con el 64,53%.

Tabla 36

Se adecua a las características (perfiles) de las alumnas Lean, según dimensión: Gestión curricular

Se adecua a las características (perfiles) de las alumnas																		
Nivel de Gestión Pedagógica	4to AÑO DE SECUNDARIA								5to AÑO DE SECUNDARIA								TOTAL	
	"A"		"B"		"C"		"D"		"A"		"B"		"C"		"D"			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Bajo	17	58.62	19	65.52	15	51.72	22	73.33	20	68.97	18	62.07	23	76.67	9	31.03	143	61.12
Medio	10	34.48	10	34.48	14	48.28	7	23.33	6	20.69	11	37.93	7	23.33	20	68.97	85	36.32
Alto	2	6.90	0	0.00	0	0.00	1	3.34	3	10.34	0	0.00	0	0.00	0	0.00	6	2.56
TOTAL	29	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	234	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra

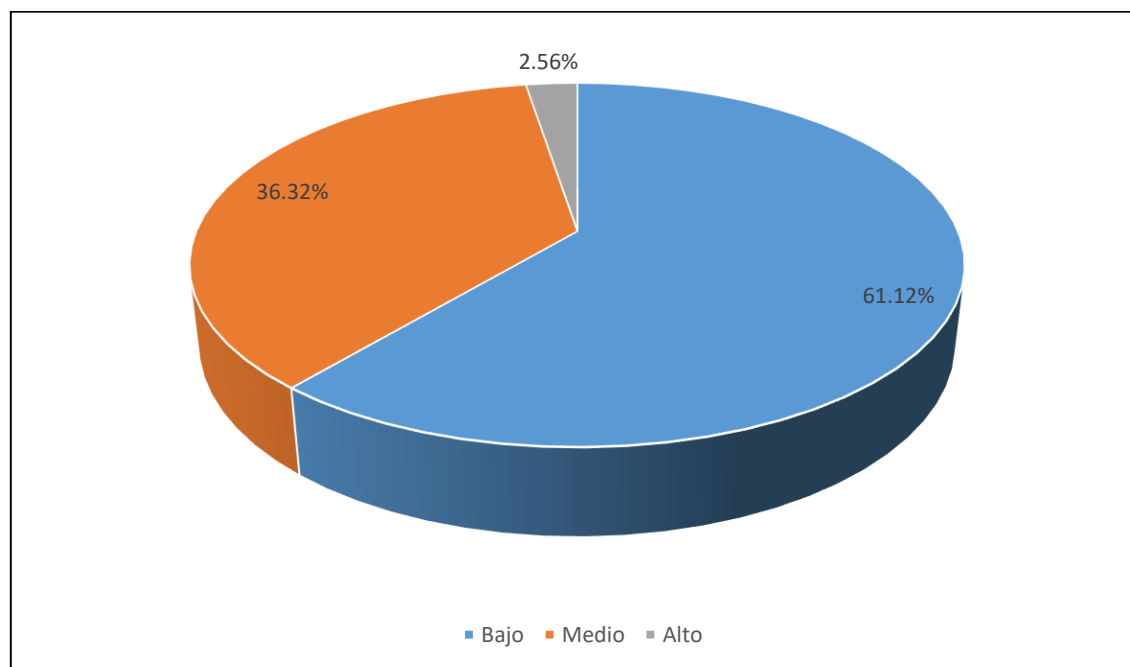


Figura 36: Se adecua a las características (perfiles) de las alumnas, según dimensión: Gestión curricular

Fuente: Tabla 36

Análisis e interpretación tabla 36

De la lectura de la tabla 36, en relación al Nivel de Gestión Pedagógica de los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean; dimensión: Gestión curricular, según indicador: “Se adecua a las características (perfiles) de los alumnos” se obtiene la siguiente información: en el nivel Bajo, se aprecia que el 4to Año “A” tiene un 58,62%; 4to año “B” con el 65,52%, el 4to año “C”: 51,72% y el 4to año “D” con 73,33%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 68,97%; el 5to año “B” tiene 62,07%, 5to año “C”: 76,67% y el 5to año “D” con 31,03%.

En el nivel Medio, la información es la siguiente: 4to Año “A” tiene un 34,48%; 4to año “B” con el 34,48%, el 4to año “C”: 48,28% y el 4to año “D” con 23,33%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 20,69%; el 5to año “B” tiene 37,93%, 5to año “C”: 23,33% y el 5to año “D” con 68,97%.

Finalmente, en el nivel Alto, obtenemos lo siguiente: 4to Año “A” tiene un 6,90%; 4to año “B” con el 0,00%, el 4to año “C”: 0,00% y el 4to año “D” con 3,34%; Asimismo, tenemos al 5to “A” con el 10,34%; el 5to año “B” tiene 0,00%, 5to año “C”: 0,00% y el 5to año “D” con 0,00%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 36, permiten afirmar que los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean, evidencian un nivel Bajo en Gestión Pedagógica, en relación al indicador: “Se adecua a las características (perfiles) de las alumnos”, con el 61,12%.

Tabla 37

Promueve situaciones de participación activa y cooperativa que permite el desarrollo de actitudes y valores, según dimensión: Gestión curricular

Promueve situaciones de participación activa y cooperativa que permite el desarrollo de actitudes y valores																		
Nivel de Gestión Pedagógica	4to AÑO DE SECUNDARIA								5to AÑO DE SECUNDARIA								TOTAL	
	"A"		"B"		"C"		"D"		"A"		"B"		"C"		"D"			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Bajo	10	34.48	3	10.34	3	10.34	0	0.00	7	24.14	3	10.35	3	10.00	4	13.79	33	14.11
Medio	14	48.28	25	86.21	24	82.76	27	90.00	18	62.07	22	75.86	26	86.67	20	68.97	176	75.21
Alto	5	17.24	1	3.45	2	6.90	3	10.00	4	13.79	4	13.79	1	3.33	5	17.24	25	10.68
TOTAL	29	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	234	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra

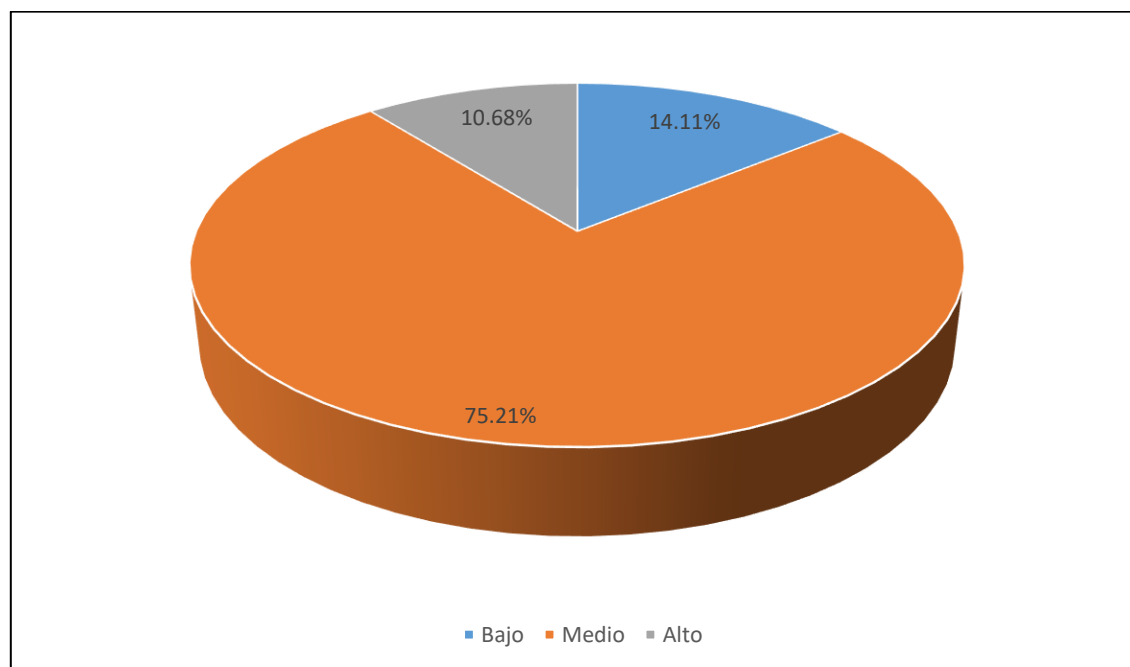


Figura 37: Promueve situaciones de participación activa y cooperativa que permite el desarrollo de actitudes y valores, según dimensión: Gestión curricular

Fuente: Tabla 37

Análisis e interpretación tabla 37

De la lectura de la tabla 37, en relación al Nivel de Gestión Pedagógica de los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean; dimensión: Gestión curricular, según indicador: “Promueve situaciones de participación activa y cooperativa que permite el desarrollo de actitudes y valores” se obtiene la siguiente información: en el nivel Bajo, se aprecia que el 4to Año “A” tiene un 34,48%; 4to año “B” con el 10,34%, el 4to año “C”: 10,34% y el 4to año “D” con 0,00%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 24,14%; el 5to año “B” tiene 10,35%, 5to año “C”: 10,00% y el 5to año “D” con 13,79%.

En el nivel Medio, la información es la siguiente: 4to Año “A” tiene un 48,28%; 4to año “B” con el 86,21%, el 4to año “C”: 82,76% y el 4to año “D” con 90,00%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 62,07%; el 5to año “B” tiene 75,86%, 5to año “C”: 86,67% y el 5to año “D” con 68,97%.

Finalmente, en el nivel Alto, obtenemos lo siguiente: 4to Año “A” tiene un 17,24%; 4to año “B” con el 3,45%, el 4to año “C”: 6,90% y el 4to año “D” con 10,00%; Asimismo, tenemos al 5to “A” con el 13,79%; el 5to año “B” tiene 13,79%, 5to año “C”: 3,33% y el 5to año “D” con 17,24%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 37, permiten afirmar que los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean, evidencian un nivel Medio en Gestión Pedagógica, en relación al indicador: “Promueve situaciones de participación activa y cooperativa que permite el desarrollo de actitudes y valores”, con el 75,21%.

Tabla 38

Los conocimientos que imparte están de acuerdo a lo programado en la programación curricular, según dimensión: Gestión curricular

Los conocimientos que imparte están de acuerdo a lo programado en la programación curricular																		
Nivel de Gestión Pedagógica	4to AÑO DE SECUNDARIA								5to AÑO DE SECUNDARIA								TOTAL	
	"A"		"B"		"C"		"D"		"A"		"B"		"C"		"D"			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Bajo	16	55.17	22	75.86	23	79.31	29	96.67	20	68.97	25	86.21	28	93.33	21	72.41	184	78.63
Medio	9	31.04	7	24.14	6	20.69	1	3.33	3	10.34	3	10.34	2	6.67	7	24.14	38	16.24
Alto	4	13.79	0	0.00	0	0.00	0	0.00	6	20.69	1	3.45	0	0.00	1	3.45	12	5.13
TOTAL	29	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	234	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra

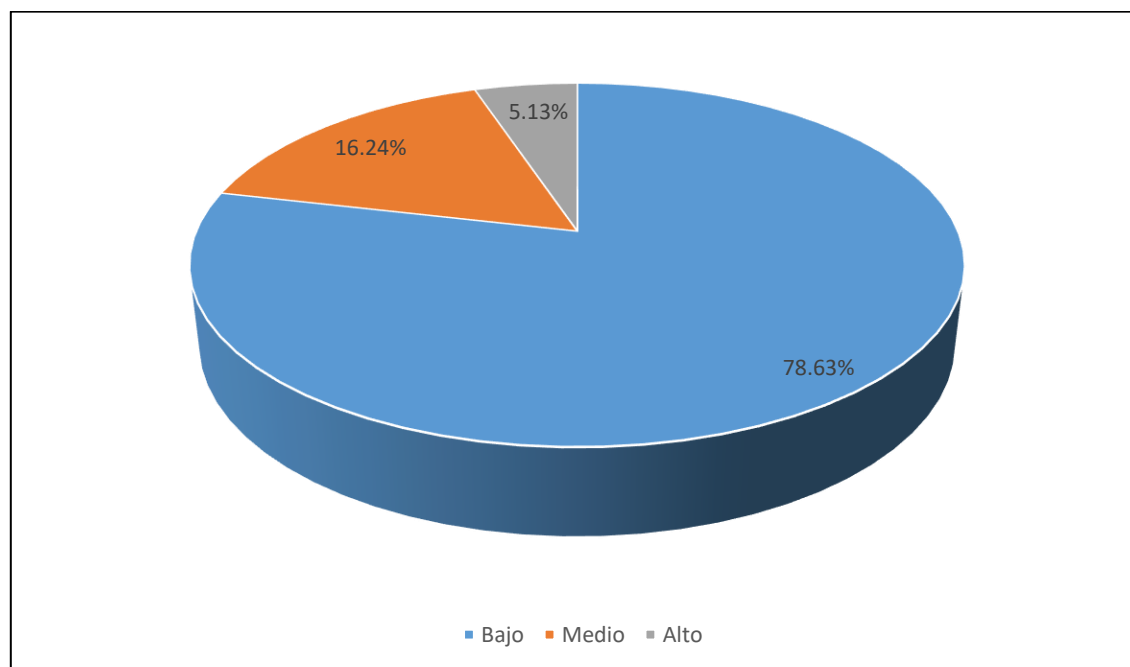


Figura 38: Los conocimientos que imparte están de acuerdo a lo programado en la programación curricular, según dimensión: Gestión curricular

Fuente: Tabla 38

Análisis e interpretación tabla 38

De la lectura de la tabla 38, en relación al Nivel de Gestión Pedagógica de los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean; dimensión: Gestión curricular, según indicador: “Los conocimientos que imparte están de acuerdo a lo programado en la programación curricular” se obtiene la siguiente información: en el nivel Bajo, se aprecia que el 4to Año “A” tiene un 55,17%; 4to año “B” con el 75,86%, el 4to año “C”: 79,31% y el 4to año “D” con 96,67%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 68,97%; el 5to año “B” tiene 86,21%, 5to año “C”: 93,33% y el 5to año “D” con 72,41%.

En el nivel Medio, la información es la siguiente: 4to Año “A” tiene un 31,04%; 4to año “B” con el 24,14%, el 4to año “C”: 20,69% y el 4to año “D” con 3,33%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 10,34%; el 5to año “B” tiene 10,34%, 5to año “C”: 6,67% y el 5to año “D” con 24,14%.

Finalmente, en el nivel Alto, obtenemos lo siguiente: 4to Año “A” tiene un 13,79%; 4to año “B” con el 0,00%, el 4to año “C”: 0,00% y el 4to año “D” con 0,00%; Asimismo, tenemos al 5to “A” con el 20,69%; el 5to año “B” tiene 3,45%, 5to año “C”: 0,00% y el 5to año “D” con 3,45%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 38, permiten afirmar que los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean, evidencian un nivel Bajo en Gestión Pedagógica, en relación al indicador: “Los conocimientos que imparte están de acuerdo a lo programado en la programación curricular”, con el 78,63%.

Tabla 39

Cumple con las competencias previstas en la programación curricular, según dimensión: Gestión curricular

Cumple con las competencias previstas en la programación curricular																		
Nivel de Gestión Pedagógica	4to AÑO DE SECUNDARIA								5to AÑO DE SECUNDARIA								TOTAL	
	"A"		"B"		"C"		"D"		"A"		"B"		"C"		"D"			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Bajo	6	20.69	1	3.45	0	0.00	0	0.00	6	20.69	0	0.00	1	3.33	0	0.00	14	5.98
Medio	12	41.38	21	72.41	23	79.31	24	80.00	15	51.72	14	48.28	15	50.00	10	34.48	134	57.26
Alto	11	37.93	7	24.14	6	20.69	6	20.00	8	27.59	15	51.72	14	46.67	19	65.52	86	36.76
TOTAL	29	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	234	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra

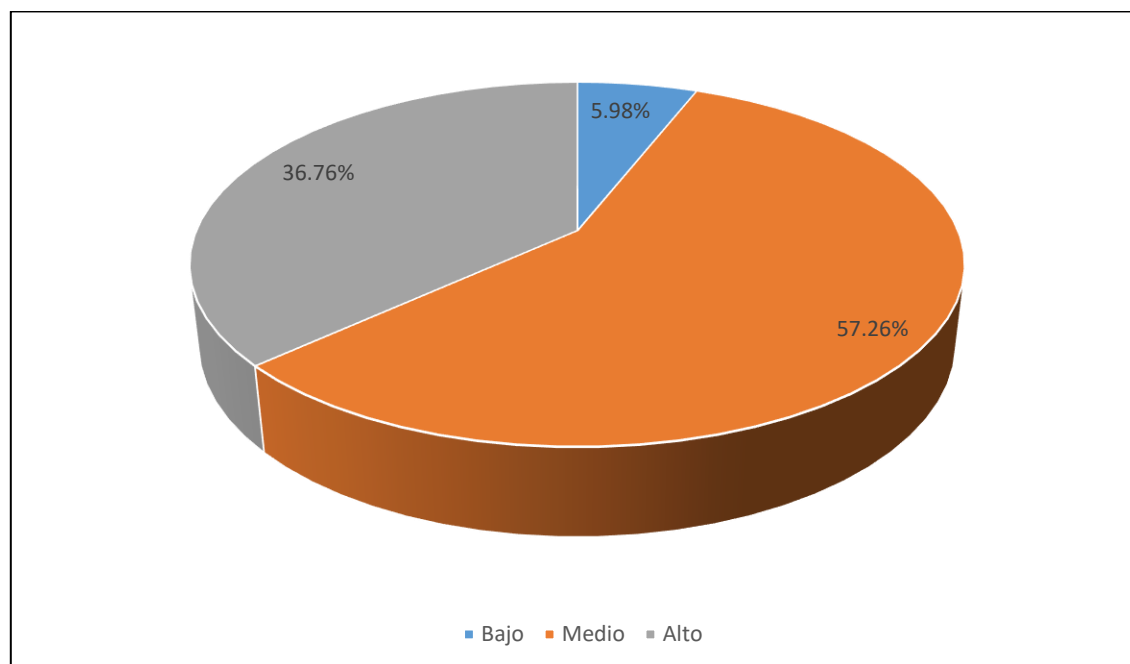


Figura 39: *Cumple con las competencias previstas en la programación curricular, según dimensión: Gestión curricular*

Fuente: Tabla 39

Análisis e interpretación tabla 39

De la lectura de la tabla 39, en relación al Nivel de Gestión Pedagógica de los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean; dimensión: Gestión curricular, según indicador: “Cumple con las competencias previstas en la programación curricular” se obtiene la siguiente información: en el nivel Bajo, se aprecia que el 4to Año “A” tiene un 20,69%; 4to año “B” con el 3,45%, el 4to año “C”: 0,00% y el 4to año “D” con 0,00%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 20,69%; el 5to año “B” tiene 0,00%, 5to año “C”: 3,33% y el 5to año “D” con 0,00%.

En el nivel Medio, la información es la siguiente: 4to Año “A” tiene un 41,38%; 4to año “B” con el 72,41%, el 4to año “C”: 79,31% y el 4to año “D” con 80,00%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 51,72%; el 5to año “B” tiene 48,28%, 5to año “C”: 50,00% y el 5to año “D” con 34,48%.

Finalmente, en el nivel Alto, obtenemos lo siguiente: 4to Año “A” tiene un 37,93%; 4to año “B” con el 24,14%, el 4to año “C”: 20,69% y el 4to año “D” con 20,00%; Asimismo, tenemos al 5to “A” con el 27,59%; el 5to año “B” tiene 51,72%, 5to año “C”: 46,67% y el 5to año “D” con 65,52%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 39, permiten afirmar que los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean, evidencian un nivel Medio en Gestión Pedagógica, en relación al indicador: “Cumple con las competencias previstas en la programación curricular”, con el 57,26%.

Tabla 40

Tiene identificado los logros básicos de aprendizaje de las alumnas, según dimensión: Gestión curricular

Tiene identificado los logros básicos de aprendizaje de las alumnas																		
Nivel de Gestión Pedagógica	4to AÑO DE SECUNDARIA								5to AÑO DE SECUNDARIA								TOTAL	
	"A"		"B"		"C"		"D"		"A"		"B"		"C"		"D"			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Bajo	10	34.48	7	24.14	9	31.03	11	36.67	8	27.59	12	41.38	14	46.67	16	55.17	87	37.18
Medio	17	58.62	22	75.86	20	68.97	19	63.33	14	48.27	17	58.62	16	53.33	13	44.83	138	58.97
Alto	2	6.90	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7	24.14	0	0.00	0	0.00	0	0.00	9	3.85
TOTAL	29	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	29	100.00	30	100.00	29	100.00	234	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra

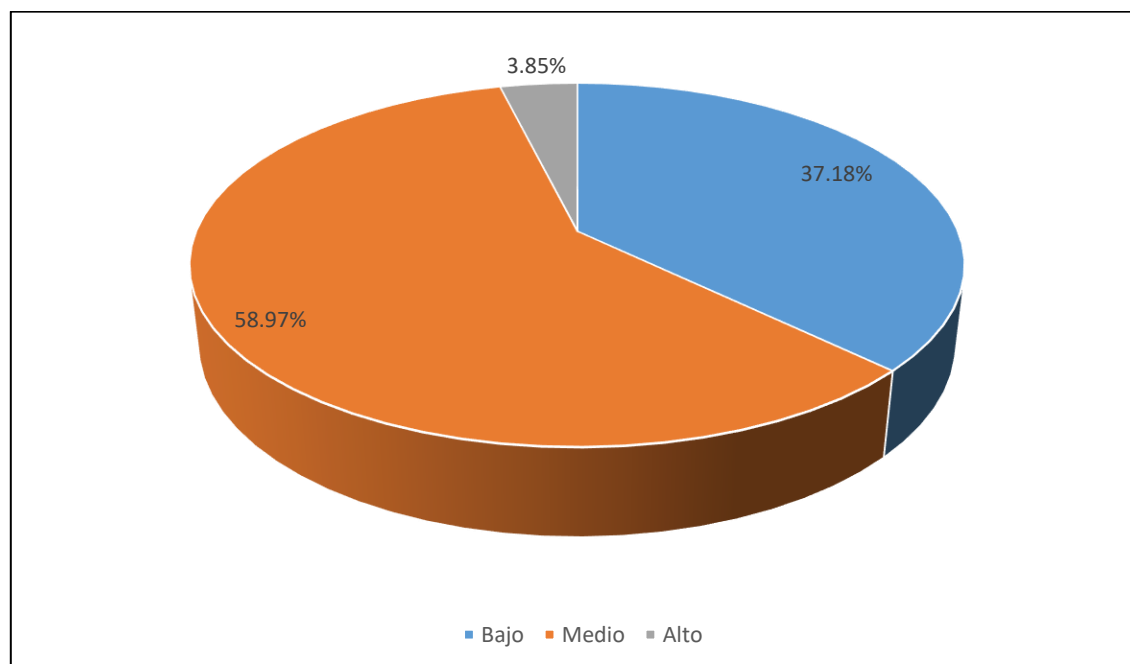


Figura 40: Tiene identificado los logros básicos de aprendizaje de las alumnas, según dimensión: Gestión curricular

Fuente: Tabla 40

Análisis e interpretación tabla 40

De la lectura de la tabla 40, en relación al Nivel de Gestión Pedagógica de los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean; dimensión: Gestión curricular, según indicador: “Tiene identificado los logros básicos de aprendizaje de las alumnas” se obtiene la siguiente información: en el nivel Bajo, se aprecia que el 4to Año “A” tiene un 34,48%; 4to año “B” con el 24,14%, el 4to año “C”: 31,03% y el 4to año “D” con 36,67%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 27,59%; el 5to año “B” tiene 41,38%, 5to año “C”: 46,67% y el 5to año “D” con 55,17%.

En el nivel Medio, la información es la siguiente: 4to Año “A” tiene un 58,62%; 4to año “B” con el 75,86%, el 4to año “C”: 68,97% y el 4to año “D” con 63,33%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 48,27%; el 5to año “B” tiene 58,62%, 5to año “C”: 53,33% y el 5to año “D” con 44,83%.

Finalmente, en el nivel Alto, obtenemos lo siguiente: 4to Año “A” tiene un 6,90%; 4to año “B” con el 0,00%, el 4to año “C”: 0,00% y el 4to año “D” con 0,00%; Asimismo, tenemos al 5to “A” con el 24,14%; el 5to año “B” tiene 0,00%, 5to año “C”: 0,00% y el 5to año “D” con 0,00%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 40, permiten afirmar que los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean, evidencian un nivel Medio en Gestión Pedagógica, en relación al indicador: “Tiene identificado los logros básicos de aprendizaje de las alumnas”, con el 58,97%.

Tabla 41

Consolidados del nivel de liderazgo directivo, según dimensión: Gestión institucional

NIVEL DE LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO	DIMENSIÓN: GESTIÓN INSTITUCIONAL				TOTAL	
	DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA		DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
	Bajo	04	23,53	06	27,27	10
Medio	10	58,82	13	59,09	23	58,97
Alto	03	17,65	03	13,64	06	15,38
TOTAL	17	100,00	22	100,00	39	100,00

Fuente: Resultados de los consolidados de las tablas 01 y 10.

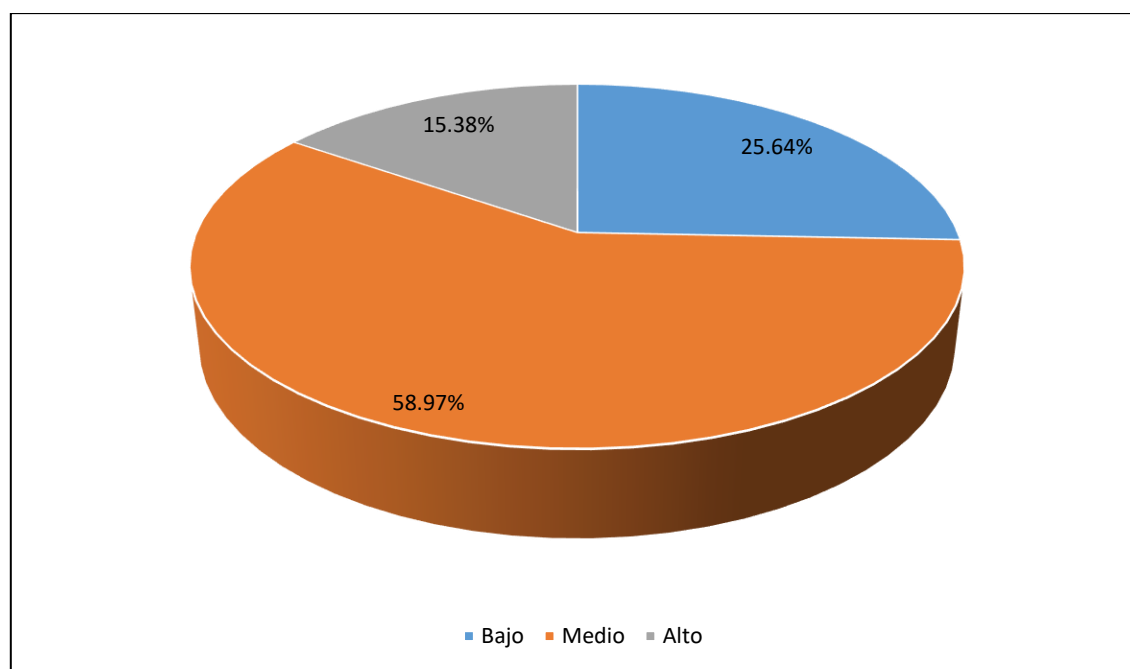


Figura 41: Consolidados del nivel de liderazgo directivo, según dimensión: Gestión institucional

Fuente: Tabla 41

Análisis e interpretación tabla 41

De la lectura de la tabla 41, en relación al Consolidado del nivel de Liderazgo directivo, que evidencia el personal directivo, de la Institución Educativa “María Ugarteche de Mac Lean, según dimensión: Gestión institucional, es la siguiente: los docentes del nivel primario ocupan un nivel bajo con el 23,53%, con el nivel medio está el 58,82% y en el nivel alto el 17,65%.

Finalmente, en relación a los docentes del nivel secundario se obtiene: el 27,27% en el nivel Bajo; el 59,09% se ubica en el nivel Medio y el 13,64% en el nivel Alto.

Concluyentemente, los datos proporcionados por la tabla 41, permiten afirmar que los docentes de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, se ubican en un nivel Medio en relación al nivel de liderazgo directivo, con el 58,97%

Tabla 42

Consolidados del nivel de liderazgo directivo, según dimensión: Gestión pedagógica

NIVEL DE LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO	DIMENSIÓN: GESTIÓN PEDAGÓGICA				TOTAL	
	DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA		DOCENTES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
	Bajo	05	29,42	06	27,27	11
Medio	10	58,82	13	59,09	23	58,97
Alto	02	11,76	03	13,64	05	12,82
TOTAL	17	100,00	22	100,00	39	100,00

Fuente: Resultados de los consolidados de las tablas 11 y 20.

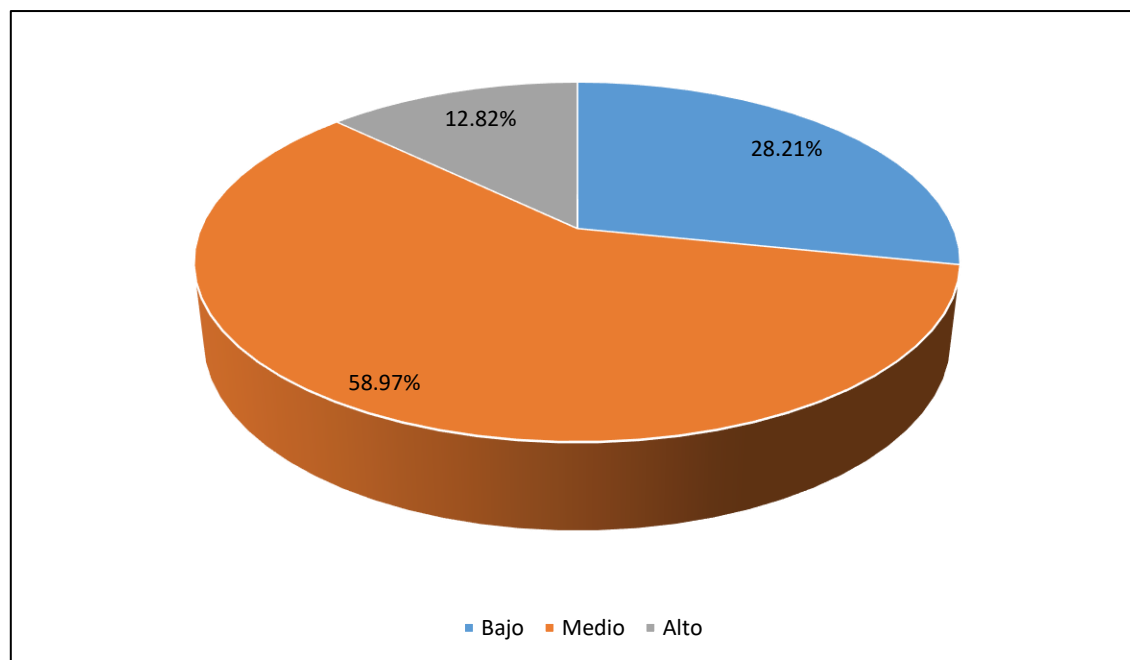


Figura 42: Consolidados del nivel de liderazgo directivo, según dimensión: Gestión pedagógica

Fuente: Tabla 42

Análisis e interpretación tabla 42

De la lectura de la tabla 42, en relación al Consolidado del nivel de Liderazgo directivo, que evidencia el personal directivo, de la Institución Educativa “María Ugarteche de Mac Lean, según dimensión: Gestión pedagógica, es la siguiente: los docentes del nivel primario ocupan un nivel bajo con el 29,42%, en el nivel medio está el 58,82% y en el nivel alto el 11,76%.

Finalmente, en relación a los docentes del nivel secundario se obtiene: el 27,27% en el nivel Bajo; el 59,09% se ubica en el nivel Medio y el 13,64% en el nivel Alto.

Concluyentemente, los datos proporcionados por la tabla 42, permiten afirmar que los docentes de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, se ubican en un nivel Medio en relación al nivel de liderazgo directivo, con el 58,97%

Tabla 43

Resultado de consolidados del nivel de Liderazgo Directivo, según dimensiones

NIVEL DE LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO	GESTIÓN INSTITUCIONAL		GESTIÓN PEDAGÓGICA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Bajo	10	25.64	11	28.21	10	25.64
Medio	23	58.97	23	58.97	23	58.97
Alto	06	15.38	05	12.82	06	15.39
TOTAL	39	100.00	39	100.00	39	100.00

Fuente: Resultados de los consolidados de las tablas 41 y 42.

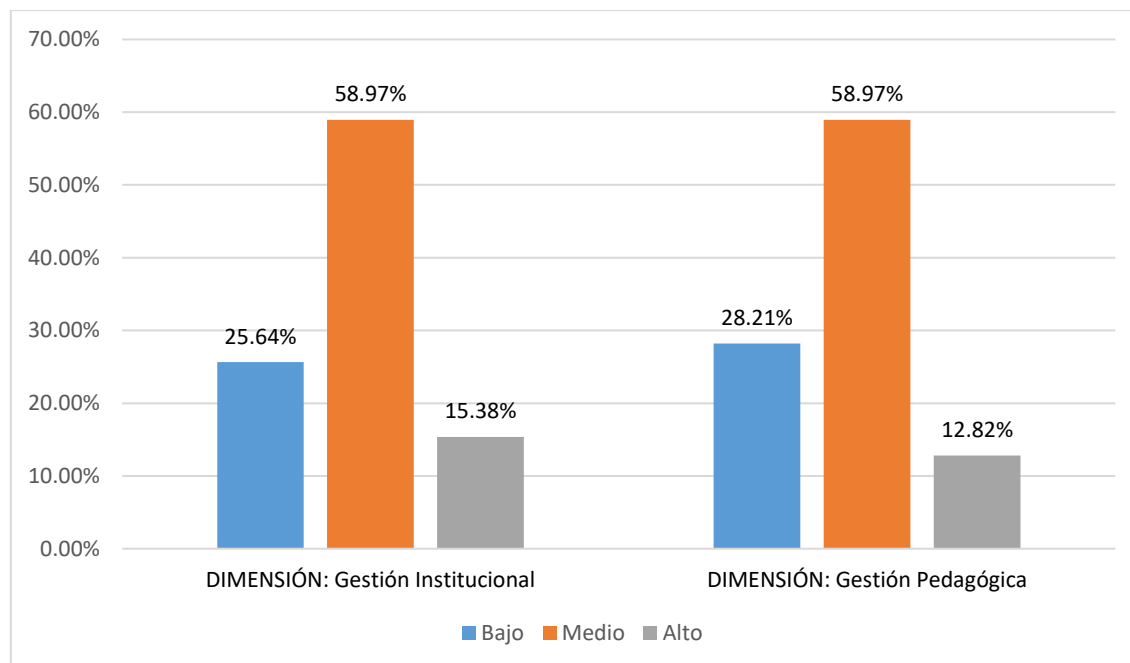


Figura 43: Resultado de consolidados del nivel de Liderazgo Directivo, según dimensiones
Fuente: Tabla 43

Análisis e interpretación tabla 43

Del análisis de la tabla 43, se observa la información referente a los Resultado de consolidados del nivel de Liderazgo Directivo, según dimensiones; obtenemos la siguiente información: en el nivel bajo, la dimensión: gestión institucional tiene un 25,64%; en la dimensión: gestión pedagógica con el 28,21%.

En el nivel medio, la información es: la dimensión: gestión institucional tiene un 58,97%; en la dimensión: gestión pedagógica con el 58,97%.

Finalmente, en el nivel alto, obtenemos lo siguiente: gestión institucional tiene un 15,38%; en la dimensión: gestión pedagógica con el 12,82%.

En conclusión, podemos afirmar que el 58,97% de los docentes señalan que el Nivel de liderazgo directivo que se evidencia en la I.E. María Ugarteche de Mac Lean, es de nivel Medio.

Tabla 44

Consolidados del nivel de Gestión Pedagógica de los docentes, según dimensión: Gestión Didáctica

Nivel de Gestión Pedagógica	DIMENSIÓN: GESTIÓN DIDÁCTICA															
	4to AÑO DE SECUNDARIA								5to AÑO DE SECUNDARIA							
	"A"		"B"		"C"		"D"		"A"		"B"		"C"		"D"	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Bajo	9	31,04	5	17,25	6	20,69	6	20,00	7	24,14	5	17,24	5	16,67	5	17,24
Medio	15	51,72	21	72,41	20	68,97	20	66,67	17	58,62	21	72,41	21	70,00	19	65,52
Alto	5	17,24	3	10,34	3	10,34	4	13,33	5	17,24	3	10,34	4	13,33	5	17,24
TOTAL	29	100,00	29	100,00	29	100,00	30	100,00	29	100,00	29	100,00	30	100,00	29	100,00

Fuente: Resultados de los consolidados de las tablas 21 y 30.

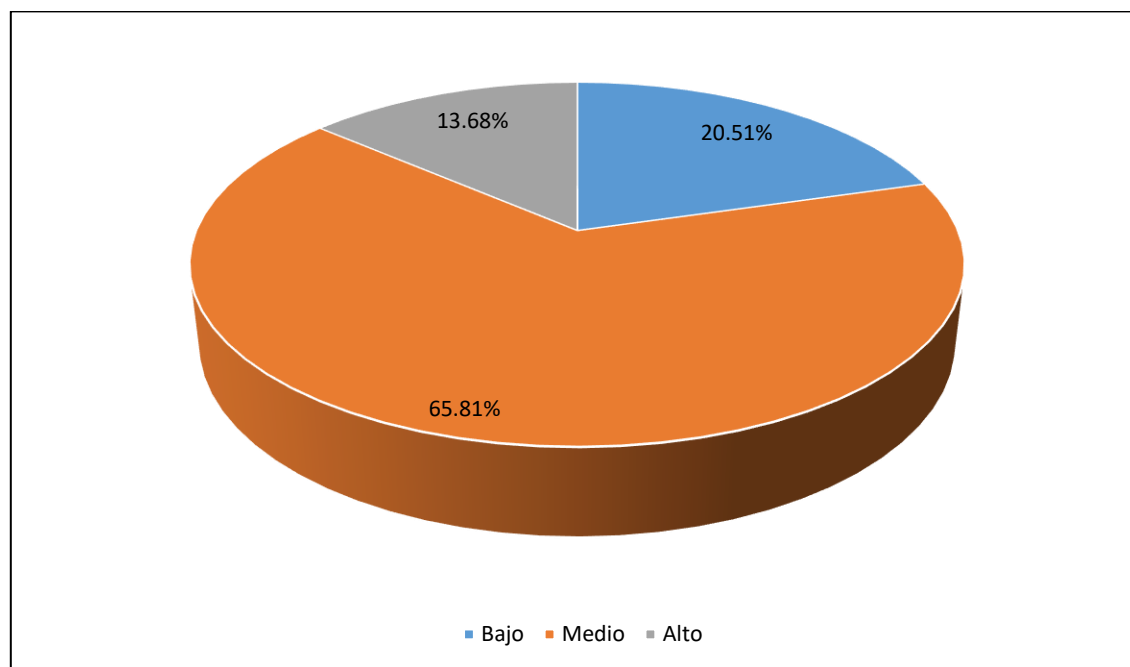


Figura 44: Consolidados del nivel de Gestión Pedagógica de los docentes, según dimensión: Gestión Didáctica

Fuente: Tabla 44

Análisis e interpretación tabla 44

De la lectura de la tabla 44, en relación al Nivel de Gestión Pedagógica de los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean; dimensión: Gestión didáctica, obteniendo la siguiente información: en el nivel Bajo, se aprecia que el 4to Año “A” tiene un 31,04%; 4to año “B” con el 17,25%, el 4to año “C”: 20,69% y el 4to año “D” con 20,00%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 24,14%; el 5to año “B” tiene 17,25%, 5to año “C”: 16,67% y el 5to año “D” con 17,24%.

En el nivel Medio, la información es la siguiente: 4to Año “A” tiene un 51,72%; 4to año “B” con el 72,41%, el 4to año “C”: 68,97% y el 4to año “D” con 66,67%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 58,62%; el 5to año “B” tiene 72,41%, 5to año “C”: 70,00% y el 5to año “D” con 65,52%.

Finalmente, en el nivel Alto, obtenemos lo siguiente: 4to Año “A” tiene un 17,24%; 4to año “B” con el 10,34%, el 4to año “C”: 10,34% y el 4to año “D” con 13,33%; Asimismo, tenemos al 5to “A” con el 17,24%; el 5to año “B” tiene 10,34%, 5to año “C”: 13,33% y el 5to año “D” con 17,24%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 44, permiten afirmar que los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean, evidencian un nivel Medio en Gestión Pedagógica, según dimensión: Gestión didáctica, con el 65,81%.

Tabla 45

Consolidados del nivel de Gestión Pedagógica de los docentes, según dimensión: Gestión Curricular

Nivel de Gestión Pedagógica	DIMENSIÓN: GESTIÓN CURRICULAR															
	4to AÑO DE SECUNDARIA								5to AÑO DE SECUNDARIA							
	"A"		"B"		"C"		"D"		"A"		"B"		"C"		"D"	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Bajo	11	37,94	8	27,59	8	27,59	9	30,00	10	34,48	9	31,04	11	36,67	8	27,59
Medio	12	41,38	17	58,62	18	62,07	17	56,67	13	44,83	15	51,72	15	50,00	16	55,17
Alto	6	20,69	4	13,79	3	10,34	4	13,33	6	20,69	5	17,24	4	13,33	5	17,24
TOTAL	29	100,00	29	100,00	29	100,00	30	100,00	29	100,00	29	100,00	30	100,00	29	100,00

Fuente: Resultados de los consolidados de las tablas 31 y 40.

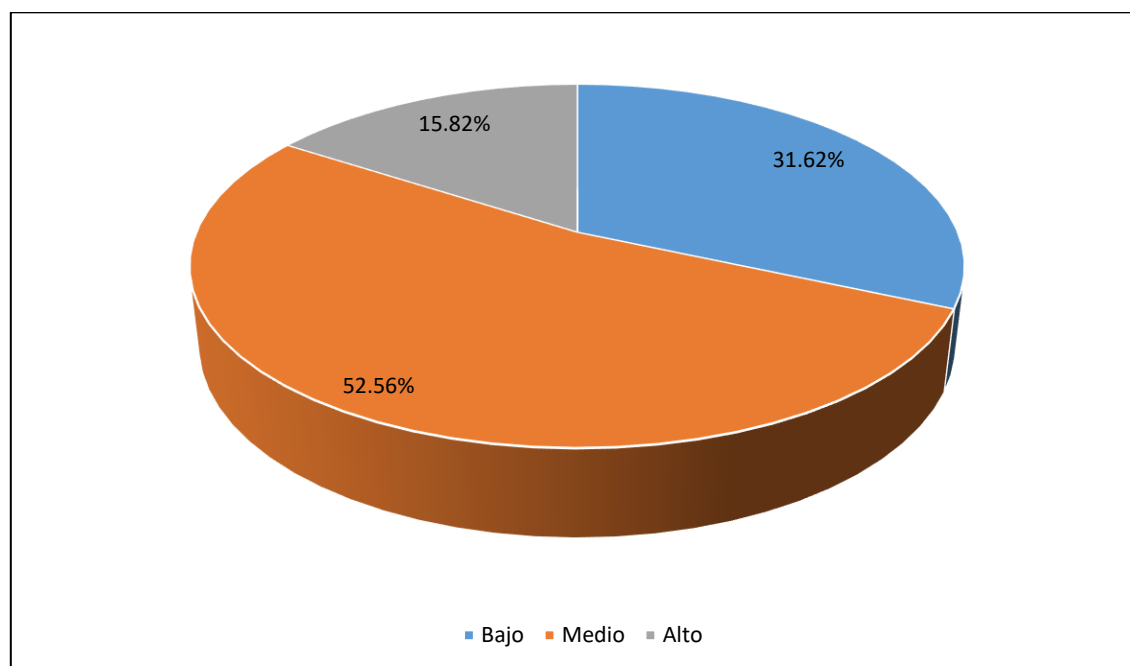


Figura 45: Consolidados del nivel de Gestión Pedagógica de los docentes, según dimensión: Gestión Curricular

Fuente: Tabla 45

Análisis e interpretación tabla 45

De la lectura de la tabla 45, en relación al Nivel de Gestión Pedagógica de los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean; dimensión: Gestión curricular, obteniendo la siguiente información: en el nivel Bajo, se aprecia que el 4to Año “A” tiene un 37,93%; 4to año “B” con el 27,59%, el 4to año “C”: 27,59% y el 4to año “D” con 30,00%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 34,48%; el 5to año “B” tiene 31,04%, 5to año “C”: 36,67% y el 5to año “D” con 27,59%.

En el nivel Medio, la información es la siguiente: 4to Año “A” tiene un 41,38%; 4to año “B” con el 58,62%, el 4to año “C”: 62,07% y el 4to año “D” con 56,67%; del mismo modo, tenemos al 5to “A” con el 44,83%; el 5to año “B” tiene 51,72%, 5to año “C”: 50,00% y el 5to año “D” con 55,17%.

Finalmente, en el nivel Alto, obtenemos lo siguiente: 4to Año “A” tiene un 20,69%; 4to año “B” con el 13,79%, el 4to año “C”: 10,34% y el 4to año “D” con 13,33%; Asimismo, tenemos al 5to “A” con el 20,69%; el 5to año “B” tiene 17,24%, 5to año “C”: 13,33% y el 5to año “D” con 17,24%.

En conclusión, los datos proporcionados por la tabla 45, permiten afirmar que los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean, evidencian un nivel Medio en Gestión Pedagógica, según dimensión: Gestión curricular, con el 52,56%

Tabla 46

Resultado de consolidados del nivel de Gestión Pedagógica de los docentes, según dimensiones

NIVEL DE GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LOS DOCENTES	GESTIÓN DIDÁCTICA		GESTIÓN CURRICULAR		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Bajo	48	20,51	74	31,62	61	26,07
Medio	154	65,81	123	52,56	138	58,97
Alto	32	13,68	37	15,82	35	14,96
TOTAL	234	100,00	234	100,00	234	100,00

Fuente: Resultados de los consolidados de las tablas 44 y 45.

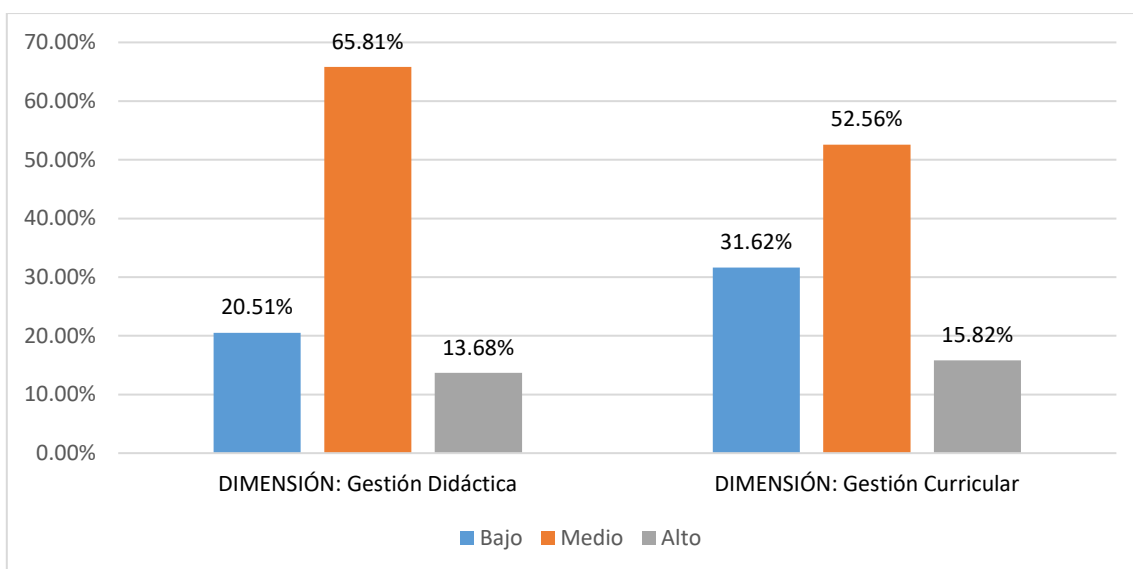


Figura 46: Resultado de consolidados del nivel Gestión Pedagógica de los docentes, según dimensiones

Fuente: Tabla 46

Análisis e interpretación tabla 46

Del análisis de la tabla 46, se observa la información referente a los Resultado de consolidados del nivel de Gestión pedagógica de los docentes, según dimensiones; obtenemos la siguiente información: en el nivel bajo, la dimensión: gestión didáctica tiene un 20,51%; en la dimensión: gestión curricular con el 31,62%.

En el nivel medio, la información es: la dimensión: gestión didáctica tiene un 65,81%; en la dimensión: gestión curricular con el 52,56%.

Finalmente, en el nivel alto, obtenemos lo siguiente: gestión didáctica tiene un 13,68%; en la dimensión: gestión curricular con el 15,82%.

En conclusión, podemos afirmar que el 58,97% de los estudiantes señalan que el Nivel de Gestión pedagógica que se evidencian los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean, es de nivel Medio.

Tabla 47

Relación entre el nivel de liderazgo directivo y gestión pedagógica de los docentes

RELACIÓN ENTRE EL NIVEL DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN PEDAGÓGICA	NIVEL DE LIDERAZGO DIRECTIVO		NIVEL DE GESTIÓN PEDAGÓGICA	
	ni	hix100	ni	hix100
Bajo	10	25.64	61	26.07
Medio	23	58.97	138	58.97
Alto	06	15.39	35	14.96
TOTAL	39	100.00	234	100.00

Fuente: Resultados de las tablas 43 y 46.

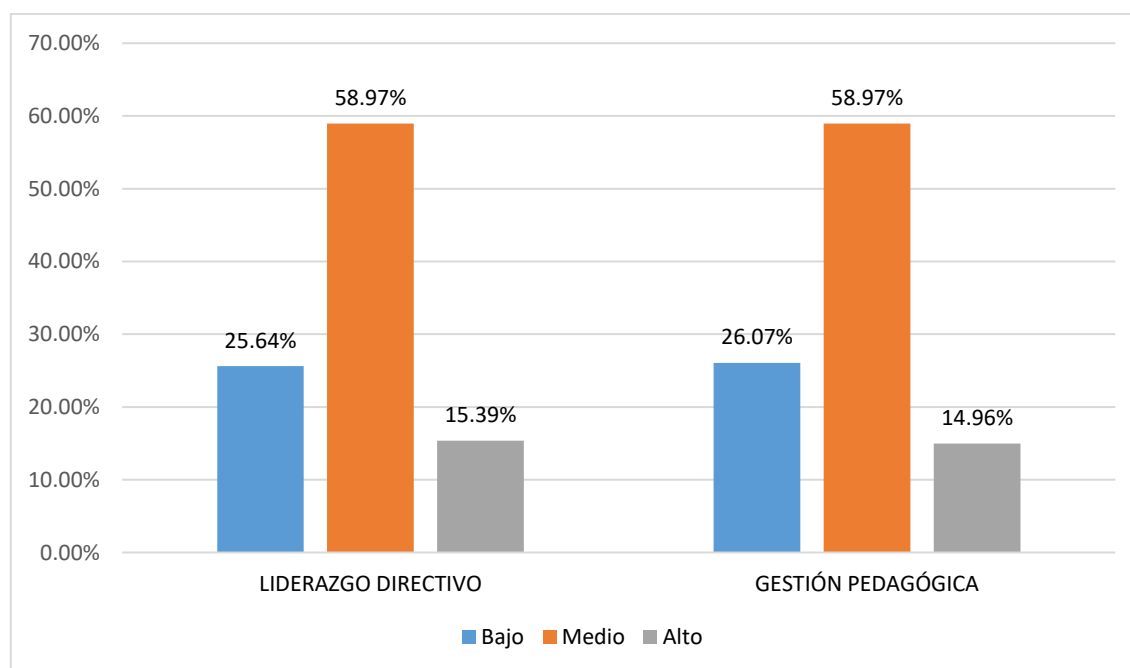


Figura 47: Relación entre el nivel de liderazgo directivo y gestión pedagógica de los docentes

Fuente: Tabla 47

Análisis e interpretación tabla 47

Del análisis de la tabla 47, se observa la información referente a la relación entre el Nivel de Liderazgo Directivo y el Nivel de Gestión Pedagógica de los docentes de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean; obtenemos la siguiente información: en un nivel bajo, el liderazgo directivo alcanza el 25,64%; mientras tanto que la Gestión Pedagógica el 26,07%.

En el nivel medio, se visualiza que el liderazgo directivo alcanza el 58,97%; mientras tanto, la Gestión Pedagógica el 58,97%.

Finalmente, en el nivel alto: el liderazgo directivo con el 15,39%; asimismo, la Gestión Pedagógica con el 14,96%.

En conclusión, podemos afirmar que la relación entre el Nivel de Liderazgo Directivo y el Nivel de Gestión Pedagógica de los docentes, es significativa.

4.2. Verificación de hipótesis

Verificación de Hipótesis específicas “a”

La hipótesis se enuncia así:

“El liderazgo directivo en la I.E. María Ugarteche de Mac Lean es de nivel medio”.

Que se comprueba con los resultados de la Tabla 43

Tabla 43

Resultado de consolidados del nivel de Liderazgo Directivo, según dimensiones

NIVEL DE LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO	GESTIÓN INSTITUCIONAL		GESTIÓN PEDAGÓGICA		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Bajo	10	25.64	11	28.21	10	25.64
Medio	23	58.97	23	58.97	23	58.97
Alto	06	15.38	05	12.82	06	15.39
TOTAL	39	100.00	39	100.00	39	100.00

FUENTE: Resultados de los consolidados de las tablas 41 y 42.

Paso 1. Formulación de hipótesis

Hipótesis nula

H₀: El liderazgo directivo en la I.E. María Ugarteche de Mac Lean no es de nivel medio.

Hipótesis alternativa

H_a: El liderazgo directivo en la I.E. María Ugarteche de Mac Lean es de nivel medio.

Paso 2. Nivel de significación: Se elige $\alpha=5\%$

Paso 3. Prueba estadística: Chi cuadrado de homogeneidad

Porque la medición de la variable se expresa en niveles ordinales, se elige el estadístico Chi cuadrado de homogeneidad.

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde:

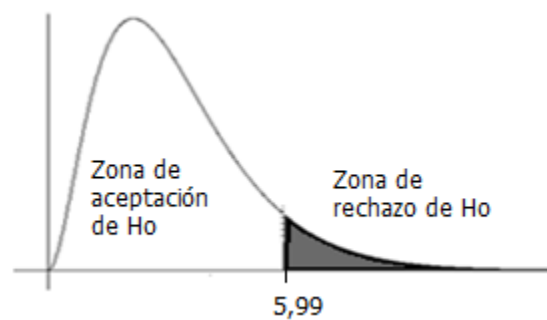
o_i = Frecuencia observada

e_i = Frecuencia esperada

Paso 4. Esquema de prueba: (Unilateral, de cola derecha)

Se calcula Chi cuadrado crítico con:

- ✓ Grados de libertad: $gl = (\text{Filas} - 1) = (3 - 1) = 2$
- ✓ $\alpha = 5\%$
- ✓ Resultado: Chi cuadrado de la tabla 5,99 (valor crítico)



Paso 5. Cálculo del estadístico.

En el programa estadístico SPSS 18.0 se calculan los valores observados y esperados:

Nivel de Liderazgo Directivo			
	N observado	N esperada	Residuo
Bajo	10	13,0	-3,0
Medio	23	13,0	10,0
Alto	6	13,0	-7,0
Total	39		

Estadísticos de prueba	
	Nivel de Liderazgo Directivo
Chi-cuadrado	12,154 ^a
gl	2
Sig. asintótica	,002

a. 0 casillas (0,0%) han
esperado frecuencias
menores que 5. La
frecuencia mínima de casilla
esperada es 13,0.

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = \frac{(10 - 13,0)^2}{13,0} + \frac{(23 - 13,0)^2}{13,0} + \frac{(06 - 13,0)^2}{13,0}$$

$$\chi^2 = 12,154$$

Paso 6. Decisión

Como el valor Chi cuadrado calculado $\chi^2=12,154$ es mayor al valor crítico 5,99 ($p<0,05$), se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Conclusión

Se concluye que el liderazgo directivo en la I.E. María Ugarteche de Mac Lean es de nivel medio.

La hipótesis es aceptada.

Verificación de Hipótesis específicas “b”

La hipótesis se enuncia así:

“La gestión pedagógica es de nivel medio en los docentes de educación secundaria de la IE María Ugarteche de Mac Lean”.

Que se comprueba con los resultados de la Tabla 46

Tabla 46

Resultado de consolidados del nivel de Gestión Pedagógica de los docentes, según dimensiones

NIVEL DE GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LOS DOCENTES	GESTIÓN DIDÁCTICA		GESTIÓN CURRICULAR		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Bajo	48	20,51	74	31,62	61	26,07
Medio	154	65,81	123	52,56	138	58,97
Alto	32	13,68	37	15,82	35	14,96
TOTAL	234	100,00	234	100,00	234	100,00

FUENTE: Resultados de los consolidados de las tablas 44 y 45.

Paso 1. Formulación de hipótesis

Hipótesis nula

H₀: La gestión pedagógica no es de nivel medio en los docentes de educación secundaria de la IE María Ugarteche de Mac Lean.

Hipótesis alternativa

H_a: La gestión pedagógica es de nivel medio en los docentes de educación secundaria de la IE María Ugarteche de Mac Lean.

Paso 2. Nivel de significación: Se elige $\alpha=5\%$

Paso 3. Prueba estadística: Chi cuadrado de homogeneidad

Porque la medición de la variable se expresa en niveles ordinales, se elige el estadístico Chi cuadrado de homogeneidad.

Esta prueba verifica si una de las frecuencias discrepa significativamente de las demás. Su fórmula es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde:

o_i = Frecuencia observada

e_i = Frecuencia esperada

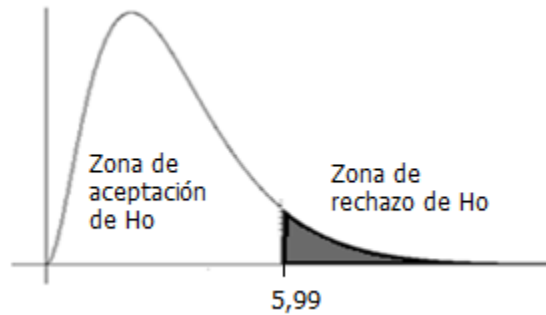
Paso 4. Esquema de prueba: (Unilateral, de cola derecha)

Se calcula Chi cuadrado crítico con:

✓ Grados de libertad: $gl=(Filas-1) = (3-1) = 2$

✓ $\alpha=5\%$

- ✓ Resultado: Chi cuadrado de la tabla 5,99 (valor crítico)



Paso 5. Cálculo del estadístico.

En el programa estadístico SPSS 18.0 se calculan los valores observados y esperados:

Nivel de Gestión Pedagógica			
	N observado	N esperada	Residuo
Bajo	61	58,0	-3,0
Medio	138	98,0	40,0
Alto	35	38,0	-3,0
Total	234		

Estadísticos de prueba	
	Nivel de Gestión Pedagógica
Chi-cuadrado	16,719 ^a
gl	2
Sig. asintótica	,000

a. 0 casillas (0,0%) han esperada frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 38,0.

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = \frac{(61 - 58,0)^2}{58,0} + \frac{(138 - 98,0)^2}{98,0} + \frac{(35 - 38,0)^2}{38,0}$$

$$\chi^2 = 16,719$$

Paso 6. Decisión

Como el valor Chi cuadrado calculado $\chi^2=16,719$ es mayor al valor crítico 5,99 ($p<0,05$), se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Conclusión

Se concluye que la gestión pedagógica es de nivel medio en los docentes de educación secundaria de la IE María Ugarteche de Mac Lean.

La hipótesis es aceptada.

Verificación de Hipótesis específicas “c”

La hipótesis se enuncia así:

“Si el nivel de liderazgo directivo es medio, entonces; el nivel de gestión pedagógica de los docentes de educación secundaria de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean de Tacna”, es medio.

Que se comprueba con los resultados de la Tabla 47

Tabla 47

Relación entre el nivel de liderazgo directivo y gestión pedagógica de los docentes

RELACIÓN ENTRE EL NIVEL DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN PEDAGÓGICA	NIVEL DE LIDERAZGO DIRECTIVO		NIVEL DE GESTIÓN PEDAGÓGICA	
	ni	hix100	ni	hix100
Bajo	10	25.64	61	26.07
Medio	23	58.97	138	58.97
Alto	06	15.39	35	14.96
TOTAL	39	100.00	234	100.00

FUENTE: Resultados de las tablas 43 y 46.

Paso 1. Formulación de hipótesis

Hipótesis nula

H₀: Si el nivel de liderazgo directivo es medio, entonces; el nivel de gestión pedagógica de los docentes de educación secundaria de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean de Tacna, no es medio.

Hipótesis alternativa

H_a: Si el nivel de liderazgo directivo es medio, entonces; el nivel de gestión pedagógica de los docentes de educación secundaria de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean de Tacna”, es medio.

Paso 2. Nivel de significación: Se elige $\alpha=5\%$

Paso 3. Prueba estadística: Chi cuadrado de independencia. Su fórmula es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde:

o_i = Frecuencia observada

e_i = Frecuencia esperada

Paso 4. Esquema de prueba: (Unilateral, de cola derecha)

Se calcula Chi cuadrado crítico con:

- ✓ Grados de libertad: $gl=(F-1)(C-1) = (2)(1) = 2$
- ✓ $\alpha=5\%$
- ✓ Resultado: Chi cuadrado de la tabla 5,99 (valor crítico)



5,99

Paso 5. Cálculo del estadístico.

En el programa estadístico SPSS 18.0 se calculan los valores observados y esperados:

			Variable	
			Liderazgo Directivo	Gestión Pedagógica
Nivel	Bajo	Recuento	10	61
		Recuento esperado	12,7	76,3
	Medio	Recuento	23	138
		Recuento esperado	25,9	137,9
	Alto	Recuento	6	35
		Recuento esperado	3,4	30,8
Total	Recuento	39	234	
	Recuento esperado	39,0	234,0	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,649 ^a	2	,059
Razón de verosimilitud	4,098	2	,066
Asociación lineal por lineal	4,227	1	,025
N de casos válidos	273		

a. 1 casillas (16,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,43.

$$\begin{aligned}\chi^2 &= \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = \\ &= \frac{(10 - 12,7)^2}{12,7} + \frac{(61 - 76,3)^2}{76,3} + \frac{(23 - 25,9)^2}{25,9} + \\ &\quad \frac{(138 - 137,9)^2}{137,9} + \frac{(6 - 3,4)^2}{3,4} + \frac{(35 - 20,8)^2}{20,8} \\ \chi^2 &= 15,649\end{aligned}$$

Paso 6. Decisión

Como el valor Chi cuadrado calculado $\chi^2=15,649$ es mayor al valor crítico 5,99 ($p<0,05$), se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Conclusión

Se concluye lo siguiente: Si el nivel de liderazgo directivo es medio, entonces; el nivel de gestión pedagógica de los docentes de educación secundaria de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean de Tacna”, es medio.

Verificación de la hipótesis general:

“El liderazgo directivo influye condicionalmente en la gestión pedagógica de los docentes del nivel secundario en la I.E. María Ugarteche de Mac Lean de Tacna, año 2018”.

Al haberse comprobado y aceptado las hipótesis específicas a, b y c queda demostrada y aprobada la hipótesis general. Por tanto, es correcto señalar que el liderazgo directivo influye condicionalmente en la gestión pedagógica de los docentes del nivel secundario de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean de Tacna.

4.3. Discusión de resultados

El presente estudio tuvo como finalidad determinar la influencia del liderazgo directivo en la gestión pedagógica del docente del nivel secundario de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean de Tacna.

El análisis de la gestión institucional y la gestión pedagógica, revela que los docentes perciben ambas variables como medianamente positivos. Esto es, que el director aún no responde eficientemente a la visión del docente conforme a la gestión institucional y pedagógica.

El resultado encontrado genera cierta preocupación sobre la calidad de aprendizajes de las alumnas, porque según Zurita (2015) , la gestión pedagógica se ubica en el centro o lo medular de la gestión educativa, ya que aborda la razón de ser de la escuela: la gestión del aprendizaje y ello conlleva a la gestión del currículo, que es donde se organizan los contenidos de aprendizaje, los criterios, los planes de estudios, la metodología, los programas y cada uno de los procesos que servirán para proporcionar al alumnado una formación integral y completa.

Consecuentemente, el nivel de liderazgo con el que se identifica al director se convierte en un aspecto negativo para la gestión pedagógica, porque los docentes consideran que el director no conduce, no orienta y no guía los procesos administrativos, pedagógicos y financieros adecuadamente.

Hilasaca (2012), reporta que entre el liderazgo docente y la gestión pedagógica existe una relación de dependencia, exponiendo que el liderazgo evidenciado por los docentes es autocrático, lo cual es considerado poco conveniente por ser impositivo, y que, según su estudio, el nivel de gestión que se refleja en los estudiantes es deficiente. Asimismo, determina que el 34.2 % de los índices comparativos de relación entre liderazgo y gestión indican que el nivel de relación es alto. Es decir, a menor nivel de liderazgo menor nivel de gestión.

Tal conclusión, sobre la influencia del liderazgo en la gestión pedagógica concuerda con lo hallado en el presente estudio. Se encontró un director con un nivel medio de liderazgo y un similar nivel en la gestión pedagógica de los docentes. Ello, se debe a que es de competencia funcional del director dirigir una adecuada gestión, ya sea en lo pedagógico, institucional, administrativo o comunitario.

Desde otro ángulo, conforme a la influencia del liderazgo en la gestión, Reyes (2012) manifiesta que la influencia del liderazgo directivo no es significativa, y que el desempeño docente, está vinculado a diversos factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica etc., manifestando que la percepción del liderazgo ejercido por el director es un aspecto más. Llega a concluir, que no se confirma la hipótesis general debido a que no hay presencia de relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo según Rensis Likert y el desempeño docente.

Como expresa el autor, la relación de causa y efecto entre ambas variables no necesariamente influirá significativamente en el desempeño docente y que también se debe tener en consideración el contexto de necesidades y aspiraciones del docente, así como el contexto educativo en que trabaja.

Estas posiciones contrarias sobre el liderazgo directivo, nos permiten afirmar que la problemática educativa necesita de una respuesta sistémica, que existen diversos factores para que no se propicie una educación de calidad, que no necesariamente un buen nivel de liderazgo en el director puede ser un indicador para que se genere la mejora de los resultados académicos en los educandos.

Dicho de otra manera, el resultado hallado por Reyes (2012) es similar al encontrado en el presente estudio; ambos expresan que existen otros aspectos como los ya mencionados, que aparte del liderazgo directivo, son necesarios atender para alcanzar la calidad educativa.

Sin perjuicio del párrafo precedente, no se debe dejar de lado el rol del director para una eficiente gestión educativa. Los resultados hallados así lo demostraron, al obtener en los

aspectos de gestión institucional y pedagógico un nivel medio. Que, si de no haber una relación significativa, estos diferirían sustancialmente en cuanto a los porcentajes.

Subsecuentemente, el liderazgo directivo, según Flores (2014) asume un papel protagónico como orientador, guía y ejecutor de decisiones que aseguran el crecimiento de la institución misma y de cada uno de los miembros de la comunidad educativa. Su trabajo evidencio: Los docentes del colegio a, opinan en un 73 % que el director ejerce un Liderazgo Transformacional. Asimismo, en el colegio b, el 66 % de los docentes manifiesta que posee dicho Liderazgo. También se encuentra que hay docentes que manifiestan que el director en su I.E. poseen rasgos del Liderazgo Instruccional, en el colegio a en un 70.4 % y en el colegio B en un 56.4 %. Concluye; que el estilo de liderazgo que se encuentra en menor porcentaje es el No liderazgo, según los resultados obtenidos, en un 25.7 % en el COLEGIO A y un 29.3% en el colegio b.

El resultado hallado, permite dilucidar la influencia de los tipos de liderazgo que ejerce el director en relación a la percepción docente. Lo cual, según Villareal, (2002, citado en Botero, 2009) tal influencia posibilita la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la oportunidad educativa.

En comparación, los resultados obtenidos en el presente estudio, no fueron significativamente positivos como los de Flores (2014) ya que la predominancia del liderazgo transformacional según Varela (2010), el líder es identificado como “agente de cambio, que promueve el compromiso y motiva al equipo; concentrándose, buscando generar relaciones y dotar de significación a las actividades realizadas [...] p. 76.

En otras palabras, los docentes de la institución del presente estudio, no identifican al director con un definido liderazgo transformacional. Ello se ve reflejado en el 58.97 % de nivel de liderazgo. Porque de ser así, los resultados del presente estudio, respecto a la percepción docente, estaría en similitud a los de flores (2014).

Los diversos resultados verificados en la presente investigación, referente a la trascendencia del liderazgo, deben posibilitar la ejecución de programas de capacitación en

ese campo directriz. Será la mejor forma de promover mejores niveles educativos. Y debe resaltarse que el nivel de identificado, clasificado como medio, no concuerda con la importancia reconocida del liderazgo señalado en las referencias teórico-doctrinarias. Lo que obliga a que, en la institución educativa analizada, deba considerarse un replanteamiento de la visión y misión que tiene como institución educativa y buscar superar el nivel comprobado.

Pasando ahora al análisis según el nivel de gestión pedagógica de los docentes, el resultado se refleja en sus componentes, la gestión didáctica y la gestión curricular. En la primera dimensión, se revela que los docentes son significativamente más eficientes; de manera general se percibe que el docente propicia la confrontación de saberes previos con la nueva información (conflicto cognitivo), es decir el uso de la metodología activa es medianamente constante.

Sin embargo, los esfuerzos del docente se ven opacados por no tener un propósito claro en los aprendizajes que se espera en las alumnas. Las diferencias entre lo didáctico y curricular, nos dicen que existe un trabajo desarticulado en la plana docente y la alta dirección para establecer los contenidos, métodos de enseñanza-aprendizaje y evaluación. Salinas (2013) afirma tal conclusión, manifestando que existe una relación significativa entre la calidad de gestión pedagógica con la práctica docente.

En este entender, la gestión pedagógica, para que sea positiva, requiere que el profesor diseñe, planifique, evalúe y rediseñe los procesos de enseñanza a fin de mejorar el nivel académico y la formación de las alumnas. Lo cual, será posible en la medida que el director genere los espacios adecuados, gestione los recursos necesarios y promueva un ambiente que permita al profesor mejorar su desempeño docente. Ello, porque existe una alta vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente. (Raxuleu, 2014)

Por lo tanto, recae en la importancia que el líder (director) le dé a la gestión pedagógica de su institución para que mejore la percepción de las alumnas conforme al desempeño pedagógico del docente.

Zurita (2015) recomienda que la investigación sobre esos temas contribuirá a los líderes y agentes de cambio en las escuelas a conocer y poner en práctica procedimientos, métodos, técnicas y dinámicas de trabajo acordes al complejo proceso de cambio, permitiendo así afrontar las resistencias, los rechazos y dudas; logrando un equilibrio entre el tiempo que supone a los docentes conocer y aplicar el cambio y el tiempo en el que se esperan lograr resultados mejorados en función a los aprendizajes.

Ahora bien, en lo referente a la gestión curricular, se observa una limitada coherencia entre los contenidos desarrollados en clase y los resultados de aprendizaje, al igual que en el desarrollo de competencias, capacidades y habilidades, probablemente por el mal uso de recursos pedagógicos y métodos de enseñanza que difieren con los estilos de aprendizaje de las alumnas.

Al respecto, Malaspina (2017) recomienda que para una mejor calidad de gestión pedagógica es fundamental evaluar la práctica docente, tomando en cuenta sus competencias y sus logros para así poder reconocer las debilidades y fortalezas y posteriormente orientarlos con la intención de incentivarlos y motivarlos hacia el fortalecimiento de su desempeño, por el bien del estudiante.

Los resultados hallados, en la I.E. María Ugarteche de Mac Lean, sostienen que aún está costando asumir la gestión pedagógica como la principal actividad del líder (director) ya que al parecer la gestión asumida ha estado centrada en lo administrativo. Por ello, se considera que los directivos deben transitar de una gestión netamente administrativa, financiera y logística a aquella que garantiza el primer compromiso de la escuela: lograr aprendizajes significativos, útiles y pertinentes a nivel institucional como de aula. (Zurita, 2015).

En consecuencia; la relación entre el nivel de liderazgo directivo con el nivel de gestión pedagógica; es corroborada con la verificación de la hipótesis. Partiendo de que el valor de Chi cuadrado calculado $\chi^2=15,649$ es mayor al valor crítico 5,99 ($p<0,05$), por tanto, se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Se concluye que: Si

el nivel de liderazgo directivo es medio, entonces; el nivel de gestión pedagógica de los docentes de educación secundaria de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean de Tacna”, es medio. Lo que fue afirmado en la tabla N° 47.

Este resultado que engloba la relación de las variables, permite inferir que el proceso enseñanza-aprendizaje (gestión pedagógica) que se desarrolla en la institución investigada, es influenciado significativamente por el liderazgo del director y que también existen otros factores endógenos y exógenos en un similar porcentaje que condicionan la calidad educativa de la institución investigada.

Por tanto, se determina que la influencia del líder, (director) es de suma importancia para que la escuela se convierta en un espacio amplio del aprendizaje, y no en una suma de aulas desconectadas entre sí.

Asimismo, Olivero (2011) resalta que el liderazgo ejercido por el docente se relaciona directamente con la gestión pedagógica. En otras palabras, el aprendizaje de los alumnos es guiado por la actitud, valores y empeño que disponga el docente y consecuentemente el director.

Entonces, ya sea el liderazgo ejercido por el director, o por el docente, como lo evidencian los antecedentes; existe la relación manifiesta de influencia con la gestión pedagógica. Lo cual, debe ser comprendido como un marco de actuación, para los agentes educativos que promueven los aprendizajes de los educandos.

Para finalizar, las referencias anteriores, confirman la existencia de relación e influencia condicional del liderazgo directivo en la gestión pedagógica. La correspondencia puede ser de orden positivo o negativo. Lo cierto es que ambas variables confluyen en el proceso educativo, más aún cuando corresponden a acciones que tienen directa relación con la calidad educativa.

CONCLUSIONES

PRIMERA

El liderazgo directivo es un eje transversal para la consecución de logros en la gestión educativa. Ello se evidencio en dos de los cuatro tipos de gestión que son de competencia funcional del director. La gestión Institucional y pedagógica de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean, fue identificada por los docentes con un nivel medio, (58.97 %). Los resultados implican considerar que la conducción general de la institución educativa investigada, no responden satisfactoriamente a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.

SEGUNDA

Se ha comprobado que el nivel de gestión pedagógica de los docentes es medio. La información procesada indica que los encuestados valoran la actividad didáctica significativamente más positiva que la actividad curricular. Ello responde a que el proceso de enseñanza-aprendizaje no está adecuadamente planificado por la plana docente y la alta dirección. Cabe precisar que también existen otros factores como el clima organizacional, cultura escolar, habilidades comunicativas, recursos tecnológicos y didácticos que condicionan el desempeño docente.

TERCERA

Se ha comprobado que existe relación directa entre el nivel de liderazgo directivo con el nivel de gestión pedagógica de los docentes; en consecuencia, el cumplimiento de objetivos de orden institucional y pedagógico dependerá en cómo la alta dirección planifique, organice, dirija y evalúe sus procesos.

CUARTA

Los resultados indican que liderazgo directivo influye condicionalmente con la gestión pedagógica de los docentes del nivel secundario en la I.E. María Ugarteche de Mac Lean de Tacna, año 2018. La comprobación de las hipótesis específicas lleva a esta conclusión.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

Que la autoridad educativa delegue funciones según actividades y objetivos propuestos para incentivar y promover el liderazgo, entendiendo que la consecución de logros no solo recae en el rol de la alta dirección, si no en todos los agentes que intervienen en la comunidad educativa.

SEGUNDA

Que la autoridad fomente espacios de capacitación y reflexión para los docentes en el manejo de la gestión didáctica y gestión curricular. Ello contribuirá a un mejor desempeño con clara repercusión en el proceso enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

TERCERA

Que la autoridad y los docentes fomenten investigaciones sobre liderazgo, con enfoques actuales, partiendo del principio que es una tarea innovadora para el mejoramiento de la calidad educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (CECC/SICA), C. E. (2013). *Política educativa centroamericana 2013-2021*. Obtenido de http://ceducar.info/redvc/CEDUCAR/visor/politica_regional/Politica_Educativa/HTML/files/assets/common/downloads/publication.pdf
- A., T. (2005). *Un nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy*. Barcelona: Paidós.
- Acevedo, J. (2009). Conocimiento didáctico del contenido para la enseñanza (I): El marco teórico. *Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias*, vol. 6, núm.1, 21-46.
- Acosta- Valdeleon, W. y Carreño-Manosalva, C. (2013). Modo 3 de producción de conocimiento: implicancias para la universidad de hoy. *Revista Universidad de la Salle*, (61), 67-87.
- Aguerrondo, I. (1998). *La escuela como organización inteligente*. Buenos Aires.
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez de Ahogado, M.S. y Díaz Zuleta, H. A. (2009). *Estado del arte Gestión curricular de la educación superior en ciencias de la salud*. . Facultad de Educación.: Masters thesis.
- Alvarez, B. M. (2010). *Diseñar el currículo universitario: un proceso de suma complejidad*.
- Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total* . Madrid: Escuela española .
- Álvarez, M. (2000). El liderazgo en los procesos educativos. *III Congreso Internacional sobre dirección de centros educativos* (págs. 299-361). Universidad de Deusto.
- Antúnez, S. (2010). *Procesos y contextos educativos: enseñar en las instituciones de educación secundaria*. España: Grao.
- Aristimuño, M., Guaita, W. & Monroy, C. (s.f.). *Las competencias gerenciales en la gestión de instituciones de educación superior*. Obtenido de http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias/aristimulo_y_otros.pdf

- Ayoub Pérez, J. (2010). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública*. México: Lulu Enterprice Inc.
- Bass, B. (2000). *Liderazgo y organización que aprender*. Bilbao, España: Editorial ICE-DESUSTO.
- Bastías Urrea, M. (s.f.). *Estilos de gestión pedagógica presentes en profesores de escuelas de la Región Metropolitana*. Recuperado el 27 de enero de 2016, de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052013000200001&script=sci_arttext#a1
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. México: Norma.
- Betancourt, E. (2002). *La gestión educativa ante la violencia intrafamiliar en estudiantes de básica primaria del sector oficial, urbano- Melgar*. Tesis de Maestría, Universidad de la Salle, Facultad de Educación, Bogotá. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10185/14792>
- Blanco, I. & Quesada, V. (s.f.). *La gestión académica: criterio clave de la calidad de gestión de las instituciones de educación superior*. Obtenido de http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_1/Blanco_y_Quesada.pdf
- Bolívar, A. (2001). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden, promesas y realidades*. Madrid: La Muralla.
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? . *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106.
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educación*, 47 (2), 253-275.
- Bolívar, A. (2011). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. (M. UNED, Editor) Recuperado el 24 de Marzo de 2010, de El liderazgo en educación: <http://www.educacion.es/cide/espanol/investigacion/rieme/documentos/files/bolivar4/Bolivar4.pdf>
- Botero, C. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49, (2), 2 – 11. Obtenido de <http://www.rieoei.org/deloslectores/2811Botero.pdf>

- Bracho Parra, O. y. (2013). *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*. Recuperado el 30 de enero de 2016, de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/viewArticle/2770/3844>
- Brungué, Q.; Gallego, R. y Gonzales, S. (2010). *El liderazgo en los centros educativos. Aproximación teórica y marco legal*. Barcelona: Fundación Jaume Bofill.
- Casanova, M. A. (2016). El diseño curricular como factor de calidad Educativa. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación - REICE.*, 10(4).
- Casassus, J. (1999). *Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos, en la Gestión: en busca del sujeto*. Santiago de Chile.: UNESCO, OREALC.
- Cassasus, J. (1999). *La Gestión: en busca del sujeto*. Santiago de Chile: UNESCO. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/12667410/gestionbuscadelsujeto>
- Cassasus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B*. Santiago de Chile: UNESCO. Obtenido de <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
- Castro Rubilar, F. (2005). *Gestión curricular: Una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa*. Recuperado el 21 de Febrero de 2016, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3993191>
- Castro- Rubilor, F. I. (2005). *Gestión Curricular: una mirada sobre el curriculum y la institución educativa*. Horizonte Educacional.
- Castro, E. M. (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. *Omnia Año 12, No. 1 (2006)*. Disponible en: <http://200.74.222.178/index.php/omnia/article/view/7143/7131>, 83-96.
- Castro, F. (2005). Gestión curricular: Una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa. *Revista Horizontes Educativos*, 10, 13-25. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/979/97917573002.pdf>
- Cayulef, C. (2007). El Liderazgo distribuido una apuesta de dirección escolar de calidad. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, 5e), 144-148.
- Cerdas-Montano, V., Torres-Vitoria, N. y García-Martínez, J. A. (2016). Tendencias y desafíos de la administración educativa costarricense: La génesis de un proyecto. *Revista Gestión de la Educación*, 6(2), 119-136). Obtenido de <https://doi.org/10.15517/rge.v2i1.8593>

- Chiavenato, I. (2000:54). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos* ((2ª Ed.) ed.). Bogotá (Colombia): Editorial Quebecor.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Contreras, F. y. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. Recuperado el 12 de diciembre de 2015, de Revista virtual Universidad Católica del Norte, 39, 152-164:
<http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/viewFile/433/886>
- Coronel, J. (1995). *La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos*. Huelva: Universidad de Huelva.
- Coronel, J. (2005). El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su análisis e investigación. *Revista Española de Pedagogía*. Disponible en:
http://institucional.us.es/fuentes/gestor/apartados_revista/pdf/numeros_anteriores/mxzclswx.pdf, 471-490.
- Coronel, J. (2005). El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su análisis e investigación. *Revista Española de Pedagogía*, 471-490.
- Correa, S., Correa, A. & Álvarez, A. (s.f.). *La gestión educativa un nuevo paradigma*. Obtenido de
<http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>
- Davis, K. y. (2004:61). *Comportamiento Humano en las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Day, C. H. (2002). *Promoción del liderazgo en la Educación Primaria*. Madrid: La Muralla.
- Delgado, L. (1994). *El liderazgo educativo en los centros docentes*. Madrid: La Muralla.
- Díaz-Barriga, Á. e Inclán-Espinosa, C. (2001). El docente en las reformas educativas: Sujeto o ejecutor de proyectos ajenos. *Revista Iberoamericana de educación*, 25, 17-41. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/800/80002502.pdf>
- Díaz-Barriga, Á., Luna, A. B. y Jiménez-Vásquez, M. S. (2015). La formación docente para la reforma integral de educación básica en el nivel primaria. La pertinencia

- pedagógica del diplomado para docentes de primero y sexto grado. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 45(2), 63-100. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/270/27039624004.pdf>
- Estrada M., S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica Año XIII, No 34, Mayo. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701* , 343-348.
- Finol, M. (2007). *Competencias del gerente educativo en la gestión del conocimiento*. Maracaibo: Fondo editorial urbe.
- Flores García, E. (2014). *El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura, 2014*. Recuperado el 23 de julio de 2018, de Universidad de Piura: <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/1868>
- Flores, R. (2001). FLORES, R. (2001). Cambio de Actitud en el docente. Revista. *Revista de Orientación educacional N° 8 y 9. Santiago de Chile: Universidad Adolfo Ibañez*, 16.
- Freire, S. y. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE).
- Fullan, M. (2003). *Cambio de fuerzas*. Londres: Falmer Press.
- Gallegos, A. (2004). *Gestión Educativa en el proceso de descentralización*. Lima.: Edit. San Marcos.
- García Garduño, J. (2011). El Director escolar novel: estado de la investigación y enfoques teóricos. *Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(3).
- García Poyato, J. (2009). *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California*”, año 2009. Recuperado el 5 de agosto de 2018, de <http://docplayer.es/8355149-Jihan-ruth-garcia-poyato-falcon.html>
- García, I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. Granada (España): Universidad de Granada, tesis doctoral.
- Gaziel, L. (2008). Evaluación del desempeño del director. Evidencia empírica del estudio de caso de la ONU en Israel. *Dirección Educativa y Liderazgo Administrativo*, 36(3), 337-351.
- Gibson, I. y. (2001). *Las Organizaciones*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Graffe, S. (2005). *Gestión educativa para la transformación de la escuela*. Bogotá: Ecoe.

- Harris, A. (2002). *School Improvement. What's in it for schools*. N Y, USA: Routledge. .
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional* ((10ª Ed.) ed.). México, D.F.: Thomson editores.
- Hilasaca Condori, J. (2012). *El liderazgo docente y la gestión pedagógica en la I.E. "Manuel Flores Calvo" de Pocollay, Tacna, año 2012*. Recuperado el 24 de julio de 2018, de Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna: <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/660>
- Horn, A. y. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar. *Psicoperspectivas: individuo y sociedad*, Vol. 9 y No. 2, 82-104.
- Huergo, J. (s.f.). *Los procesos de gestión*. Obtenido de <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- Inciarte, A., Marcano, N. y Reyes, M. (2006). Gestión académico-administrativa en la educación básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(34), 221-243. Obtenido de <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/10434/10422>
- Kotter, J. (1997). *El líder del cambio*. . México: Mc Graw-Hill.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2007). *El desafío del liderazgo*. San Francisco.CA.: Ed. Jossey-Bass.
- Laval, C. (2004). *Gestión y Calidad Educativa*. Madrid: Narcea.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Salesianos.
- Leithwood, K. y. (2011). *Relación del liderazgo con el aprendizaje de estudiantes*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lerma, A. (2007). *Liderazgo emprendedor*. México: Editorial Thompson.
- Longo, F. (2008). *Liderazgo y participación en el centro*. Barcelona: ESADE.
- Lopes, A. y. (1990). *Identidad de empresa y gestión de la cultura*. Lisboa: Sílabo.
- Lorenzo, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía*, 232, 367 – 388.
- Losada, C. (2007). *Liderar en el ámbito público. el escaenario de la gestión pública del Siglo XXI*. Barcelona: Escuela de Administración Pública.

- Lupano, M. y. (2008). *Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación*. Recuperado el 21 de diciembre de 2015, de Psicodebate 6: Psicología, Cultura y Sociedad, 8, 107-122.
:
<http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
- Lussier, A. y Achua, J. (2007). *Liderazgo*. México: Editorial Tompson.
- Manes, J. (2009). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. Buenos Aires, Argentina.: Granica S.A.
- Martínez de Soria, A. e. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*. N.º 67, 55-70.
- MINEDU. (2015). *Marco del buen desempeño del Directivo*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (s.f.). *Dimensión de Gestión Pedagógica*. Recuperado el 3 de noviembre de 2019, de Proyecto Educativo Institucional:
<https://educacion.gob.ec/dimension-de-gestion-pedagogica/>
- Ministerio de Educación, C. y. (2011). *El liderazgo educativo: proyectos de éxito escolar*. Obtenido de [http://books.google.es/books/liderazgo escolar](http://books.google.es/books/liderazgo%20escolar).
- Miñana, C. (1999). *En un vaivén sin hamaca: la cotidianidad del directivo docente*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Programa RED.
- Montoya Zúñiga, E. (2011). *Dinámica del diseño curricular para la competencia*. Santiago de Cuba: Universidad del Oriente.
- Montoya, C. (2014). Gestión Didáctica: concepción teórica. Pág. 46.
- Moreira, B. (2016). La práctica docente: Un espacio para el perfeccionamiento de la formación profesional de los estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*, 3(3), 155-166. Obtenido de
<http://runachayecuador.com/refcale/index.php/refcale/article/view/1032/612>
- Morin, J. y. (1998). *Gestión de los recursos tecnológicos*. Madrid: Cotec.
- Müller, M. (s.f.). *Liderazgo instruccional*. Recuperado el 03 de febrero de 2016, de
<http://www.papeldigital.info/lt/2013/05/19/01/paginas/053.pdf>
- Münch, L. (2010). *Dirección y liderazgo educativo*. En: *Administración y planeación de instituciones educativas*. México: Trillas.

- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* 4.4 (2006): 11-24, 11-24. Recuperado el 15 de octubre de 2019, de <https://repositorio.uam.es/handle/10486/660840>
- Nación, P. E. (2015). Desigualdades en rendimiento en el sistema educativo costarricense (Capítulo 5). *Quinto informe Estado de la Educación*, (págs. pp. 249-293). San José, Costa Rica. Obtenido de <http://www.estadonacion.or.cr/educacion2015/assets/cap-5-ee-2015.pdf>.
- Núñez, R. (2002). *Modelo de Gerencia Educativa Bajo un Enfoque de Liderazgo Compartido*. Barquisimeto: Universidad Experimental Libertador.
- OEI-UNESCO. (2007). *Informe sobre Tendencias Sociales y Educativas en América Latina*. Buenos Aires.
- Oliveros Rivas, D. (2011). *Liderazgo del docente y gestión pedagógica en educación media general*. Recuperado el 13 de agosto de 2018, de Universidad de Zulía-Venezuela: http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/70/TDE-2012-05-30T14:22:53Z-3086/Publico/oliveros_dairith.pdf
- Ortiz, I. (2013). Gestión curricular en las escuelas con tecnologías de la información y la comunicación sistematización de algunas experiencias en Chile. *Perfiles Educativos*, 35(141), 152-166. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/S0185-2698\(13\)71840-3](https://doi.org/10.1016/S0185-2698(13)71840-3)
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y dirección. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179018081005>.
- Pozner, P. (2000). *Diez Módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: IIPE, UNESCO.
- Quigley, J. (2007). *Liderazgo en acción*. Santa Fé, Bogotá-Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Raxuleu Ambrosio, M. (2014). *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*. Recuperado el 12 de agosto de 2018, de Universidad Rafael Landívar-México: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/09/Raxuleu-Manuel.pdf>
- Requeijo, D. (2008). *Administración y Gerencia*. Caracas: Biosfera.
- Reyes Flores, N. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla-Callao (2012)*. Recuperado el 15 de julio

- de 2018, de Universidad San Ignacion de Loyola: <https://docplayer.es/6713131-Bachiller-nilo-teofilo-reyes-flores.html>
- Rico, A. D. (2016). *La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia*. Colombia: Sophia. Obtenido de <https://doi.org/10.18634/sophiaj.12v.1i.445>
- Robbins, S. (2010). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional. Décimo tercera edición*. México: Pearson educación.
- Robinson, V. (2011). *Liderazgo centrado en el estudiante*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Rodriguez, A. (2009). *Estracto de la tesis de Maestría que lleva el mismo nombre y que fué aprobada en Sue-Caribe: Unión de universidades estatales en Colombia*. Tesis, Santa Marta: Colombia
- Rodríguez, M. (2003). *La metamorfosis del cambio educativo*. España: Akal.
- Rohlehr, B. (2006). Características del currículo y la gestión curricular: un estudio. *Santiago de Chile: Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe. Segunda Reunión del Comité Gubernamental el Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe. (PRELAC)*.
- Rojas, A. & Gaspar, G. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago (Chile): OREALC/UNESCO.
- Rubino, A. (2007). Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior. *Investigación y Postgrado, año/vol. 22, número 002. Universidad Pedagógica Experimental Liberador. Caracas, Venezuela. P. 147-163. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. UAEM, 147-163.*
- Saíz, M. (2000). *Clave para analizar el liderazgo en las organizaciones*. Recuperado el 05 de enero de 2016, de [http:// www.canalwork.com/directivos/liderazgo/tipos.html](http://www.canalwork.com/directivos/liderazgo/tipos.html)
- Salguero, L. (2008). Gestión docente y generación de espacios organizacionales en las universidades. *Revista de educación Laurus, Vol. 14 (27), 11-32*. Obtenido de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=76111892002>
- Salinas Erazo, E. (2013). *La calidad de la gestión pedagógica y su relación con la práctica docente en el nivel secundaria de la institución educativa Policía Nacional del Perú "Juan Linares Rojas", Oquendo, Callao-2013*. Recuperado el 31 de julio de 2018,

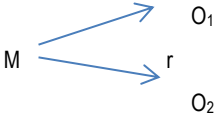
- de Universidad Nacional Mayor de San Marcos:
<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4240>
- Segura, M. A. (2012). La autoevaluación: Una reflexión para la gestión de los centros educativos. *Revista Gestión de la educación*, 2(1), 1-22. Obtenido de <https://doi.org/10.15517/rge.v2i1.8593>
- Silíceo, A., Angulo, B. & Silíceo, F. (2001). *Liderazgo: el don de servicio*. México, D. F: McGraw Hill.
- Slinas Erazo, E. (2013). *La calidad de la gestión pedagógica y su relación con la práctica docente en el nivel secundaria de la institución educativa Policía Nacional del Perú “Juan Linares Rojas”, Oquendo, Callao-2013*. Recuperado el 31 de julio de 2018, de Universidad Nacional Mayor de San Marcos:
<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4240>
- Tedesco, J. (2003). Los pilares de la educación del futuro. *Debates de educación (2003: Barcelona)*. España: Fundación Jaume Bofill. Obtenido de <http://www.ouc.edu/dt/20367/index.html>
- Tiburcio Moreno, J. (2010). *Relación entre el estilo de liderazgo de los docentes universitarios y la calidad motivacional de los estudiantes universitario de la Facultad de Ciencias de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna en el año 2009*. Recuperado el 27 de julio de 2018, de Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna:
 00.37.105.196:8088/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=21808#.W57SOKZKhPY
- UNESCO. (2004). *Instituto de Planeamiento Educativo*. Puerto Rico: Edit. SEPAL.
- UNESCO. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Perú. Perú. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>
- Valderrama, J. (s.f.). *La gestión educativa hacia el mejoramiento de la calidad de la educación*. Obtenido de <http://www.medellin.edu.co/sites/Educativo/Directivos/Medellin/Biblioteca/Calidad.pdf>
- Varela, H. (2010). Liderazgo transaccional vs. Liderazgo transformacional. *Pensamiento imaginativo*. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/785903/>

- Vázquez, M. I. (2013). La autogestión de procesos de cambio en centros educativos. *Educación*, 22(42), 117-134. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/5294/5291>
- Veciana V., J. (1999). *Función Directiva*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Villa Sánchez, A. (2013). *Estilos y competencias de liderazgo en los equipos directivos. Jornadas para Equipos Directivos sobre Nuevos Retos en la Función Directiva: Cómo Gestionar el Trabajo en Equipo*. España: Escuelas Católicas.
- Weinstein, J. (2002). *Calidad y Gestión en educación: Condiciones y desafíos*. Pensamiento Educativo.

ANEXO

MATRIZ DE CONSISTENCIA

EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LOS DOCENTES DE LA I.E. MARÍA UGARTECHE DE MAC LEAN, NIVEL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA, DE TACNA, AÑO 2018

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS
Pregunta principal ¿Cuál es la influencia del liderazgo directivo en la gestión pedagógica de los docentes del nivel secundario de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean de Tacna, año 2018?	Objetivo General Determinar la influencia del liderazgo directivo en la gestión pedagógica de los docentes del nivel secundario de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean de Tacna, año 2018	Hipótesis General El liderazgo directivo influye condicionalmente en la gestión pedagógica de los docentes del nivel secundario de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean de Tacna, año 2018.	Es una investigación pura o básica. El presente trabajo es una investigación con un enfoque cuantitativo no experimental y el tipo de diseño es el descriptivo transaccional o transversal correlacional. El diagrama o esquema de este tipo de diseño es el siguiente:  M = Muestra O₁ = Conjunto de información sobre la V. 1.: liderazgo directivo. O₂ = Conjunto de información sobre la V. 2.: Gestión pedagógica	V1: Liderazgo Directivo Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Aplicada a los docentes para conocer su percepción acerca del liderazgo directivo V2: gestión Pedagógica Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Aplicada a los estudiantes de la muestra para determinar el nivel de gestión pedagógica de los docentes

Preguntas secundarias:	Objetivos específicos:	Hipótesis específicas	R = relación	Para las variables planteadas se aplicará la técnica de las encuestas. Este procedimiento permite alcanzar informaciones que posibiliten arribar a resultados adecuados y que expliquen el fenómeno en estudio.
a) ¿Cuál es el nivel de liderazgo que prevalece en los directivos de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean de Tacna? b) ¿Cuál es el nivel de gestión pedagógica que muestran los docentes de educación secundaria de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean de Tacna? c) ¿Cuál es la relación del liderazgo directivo con el nivel de gestión pedagógica de los docentes de educación secundaria de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean de Tacna?	a. Identificar el nivel de liderazgo en el personal directivo de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean de Tacna. b. Precisar el nivel de gestión pedagógica que muestran los docentes de educación secundaria de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean de Tacna. c. Establecer la relación entre el nivel de liderazgo directivo con el nivel de gestión pedagógica de los docentes de educación secundaria de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean de Tacna	a. El liderazgo directivo en la I.E. María Ugarteche de Mac Lean es de nivel medio. b. La gestión pedagógica es de nivel medio en los docentes de educación secundaria de la I.E. María Ugarteche de Mac Lean. c. Si el nivel de liderazgo directivo es medio; entonces, el nivel de gestión pedagógica de los docentes de educación secundaria I.E. María Ugarteche de Mac Lean de Tacna, es medio.		

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO

SEÑOR (A) PROFESOR(A)

A continuación, encontrará una serie de oraciones que describen formas de atención, situación laboral y gestión por parte del personal directivo.

INSTRUCCIONES:

Marque con un aspa (X) la respuesta que considere conveniente. Para tal efecto, cada indicador se calificará de la siguiente manera:

RANGO	PUNTAJE
Siempre	3
A veces	2
Nunca	1

Nº.	DIMENSIONES	N	AV	S
		1	2	3
	Dimensión: Institucional			
1	Propicia la identificación institucional de los miembros de la comunidad educativa			
2	Crea una cultura innovadora orientada al éxito y los resultados por producto			
3	Fomenta una comunicación horizontal entre docentes, equipo de gestión y dirección			
4	Fomenta un ambiente de confianza y solidaridad			
5	Administra adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros de la I.E.			

6	Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.			
7	Difunde y fomenta el conocimiento y la aplicación de la misión, visión y valores de la I.E.			
8	Demuestra equidad al sancionar faltas e incumplimientos			
9	Promueve un adecuado clima institucional			
10	Valora al docente como fuente de aportación y generación de ideas			
	Dimensión: pedagógica			
11	Promueve la innovación y capacitación docente			
12	Identifica, utiliza y potencia las posibilidades creativas de los docentes para contribuir a la mejora de la calidad educativa			
13	Genera y sistematiza proyectos de innovación pedagógica			
14	Permite la participación de los docentes en la elaboración de proyectos institucionales			
15	Potencia el desarrollo profesional docente de acuerdo con las necesidades de la I.E.			
16	Concilia los objetivos de los equipos de trabajo docente con los objetivos de la I.E.			
17	Participa y supervisa el monitoreo y acompañamiento docente con los objetivos de la I.E.			
18	Incorpora la cultura de la gestión de calidad a los procesos de enseñanza-aprendizaje			
19	Propicia la revisión periódica de los programas curriculares de los docentes para verificar su cumplimiento			
20	Desarrolla una visión compartida con los docentes para la mejora de la calidad educativa			

Muchas gracias por su colaboración.

ENCUESTA APLICADA A LOS ALUMNOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “MARÍA UGARTECHE DE MAC LEAN”

JOVEN ESTUDIANTE:

La presente encuesta tiene la finalidad de conocer la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa “María Ugarteche de Mac Lean”

DATOS GENERALES:

Año de estudios

a) Cuarto Año () Sección: A () B () C () D ()

B) Quinto Año () Sección: A () B () C () D ()

INSTRUCCIONES:

Marque con un aspa (X) la respuesta que considere conveniente. Para tal efecto, cada indicador se calificará de la siguiente manera:

RANGO	PUNTAJE
Siempre	3
A veces	2
Nunca	1

No.	DIMENSIONES	N	AV	S
	GESTIÓN DIDÁCTICA	1	2	3
1	Despierta el interés del alumno, favoreciendo el aprendizaje			
2	Promueve la participación activa de los alumnos en la sesión de clase			
3	Utiliza adecuadamente medios y materiales para la mejor comprensión de los temas tratados			
4	Propicia la confrontación de saberes previos con la nueva información (conflicto cognitivo)			
5	Promueve la creatividad y criticidad en los alumnos			

6	Plantea situaciones nuevas para que el alumno construya su propio aprendizaje			
7	Fomenta y dirige el trabajo en equipo			
8	Permite que los alumnos reflexionen sobre sus aprendizajes identificando principales dificultades			
9	Utiliza metodología activa durante la construcción de los aprendizajes			
10	Realiza actividades para que los alumnos pongan en práctica los nuevos conocimientos			
	GESTIÓN CURRICULAR			
11	Existe coherencia entre los contenidos desarrollados en clase y los resultados de aprendizaje de las alumnas.			
12	Propicia el desarrollo de las competencias, capacidades y habilidades en las alumnas			
13	Utiliza recursos pedagógicos que faciliten el desarrollo de actividades creativas para las alumnas			
14	Prepara sus sesiones de clase en función al logro de aprendizaje de las alumnas			
15	Lleva a clase su registro auxiliar de evaluación			
16	Se adecua a las características (perfiles) de las alumnas			
17	Promueve situaciones de participación activa y cooperativa que permite el desarrollo de actitudes y valores			
18	Los conocimientos que imparte están de acuerdo a lo programado en la programación curricular			
19	Cumple con las competencias previstas en la programación curricular.			
20	Tiene identificado los logros básicos de aprendizaje de las alumnas			

Muchas gracias por su colaboración

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres de juez : NIETO CARDENAS, OMAR ROLANDO
 1.2. Cargo en la institución donde labora : DOCENTE UNHBC
 1.3. Grado : MAGISTER DOLENCIA UNIVERSITARIA
 1.4. Nombre del instrumento evaluado : ENCUESTA - DOCENTES
 1.5. Autor (es) del instrumento : ELABORACIÓN PROPIA

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN: Marcar con un aspa(X)

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Baja 2	Regular 3	Buena 4	Muy buena 5
1.CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2.OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4.ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					X
5.SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.					X
6.PERTENENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7.CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos.					X
8.COHERENCIA	Entre variable, indicadores y los ítems.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10.APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X

CONTEO TOTAL DE MARCAS				4	45
Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala	A	B	C	D	E

$$\text{Coeficiente de validez} = \frac{1 \cdot A + 2 \cdot B + 3 \cdot C + 4 \cdot D + 5 \cdot E}{50} = 0.98$$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa (X))

CATEGORIA	INTERVALO
Desaprobado	(0,00-0,60)
Observado	<(0,60-0,70]
Aprobado	<0,70-1,00] X

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: APLICABLE

Lugar: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
 Tacna 10 de Abril del 2023

Firma del Juez

 MGR OMAR R. NIETO CARDENAS

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres de juez : *Cabrera Vargas, Julio E.*
 1.2. Cargo en la institución donde labora : *Docente ADE - UNJBG*
 1.3. Grado : *Doctor en Ciencias de la Educación*
 1.4. Nombre del instrumento evaluado : *Encuesta (Docentes)*
 1.5. Autor (es) del instrumento : *Elaboración propia*

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN: Marcar con un aspa(X)

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Baja 2	Regular 3	Buena 4	Muy buena 5
1.CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					✓
2.OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.					✓
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					✓
4.ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					✓
5.SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.					✓
6.PERTENENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					✓
7.CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos.					✓
8.COHERENCIA	Entre variable, indicadores y los ítems.					✓
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					✓
10.APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					✓

CONTEO TOTAL DE MARCAS					50
Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala	A	B	C	D	E

$$\text{Coeficiente de validez} = \frac{1 \cdot A + 2 \cdot B + 3 \cdot C + 4 \cdot D + 5 \cdot E}{50} = 1$$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa (X))

CATEGORIA	INTERVALO
Desaprobado	(0,00-0,60)
Observado	<(0,60-0,70]
Aprobado	<(0,70-1,00] X

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: *Aplicable*

Lugar: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
 Tacna, *10* de *Abn* del 20*18*

Firma del Juez
Dr. Julio E. Cabrera V.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres de juez : LUQUE TICONA ABRIANA MAXIMINA
 1.2. Cargo en la institución donde labora : Docente ADE - UNJBG
 1.3. Grado : Doctor en Educación
 1.4. Nombre del instrumento evaluado : Encuesta (Docentes)
 1.5. Autor (es) del instrumento : Elaboración propia

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN: Marcar con un aspa(X)

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Baja 2	Regular 3	Buena 4	Muy buena 5
1.CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2.OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4.ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					X
5.SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.					X
6.PERTENENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7.CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos.					X
8.COHERENCIA	Entre variable, indicadores y los ítems.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10.APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X
		↓	↓	↓	↓	↓
CONTEO TOTAL DE MARCAS					04	05
Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala		A	B	C	D	E

$$\text{Coeficiente de validez} = \frac{1 \cdot A + 2 \cdot B + 3 \cdot C + 4 \cdot D + 5 \cdot E}{50} = 0.98$$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa (X))

CATEGORIA	INTERVALO
Desaprobado	(0,00-0,60)
Observado	<(0,60-0,70]
Aprobado	<(0,70-1,00] X

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable

Lugar: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
 Tacna ... 10 de abril del 2018

Firma del Juez
 Dra. Adriana Luque Ticona

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres de juez : NIETO CARDENAS OMAR ROLANDO
 1.2. Cargo en la institución donde labora : DOCENTE - UNTBG.
 1.3. Grado : MAGISTER : DOCENCIA UNIVERSITARIA
 1.4. Nombre del instrumento evaluado : ENCUESTA (ESTUDIANTES)
 1.5. Autor (es) del instrumento : ELABORACIÓN PROPIA

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN: Marcar con un aspa(X)

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Baja 2	Regular 3	Buena 4	Muy buena 5
1.CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2.OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					X
5.SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.					X
6.PERTENENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7.CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos.					X
8.COHERENCIA	Entre variable, indicadores y los ítems.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10.APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X
		↓	↓	↓	↓	↓
CONTEO TOTAL DE MARCAS						50
Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala		A	B	C	D	E

$$\text{Coeficiente de validez} = \frac{1 \cdot A + 2 \cdot B + 3 \cdot C + 4 \cdot D + 5 \cdot E}{50} = 1$$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa (X))

CATEGORIA	INTERVALO
Desaprobado	(0,00-0,60)
Observado	<[0,60-0,70]
Aprobado	<[0,70-1,00] X

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: APLICABLE

Lugar: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
 Tacna 10 de Abril del 2018.

Firma del Juez
 MGR. OMAR R. NIETO CARDENAS

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres de juez : Cabera Vargas, Julio Ernesto
 1.2. Cargo en la institución donde labora : Docente ADE - UN JBG
 1.3. Grado : Doctor en Ciencias de la Educación
 1.4. Nombre del instrumento evaluado : Encuesta (estudiantes)
 1.5. Autor (es) del instrumento : Elaboración propia

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN: Marcar con un aspa(X)

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Baja 2	Regular 3	Buena 4	Muy buena 5
1.CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2.OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					X
5.SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.					X
6.PERTENENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7.CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos.					X
8.COHERENCIA	Entre variable, indicadores y los ítems.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10.APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X

CONTEO TOTAL DE MARCAS					
Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala	A	B	C	D	E

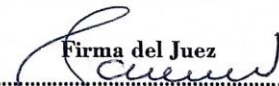
$$\text{Coeficiente de validez} = \frac{1 \cdot A + 2 \cdot B + 3 \cdot C + 4 \cdot D + 5 \cdot E}{50} = 1$$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa (X))

CATEGORIA	INTERVALO
Desaprobado	(0,00-0,60)
Observado	<(0,60-0,70]
Aprobado	<0,70-1,00] X

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable

Lugar: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
 Tacna 10 de abril del 2018

Firma del Juez

 Dr. Julio E. Cabera V.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres de juez : *LUQUE TICONA ABRILANA MAXIMINA*
 1.2. Cargo en la institución donde labora : *Docente ADE - UNJBG*
 1.3. Grado : *Doctor en Educación*
 1.4. Nombre del instrumento evaluado : *Encuesta (estudiantes)*
 1.5. Autor (es) del instrumento : *Elaboración propia*

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN: Marcar con un aspa(X)

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Baja 2	Regular 3	Buena 4	Muy buena 5
1.CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2.OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					X
5.SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.					X
6.PERTENENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7.CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos.					X
8.COHERENCIA	Entre variable, indicadores y los ítems.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10.APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X

CONTEO TOTAL DE MARCAS					50
Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala	A	B	C	D	E

$$\text{Coeficiente de validez} = \frac{1 \cdot A + 2 \cdot B + 3 \cdot C + 4 \cdot D + 5 \cdot E}{50} = 1$$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa (X))

CATEGORIA	INTERVALO
Desaprobado	(0,00-0,60)
Observado	<(0,60-0,70]
Aprobado	<(0,70-1,00] X

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Lugar: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
 Tacna *De...* del *20...*

Firma del Juez

Dra. Adriana Luque Ticona