

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN PEDAGÓGICA DE

LOS DOCENTES EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE

EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL

JORGE BASADRE GROHMANN DE

TACNA, AÑO 2021

TESIS

PRESENTADA POR:

HERNAN ROLANDO SALINAS PALZA

Para optar el Grado Académico de:

MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON MENCIÓN EN

GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

TACNA – PERÚ

2024

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LOS DOCENTES
EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN DE TACNA, AÑO 2021**

Tesis sustentada y aprobada el 22 de diciembre del 2023; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE



Dra. Cecilia Rosario del Pilar Mendoza Gómez

SECRETARIO



Dr. Gilberto Platero Aratia

MIEMBRO



Mgr. Isaias Rey Pérez Alferez

ASESOR



Mgr. Isaias Rey Pérez Alferez

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Mgr. ISAIAS REY PÉREZ ALFÉREZ, en mi condición de asesor de tesis titulado: "LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LOS DOCENTES EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN DE TACNA, AÑO 2021", presentado por el Sr. HERNÁN ROLANDO SALINAS PALZA, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias (Magíster Scientiae) con mención en Gerencia y Administración de la Educación.

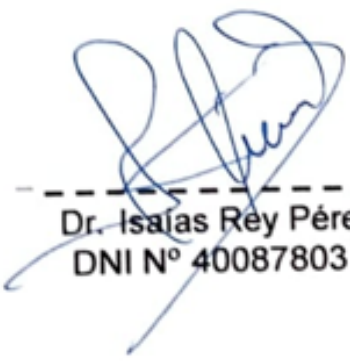
Habiendo cumplido con lo establecido en el reglamento de originalidad y de similitud de trabajo de investigación y producción intelectual, considerando que según la revisión, evaluación y análisis realizado a través del software de similitud textual TURNITIN, cuenta con el nivel de similitud permitido cuyo porcentaje es 5 %

Por lo que CERTIFICO LA SIMILARIDAD de la tesis y está de acuerdo al nivel PERMITIDO, para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado a solicitud del interesado con fines de continuar con los trámites respectivos para la obtención del Grado Académico de Maestro en Ciencias (Magíster Scientiae) con mención en Gerencia y Administración de la Educación.

Tacna, 10 de noviembre 2023

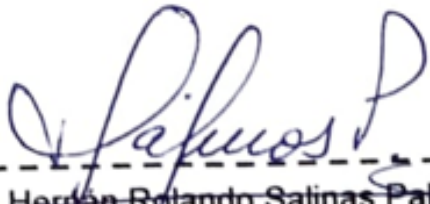
FIRMA ASESOR
Nombres y apellidos



Dr. Isaias Rey Pérez Alferez
DNI N° 40087803



FIRMA TESISTA
Nombres y apellidos



Hernán Rolando Salinas Palza
DNI N° 00476734



DEDICATORIA

A mi familia por todo el amor y apoyo hacia mi persona.

A mis amigos, estudiantes por tanto amor brindado a mi persona.

AGRADECIMIENTO

A mi asesor por el acompañamiento realizado en este periodo de tiempo.

A mi familia, amigos, colegas por todos los buenos deseos en lograr este anhelado desafío.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.2.1. Problema General:	5
1.2.2. Problemas Específicos	5
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.4. OBJETIVOS	7
1.4.1. Objetivo General.....	7
1.4.2. Objetivos Específicos	7
1.5. HIPÓTESIS	7
1.5.1. Hipótesis general.....	7
1.5.2. Hipótesis específicas.....	7
1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	9
LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN PEDAGÓGICA.....	9
2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	9
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	9
2.1.2. Antecedentes nacionales	10
2.2. BASES TEÓRICAS	12
2.2.1. Liderazgo directivo	12
2.2.2. Gestión Pedagógica.....	42
2.3. CONCEPTOS CLAVES.....	63
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	66
3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	66
3.1.1. Tipo de investigación.....	66

3.1.2.	Nivel de investigación:	66
3.1.3.	Diseño de investigación	66
3.2.	CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	67
3.3.	POBLACIÓN Y/O MUESTRA DE ESTUDIO	70
3.3.1.	Unidad de análisis	70
3.3.2.	Población	70
3.3.3.	Muestra	71
3.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	71
3.5.	ESTRATEGIA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	72
3.6.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y MÉTODOS ESTADÍSTICOS DE ANÁLISIS DE DATOS	72
3.7.	INSTRUMENTOS, EQUIPOS MATERIALES E INSUMOS	73
	CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	74
4.1.	RESULTADOS	74
4.1.1	Liderazgo directivo	74
4.1.2.	Gestión pedagógica.....	104
4.1.3	Consolidados por variables	137
4.2.	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	154
4.2.1.	Verificación de la hipótesis específica “a”	154
4.2.2.	Verificación de la hipótesis específica “b”	156
4.2.3.	Verificación de la hipótesis específica “c”	159
4.2.4.	Hipótesis General.....	161
	DISCUSIONES	164
	CONCLUSIONES	171
	RECOMENDACIONES.....	172
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	173
	ANEXOS	183

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Propicia la identificación institucional de los miembros de la comunidad educativa</i>	74
Tabla 2 <i>Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Crea una cultura innovadora orientada al éxito y los resultados por producto</i>	75
Tabla 3 <i>Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Fomenta una comunicación horizontal entre docentes, equipo de gestión y dirección</i>	77
Tabla 4 <i>Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Fomenta un ambiente de confianza y solidaridad</i>	78
Tabla 5 <i>Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Administra adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros de la Escuela Profesional</i>	80
Tabla 6 <i>Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la Escuela Profesional</i>	81
Tabla 7 <i>Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Difunde y fomenta el conocimiento y la aplicación de la misión, visión y valores de la Escuela Profesional</i>	83
Tabla 8 <i>Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Demuestra equidad al sancionar faltas e incumplimientos</i>	84
Tabla 9 <i>Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Promueve un adecuado clima institucional</i>	86
Tabla 10 <i>Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Valora al docente como fuente de aportación y generación de ideas</i>	87
Tabla 11 <i>Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Promueve la innovación y capacitación docente</i>	89
Tabla 12 <i>Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Identifica, utiliza y potencia las posibilidades creativas de los docentes para contribuir a la mejora de la calidad educativa</i>	90
Tabla 13 <i>Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Genera y sistematiza proyectos de innovación pedagógica</i>	92
Tabla 14 <i>Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Permite la participación de los docentes en la elaboración de proyectos institucionales</i>	93

Tabla 15 Nivel de liderazgo directivo, según ítem: <i>Potencia el desarrollo profesional docente de acuerdo con las necesidades de la Escuela Profesional</i>	95
Tabla 16 Nivel de liderazgo directivo, según ítem: <i>Concilia los objetivos de los equipos de trabajo docente con los objetivos de la Escuela Profesional</i>	96
Tabla 17 Nivel de liderazgo directivo, según ítem: <i>Participa y supervisa el monitoreo y acompañamiento docente con los objetivos de la Escuela Profesional</i>	98
Tabla 18 Nivel de liderazgo directivo, según ítem: <i>Incorpora la cultura de la gestión de calidad a los procesos de enseñanza-aprendizaje</i>	99
Tabla 19 Nivel de liderazgo directivo, según ítem: <i>Propicia la revisión periódica de los programas curriculares de los docentes para verificar su cumplimiento</i>	101
Tabla 20 Nivel de liderazgo directivo, según ítem: <i>Desarrolla una visión compartida con los docentes para la mejora de la calidad educativa</i>	102
Tabla 21 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: <i>Despierta el interés del estudiante, favoreciendo el aprendizaje</i>	104
Tabla 22 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: <i>Promueve la participación activa de los estudiantes en la sesión de clase</i>	105
Tabla 23 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: <i>Utiliza adecuadamente medios y materiales para la mejor comprensión de los temas tratados</i>	107
Tabla 24 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: <i>Propicia la confrontación de saberes previos con la nueva información (conflicto cognitivo)</i>	108
Tabla 25 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: <i>Promueve la creatividad y criticidad en los estudiantes</i>	110
Tabla 26 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: <i>Plantea situaciones nuevas para que el estudiante construya su propio aprendizaje</i>	111
Tabla 27 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: <i>Fomenta y dirige el trabajo en equipo</i>	113
Tabla 28 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: <i>Permite que los estudiantes reflexionen sobre sus aprendizajes identificando principales dificultades</i> ..	114
Tabla 29 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: <i>Utiliza metodología activa durante la construcción de los aprendizajes</i>	116

Tabla 30 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Realiza actividades para que los estudiantes pongan en práctica los nuevos conocimientos	117
Tabla 31 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Evidencia dominio de los contenidos que desarrolla.....	119
Tabla 32 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Existe coherencia entre los contenidos desarrollados en clase y los resultados de aprendizaje de los estudiantes	120
Tabla 33 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Propicia el desarrollo de las competencias, capacidades y habilidades en los estudiantes.....	122
Tabla 34 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Utiliza recursos y estrategias didácticas que faciliten el desarrollo de actividades creativas en los estudiantes	123
Tabla 35 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Prepara sus sesiones de clase en función al logro de aprendizaje de los estudiantes	125
Tabla 36 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Utiliza en clase su registro auxiliar con fines de evaluación permanente de los estudiantes	126
Tabla 37 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Adecua su metodología de acuerdo a las características (perfiles) de los estudiantes.....	128
Tabla 38 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Promueve situaciones de participación activa y cooperativa que permite el desarrollo de actitudes y valores.....	129
Tabla 39 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Los conocimientos que imparte están de acuerdo a lo programado en el sílabo	131
Tabla 40 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Cumple con las competencias previstas en el sílabo	132
Tabla 41 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Tiene identificado los logros básicos de aprendizaje de los estudiantes	134
Tabla 42 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Presenta y sustenta el sílabo al inicio del ciclo académico	135
Tabla 43 Consolidado del nivel de liderazgo directivo en la Escuela Profesional de Educación, según la dimensión: Gestión institucional, e ítems	137

Tabla 44	<i>Consolidado del nivel de liderazgo directivo en la Escuela Profesional de Educación, según la dimensión: Gestión pedagógica, e ítems.....</i>	140
Tabla 45	<i>Resultados de Consolidado del nivel de liderazgo directivo en la Escuela Profesional de Educación, según dimensiones.....</i>	143
Tabla 46	<i>Consolidado del nivel de gestión pedagógica en la Escuela Profesional de Educación, según la dimensión: Gestión didáctica, e ítems</i>	145
Tabla 47	<i>Consolidado del nivel de gestión pedagógica en la Escuela Profesional de Educación, según la dimensión: Gestión curricular, e ítems</i>	148
Tabla 48	<i>Resultados de Consolidado del nivel de gestión pedagógica en la Escuela Profesional de Educación, según dimensiones.....</i>	151
Tabla 49	<i>Relación entre el nivel de liderazgo directivo y el nivel de gestión pedagógica en la Escuela Profesional de Educación</i>	153

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Propicia la identificación institucional de los miembros de la comunidad educativa</i>	74
Figura 2 <i>Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Crea una cultura innovadora orientada al éxito y los resultados por producto</i>	76
Figura 3 <i>Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Fomenta una comunicación horizontal entre docentes, equipo de gestión y dirección</i>	77
Figura 4 <i>Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Fomenta un ambiente de confianza y solidaridad</i>	79
Figura 5 <i>Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Administra adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros de la Escuela Profesional</i>	80
Figura 6 <i>Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la Escuela Profesional</i>	82
Figura 7 <i>Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Difunde y fomenta el conocimiento y la aplicación de la misión, visión y valores de la Escuela Profesional</i>	83
Figura 8 <i>Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Demuestra equidad al sancionar faltas e incumplimientos</i>	85
Figura 9 <i>Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Promueve un adecuado clima institucional</i>	86
Figura 10 <i>Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Valora al docente como fuente de aportación y generación de ideas</i>	88
Figura 11 <i>Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Promueve la innovación y capacitación docente</i>	89
Figura 12 <i>Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Identifica, utiliza y potencia las posibilidades creativas de los docentes para contribuir a la mejora de la calidad educativa</i>	91
Figura 13 <i>Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Genera y sistematiza proyectos de innovación pedagógica</i>	92
Figura 14 <i>Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Permite la participación de los docentes en la elaboración de proyectos institucionales</i>	94

Figura 15 Nivel de liderazgo directivo, según ítem: <i>Potencia el desarrollo profesional docente de acuerdo con las necesidades de la Escuela Profesional</i>	95
Figura 16 Nivel de liderazgo directivo, según ítem: <i>Concilia los objetivos de los equipos de trabajo docente con los objetivos de la Escuela Profesional</i>	97
Figura 17 Nivel de liderazgo directivo, según ítem: <i>Participa y supervisa el monitoreo y acompañamiento docente con los objetivos de la Escuela Profesional</i>	98
Figura 18 Nivel de liderazgo directivo, según ítem: <i>Incorpora la cultura de la gestión de calidad a los procesos de enseñanza-aprendizaje</i>	100
Figura 19 Nivel de liderazgo directivo, según ítem: <i>Propicia la revisión periódica de los programas curriculares de los docentes para verificar su cumplimiento</i>	101
Figura 20 Nivel de liderazgo directivo, según ítem: <i>Desarrolla una visión compartida con los docentes para la mejora de la calidad educativa</i>	103
Figura 21 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: <i>Despierta el interés del estudiante, favoreciendo el aprendizaje</i>	104
Figura 22 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: <i>Promueve la participación activa de los estudiantes en la sesión de clase</i>	106
Figura 23 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: <i>Utiliza adecuadamente medios y materiales para la mejor comprensión de los temas tratados</i>	107
Figura 24 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: <i>Propicia la confrontación de saberes previos con la nueva información (conflicto cognitivo)</i>	109
Figura 25 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: <i>Promueve la creatividad y criticidad en los estudiantes</i>	110
Figura 26 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: <i>Plantea situaciones nuevas para que el estudiante construya su propio aprendizaje</i>	112
Figura 27 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: <i>Fomenta y dirige el trabajo en equipo</i>	113
Figura 28 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: <i>Permite que los estudiantes reflexionen sobre sus aprendizajes identificando principales dificultades</i> ..	115
Figura 29 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: <i>Utiliza metodología activa durante la construcción de los aprendizajes</i>	116

Figura 30 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Realiza actividades para que los estudiantes pongan en práctica los nuevos conocimientos	118
Figura 31 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Evidencia dominio de los contenidos que desarrolla.....	119
Figura 32 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Existe coherencia entre los contenidos desarrollados en clase y los resultados de aprendizaje de los estudiantes	121
Figura 33 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Propicia el desarrollo de las competencias, capacidades y habilidades en los estudiantes.....	122
Figura 34 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Utiliza recursos y estrategias didácticas que faciliten el desarrollo de actividades creativas en los estudiantes	124
Figura 35 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Prepara sus sesiones de clase en función al logro de aprendizaje de los estudiantes	125
Figura 36 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Utiliza en clase su registro auxiliar con fines de evaluación permanente de los estudiantes	127
Figura 37 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Adecua su metodología de acuerdo a las características (perfiles) de los estudiantes.....	128
Figura 38 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Promueve situaciones de participación activa y cooperativa que permite el desarrollo de actitudes y valores.....	130
Figura 39 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Los conocimientos que imparte están de acuerdo a lo programado en el sílabo	131
Figura 40 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Cumple con las competencias previstas en el sílabo	133
Figura 41 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Tiene identificado los logros básicos de aprendizaje de los estudiantes	134
Figura 42 Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Presenta y sustenta el sílabo al inicio del ciclo académico	136
Figura 43 Consolidado del nivel de liderazgo directivo en la Escuela Profesional de Educación, según la dimensión: Gestión institucional, e ítems	138

Figura 44	<i>Consolidado del nivel de liderazgo directivo en la Escuela Profesional de Educación, según la dimensión: Gestión pedagógica, e ítems.....</i>	141
Figura 45	<i>Resultados de Consolidado del nivel de liderazgo directivo en la Escuela Profesional de Educación, según dimensiones.....</i>	144
Figura 46	<i>Consolidado del nivel de gestión pedagógica en la Escuela Profesional de Educación, según la dimensión: Gestión didáctica, e ítems</i>	146
Figura 47	<i>Consolidado del nivel de gestión pedagógica en la Escuela Profesional de Educación, según la dimensión: Gestión curricular, e ítems</i>	149
Figura 48	<i>Resultados de Consolidado del nivel de gestión pedagógica en la Escuela Profesional de Educación, según dimensiones.....</i>	152
Figura 49	<i>Relación entre el nivel de liderazgo directivo y el nivel de gestión pedagógica en la Escuela Profesional de Educación.....</i>	153

RESUMEN

La actividad educativa es un proceso constante de formación de todo ser humano. Se asume de manera formal, pero también muchas veces informalmente. En el campo de la formación profesional, para lograr la eficacia y la eficiencia, es pertinente la correcta gestión direccional de quienes tienen la responsabilidad de conducirla y, esta tarea es función del líder o de los líderes. Una buena gestión repercute en la calidad educativa que reciben los estudiantes que, a su vez, se refleja en el contexto social en que se desarrolla. El presente trabajo, precisamente, se ocupa de conocer la relación existente entre el liderazgo directivo con la gestión pedagógica. El estudio se realizó en docentes (42) y estudiantes (102) de educación superior (carrera profesional de educación), de cinco especialidades (ciencias sociales, lengua y literatura, idioma extranjero, matemáticas y cómputo, y ciencias de la naturaleza), en quienes mediante la aplicación de encuestas se recopiló la información pertinente sobre las variables en estudio. El procesamiento fue realizado mediante la aplicación del software estadístico SPSS v.25, arribándose a la conclusión de que existe relación significativa entre el Liderazgo Directivo con la Gestión pedagógica.

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

ABSTRACT

Educational activity is a constant process of formation of every human being. It is assumed formally, but also many times informally. In the field of professional training, in order to achieve effectiveness and efficiency, the correct directional management of those who have the responsibility to lead it is relevant, and this task is the function of the leader or leaders. Good management has repercussions on the quality of education received by students, which, in turn, is reflected in the social context in which it is developed. This paper is concerned precisely with finding out the relationship between managerial leadership and pedagogical management. The study was carried out among teachers (42) and students (102) of higher education (professional career in education), from five specialties (social sciences, language and literature, foreign language, mathematics and computer science, and natural sciences), from whom relevant information on the variables under study was collected through the application of surveys. The processing was carried out through the application of the statistical software SPSS v.25, arriving at the conclusion that there is a significant relationship between the Directive Leadership and the Pedagogical Management.

Key words: leadership, pedagogical management, curriculum management, didactic management.

INTRODUCCIÓN

El tema educativo, en cualquier tiempo y lugar, siempre será motivo de preocupación. En los últimos tiempos, se han producido innovaciones pedagógicas importantes que han trastocado las formas de cómo educara a los niños, adolescentes y jóvenes, en los diferentes niveles (inicial, primaria, secundaria y superior). Esos cambios, no fueron y son respuestas a las exigencias que presenta el mundo, basados en las complejidades del manejo político, desarrollo social o exigencias económicas.

Los tiempos de crisis, como el actual: de pandemia, generan formas no previstas sustantivamente en tiempo de paz y normalidad. La enseñanza presencial característica central de cómo se educa, ha transitado a la virtualidad, en donde, la acción de aprendizaje, esencialmente, descansa en la intencionalidad del estudiante. Superando las dificultades, en el presente trabajo, se presentan los resultados de la investigación respecto al comportamiento de dos variables: el liderazgo directivo y la gestión pedagógica. Referente a la primera variable, se encuestó a los docentes que son los que directamente perciben el accionar directriz desarrollado por los responsables del funcionamiento y servicio de la Escuela Profesional de Educación, llámese director de Escuela o directores de Departamento Académico. En cuanto a la Gestión Pedagógica, es decir respecto a cómo enseñan los profesores, la información fue recabada en los estudiantes, dado que son los que viven las experiencias de aprendizaje.

El trabajo en sí, comprende el siguiente desarrollo. En el **primer capítulo**, se describe la realidad problemática y formula el problema de investigación, así como se justifica su ejecución. En este capítulo también se plantean los objetivos como se formulan las hipótesis de investigación.

El **segundo capítulo** corresponde al desarrollo del Marco Teórico, integrando los antecedentes del estudio, así como las bases teóricas en se que presenta el desarrollo de cada variable; y, se consignan las palabras o conceptos claves empleados en el trabajo.

El **tercer capítulo** corresponde al Marco Metodológico. Allí se informa respecto al tipo, nivel y diseño de investigación, el cuadro de operacionalización de variables, la

población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como aspectos referentes al procesamiento de la información.

En el **cuarto capítulo** se presentan los resultados al que se arribó con la investigación. Su estructura comprende los resultados por variables, así como el consolidado de los mismos, con la consiguiente comprobación de las hipótesis.

Concluye el trabajo con la presentación de las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos.

Señores miembros del Jurado: el trabajo que presento no es una actividad terminada. De acuerdo a las condicionales de tiempo y espacio que ocurra el fenómeno estudiado podrá tener contenidos semejantes, pero nunca igual, de manera que podrán enfocarse el estudio de las variables en otro contexto. Teniendo en cuenta ello, pido a usted considerar que la presente investigación es un aporte a comprender el comportamiento de las variables estudiadas en una realidad determinada.

El autor

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

La sociedad actual orienta sus exigencias a la formación de profesionales críticos, innovadores y propositivos, capaces de ejecutar trabajos en equipo, con capacidad de tomar decisiones y solucionar problemas que se les presente. Bajo esa perspectiva, la educación universitaria tiene la gran responsabilidad en la formación de profesionales capaces de responder a las demandas de la compleja sociedad actual; en tal sentido, el aprendizaje basado en competencias, se erige como la herramienta esencial para propiciar un aprendizaje en el que el estudiante es protagonista de su propio aprendizaje.

Sin embargo, en prácticamente todos los centros de formación superior el estudiante se pregunta ¿estoy aprendiendo lo que necesito para ejercer profesionalmente? ¿los docentes me están formando adecuadamente? Estas como otras interrogantes lleva a pensar que el estudiante universitario se preocupa por el futuro, es decir de cómo podrán desempeñarse una vez que titulen y salgan al campo laboral.

Las interrogantes anteriores implican la búsqueda de una respuesta que permita tener capacidad para liderar la transformación de la organización y el funcionamiento interno de las instituciones formativas. Es a partir de una nueva mirada del liderazgo que definimos el abordaje de lo que hoy se denomina liderazgo pedagógico, que según Murillo (2006) en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora”, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alternando aquellas condiciones de la institución y del aula para mejorar la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula.

Según Robinson (2011. Citado por Vaillant, 2015), este enfoque “busca superar la gran desconexión entre liderazgo y procesos de aprendizaje, pues la tendencia actual insiste en que el éxito del liderazgo escolar está en la incidencia en los aprendizajes de los estudiantes a través de la mediación de los directivos y docentes”. De allí que las

investigaciones recientes concluyen que los directivos deben tener la misión de favorecer la mejora del desarrollo profesional de los docentes para incrementar resultados de aprendizaje de los estudiantes.

En todo caso, debe recordarse que las instituciones educativas están para que los estudiantes aprendan y el mejor aprendizaje se produce cuando exista una direccionalidad que conduzca a ello. En este simple juego, el liderazgo directivo es quien asume dicha responsabilidad. Ante la ausencia de un líder que encamine el funcionamiento de una institución, simplemente el fracaso formativo será una realidad.

Bajo esa premisa, los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos defienden tanto a las prácticas de liderazgo implementador como de un liderazgo distribuido que tenga claro a qué dimensiones de la institución dedicar tiempo y actuación (Bolívar, 2010).

En la Escuela Profesional de Educación, se forman a los futuros profesores en las ramas de idioma extranjero, ciencias sociales, naturaleza y ambiente, matemática e informática y lengua y literatura. Los docentes, en su mayoría tienen formación en el campo pedagógico, pero distinguibles en la especialidad adquirida. Por ser una escuela con diferentes líneas de acción, no todos tienen un pensamiento direccionado a entender el proceso formativo de una manera, sino que sus ópticas son diferenciadas. Por otro lado, el nivel de especialización los hace disímiles en la aplicación de las estrategias educativas.

Obviamente que esas disimilitudes, inocultables, por un lado, no pueden marcar diferencias respecto a la formación especializada de la Escuela. Debe remarcarse que la Escuela forma profesionales para la educación, es decir, forma profesores. En esa medida, existen o deben existir lineamientos básicos generales para toda la docencia, especialmente en el campo de la pedagogía y más explícitamente en el campo de la didáctica. Los futuros maestros deben aprender a enseñar; son los que tendrán a su cargo la formación de los estudiantes en el nivel secundario e incluso en el nivel primario e inicial.

De allí surge la inquietud para entender la relacionalidad que podría existir en la forma de conducción (liderazgo) de los directivos con el desempeño de los docentes en el proceso formativo de los estudiantes.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General:

¿Cómo se relaciona el liderazgo directivo con la gestión pedagógica de los docentes en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, año 2021?

1.2.2. Problemas Específicos

- a) ¿Cuál es el nivel de liderazgo directivo en la Escuela Profesional de Educación?
- b) ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo con la gestión didáctica de los docentes de la Escuela Profesional de Educación?
- c) ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo con la gestión curricular en los docentes de la Escuela Profesional de Educación?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Es innegable que la conducción de un grupo humano patentiza la relación entre quienes lo dirigen y quienes actúan concordantemente con esas directrices. El trabajo que se pretende desarrollar, en consecuencia, de por sí es importante y se justifica dado que buscará entender o explicar el campo problemático de las variables en estudio. De otro lado, el trabajo se justifica por las siguientes principales razones:

Importancia teórica

Los resultados de la presente investigación constituirán un aporte al incremento del conocimiento científico sobre las variables planteadas y que son de presencia común en toda institución formativa profesional. De esta manera, la incidencia en la explicación del comportamiento de dichas variables y los resultados de la misma, permitirá explicar

la importancia del liderazgo pedagógico directoral en la gestión pedagógica del docente, de manera que puede entenderse de cómo se afecta sobre la calidad formativa del futuro profesional docente.

Importancia social

Los resultados que se logren permitirán que la sociedad en la que tiene alcance la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, asuma confianza respecto a la calidad formativa que reciben sus hijos, configurando un aspecto importante de seguridad social y garantía profesional. Igualmente, el estudio permitirá incentivar la generación de procesos de aprendizaje socialmente útil, que favorezca al ciudadano en su incorporarse a un mundo más humano, llenando vacíos cognoscitivos existentes

Importancia metodológica

Los métodos, técnicas y procedimientos diseñados para ejecutar la presente investigación, constituirán un aporte para que otros investigadores, siguiendo la metodología aplicada, puedan desarrollar trabajos similares en otras latitudes u otros espacios temporales.

Importancia práctica

Los resultados que se alcancen podrán ser extrapolados a otras realidades universitarias que presenten situaciones de la naturaleza tratada y puedan explicar su situación como elemento base para resolver los problemas que puedan presentarse. De igual manera, será una fuente para la identificación de aspectos importantes, tales como, el liderazgo pedagógico, la gestión pedagógica, entre otros, ya que son variables claves para la mejora de la calidad de educativa y de vida de una sociedad.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo con la gestión pedagógica docente en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, año 2021.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar el nivel de liderazgo directivo en la Escuela Profesional de Educación.
- b) Establecer la relación que existe entre el liderazgo directivo con la gestión didáctica de los docentes de la Escuela Profesional de Educación.
- c) Identificar la relación que existe entre el liderazgo directivo con la gestión curricular de los docentes de la Escuela Profesional de Educación.

1.5. HIPÓTESIS

1.5.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre el liderazgo directivo con la gestión pedagógica docente en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, año 2021.

1.5.2. Hipótesis específicas

- a) El nivel de liderazgo directivo en la Escuela Profesional de Educación, es regular.
- b) Existe relación directa entre el liderazgo directivo con la gestión didáctica de los docentes de la Escuela Profesional de Educación.
- c) Existe relación directa entre el liderazgo directivo con la gestión curricular de los docentes de la Escuela Profesional de Educación.

1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Dada la situación de pandemia que se vive en el país la recolecta de informes fue una limitante. Las encuestas no pudieron ser tratadas de manera directa con las unidades de información; pero, se superó esta dificultad mediante el uso del internet, en el aplicativo del WhatsApp. Mediante este sistema se orientó a los informantes sobre el procedimiento a seguir. En otros casos se remitió la encuesta por internet y fueron respondidas mediante el mismo procedimiento.

En todo, la dificultad anotada fue superada mediante la aplicación de programas existente en el internet y que fueron procesadas siguiendo el procedimiento tradicional de generación de la data para luego deducir los resultados que fueron presentados en tablas y figuras, permitiendo su lectura para el análisis de la información.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN PEDAGÓGICA

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

2.1.1. Antecedentes internacionales

En el artículo titulado *Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible*, Sierra (2016), plantea como objetivo, determinar la importancia del liderazgo educativo a partir de algunos elementos claves que repercuten en el comportamiento de un líder, desde la perspectiva de la sostenibilidad, debido a que lo educativo adquiere un sentido formativo y ético, lo que conlleva a que se convierta en la persona con condiciones específicas frente al sentido de la educación cuando orienta a la comunidad educativa, como los estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan procesos educativos, a la búsqueda de mejorar la calidad, el clima y la cultura organizacional en crecimiento personal, representada en la formación integral de las instituciones. Como conclusión arriba afirmando que el liderazgo educativo tiene que ver con las personas y sus comportamientos frente a sus cualidades, características y competencias de los líderes a nivel individual, lo cual se proyecta en toda la organización educativa. En consecuencia, las competencias directivas refuerzan el liderazgo educativo representado en los líderes, y que, por ende, promueven la calidad educativa y la eficiencia en sus procesos. La sostenibilidad es fuente del desarrollo educativo, en cuanto a los factores que influyen en la formación, como es lo social, económico y ambiental, mediado por la ética, con relación a los principios y valores. El liderazgo educativo en el sentido de lo humano, trasciende a lo profesional y genera cultura de la innovación y la creatividad.

En la tesis: *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*, perteneciente a Raxuleu (2014), tesis de grado presentado en la Universidad Rafael Landívar. Esta investigación es de tipo cuantitativo y su diseño es descriptivo. Se plantea como objetivo describir la vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño

pedagógico docente. Se aplicó la técnica de la encuesta para la recolección de datos. Se trabajó con una población conformada por 347 sujetos distribuidos en 9 directores, 70 docentes y 268 estudiantes, del grado de tercero básico, matriculados en nueve institutos bajo distintas modalidades de trabajo. Arriba a la siguiente principal confirmación de la existencia de una vinculación lineal directa entre las variables de liderazgo del director y desempeño pedagógico docente. Una amplia mayoría de respuestas obtenidas apuntan a que el desenvolvimiento de los directores mediante cada acción que impulsan afecta o influyen el accionar pedagógico de los docentes en las aulas. Señalaron que la vinculación entre las dos variables es alta.

Asimismo, en la tesis: *La gestión y liderazgo del directivo, y la cultura de participación de los padres de familia, del centro de audición y lenguaje "CEAL", de la ciudad de Loja, período 2011-2012*, presentado por Costa (2013) para optar el Grado de Magíster en Administración Educativa. Investigación de tipo cuantitativo, que utiliza como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario aplicado a 18 colaboradores institucionales 12 docentes 4 administrativos y 2 auxiliares de servicio. Se plantea como objetivo general de esta investigación: Analizar la influencia de la gestión y liderazgo, con miras a conocer la efectividad de las estrategias de gestión en torno a la participación, desde el enfoque de la administración educativa, como punto central la cultura organizacional. Llega a concluir que el modelo de gestión y liderazgo aplicado, constituye una herramienta de orientación, en la gestión y liderazgo hacia la consecución de la participación efectiva de los padres de familia ya que está potenciando la misma, se direcciona hacia estrategias que inciden en un conjunto de factores de desempeño, integrados y orientados a resultados exitosos partiendo, de la aplicabilidad del liderazgo distribuido y de una gestión en base al conocimiento y revalorización de símbolos para el establecimiento de la cultura organizacional sostenible.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Justiniano (2018), en su tesis *Liderazgo directivo en las instituciones educativas de zona urbana en el Distrito De José Crespo y Castillo*, presentado en la Universidad Nacional del Centro, el año 2018, para optar el Grado Académico de Maestro, desarrolla

una investigación bajo el enfoque cuantitativo, aplicando el método descriptivo (diseño descriptivo simple), ya que se trabajó con una sola variable y con una muestra de 80 docentes de educación primaria. Los datos fueron obtenidos a través de un cuestionario de 32 preguntas. Tras la investigación, concluye que el mayor porcentaje de los directores de las instituciones educativas del nivel primaria del distrito de José Crespo Castillo se ubican en el nivel bueno, con respecto a liderazgo directivo, considerando los siguientes aspectos: la dimensión gestión institucional, gestión administrativa, gestión pedagógica.

Por su parte, Reyes (2021), en su tesis titulada “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao”, presentada para optar el Grado Académico de Maestro en Educación en la Universidad San Ignacio de Loyola, se plantea como objetivo determinar la relación significativa entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario. Se desarrolla el trabajo bajo el enfoque cuantitativo, de tipo básico descriptivo sigue el diseño de investigación que corresponde al descriptivo correlacional debido a que se propone una relación significativa entre las variables. La información es recogida aplicando los diagramas de flujo, para describir de forma analítica los procesos del desarrollo de la investigación; la encuesta, con el fin de obtener información acerca de la percepción del liderazgo directivo en los docentes del nivel secundario; la ficha de evaluación, para valorar el nivel del desempeño docente en el nivel secundario; y el registro de casos y anecdótico. Finalmente concluye en que no existe 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.

Finalmente, en la tesis “La gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música Pública “José María Valle Riestra” de Piura, 2018”, presentada por Abad (2018) para optar el Grado Académico de Doctor en Educación en la Universidad César Vallejo. El tesista se planteó como objetivo general determinar la relación entre la gestión educativa y el liderazgo pedagógico; estudio enmarcado bajo un diseño no experimental y transversal; enfoque cuantitativo, de tipo correlacional. Se consideró una población de 245 alumnos de la E.S.M.P “José María Valle Riestra”;

determinándose una muestra de 147 alumnos. Al término del trabajo se evidencia que la existencia de correlaciones significantes entre las dimensiones de gestión directiva, administrativa, pedagógica y comunitaria; además de una relación positiva, directa y alta entre la Gestión Educativa y el Liderazgo Pedagógico, presentando un coeficiente de 0,872** y un sig. Bilateral de 0,000, La Gestión Educativa se presenta básicamente en nivel regular y bajo; cuando el Liderazgo Pedagógica es calificado como bajo y regular

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Liderazgo directivo

Cualquier tipo de institución, empresa u organización laboral o de otra naturaleza cuenta con un líder, es decir se observa la existencia de alguien que asume la conducción del grupo o entidad. El comportamiento social grupal, desde tiempos remotos, ha sido conducido o dirigido por alguien. Inicialmente eran los guerreros, fuertes y osados que sin temor acometían los distintos fenómenos de la naturaleza y, posteriormente, fueron los sabios de los pueblos, generalmente personas ancianas que, por su conocimiento y experiencia dirigían a la comunidad. En los últimos tiempos, se conocen diversos tipos de dirigentes que encausan el desarrollo social o conducen la, práctica social o los estados, bajo, también diferentes modalidades (dictaduras, democracias, autocracias, etc.).

Lo que la historia no depara es que en el transcurrir de los años, desde cuando el hombre vive o conviven socialmente, siempre ha existido un personaje que encarna la dirigencia (buena o mala), pero asume la responsabilidad (de beneficio colectivo o personal o grupal), pero imponen un orden de desarrollo. Ese personaje se conoce con el denominativo común de líder y su accionar como liderazgo.

2.2.1.1. Concepciones de liderazgo

El liderazgo es la cualidad que se condice con la capacidad de orientación y direccionamiento que demuestra una persona para el logro de los objetivos que interesan al grupo o institución. Es una cualidad de todo ser humano, pero generalmente, es producto del desarrollo e identificación social que se perfecciona con apoyo y orientación.

Al señalar que es una cualidad humana se está reconociendo de su existencia desde tiempos remotos, pero que en los tiempos actuales se hace más necesario por la complejidad social, política, económica y cultural alcanzados. De allí que el tratamiento sobre el tema es interesante e importante. Para Ayoud (2016), es fundamental en una empresa “desarrollar un liderazgo oportuno en función de la gestión requerida, para maximizar los aportes del personal en la consecución de los logros esperados” (p.22).

Aparte de desprenderse, del concepto anterior, la existencia de diferentes tipos de liderazgo, se debe resaltar que un líder tiene que contar claros conocimientos respecto a los objetivos institucionales. En otras palabras, el liderazgo tiene como sustento sobre los objetivos y la dirección que debe tomarse para alcanzar las metas. De allí que, Calderón (2020):

(...) enfatiza la capacidad de liderazgo como una actitud basada en la determinación férrea de alcanzar metas en conjunto con otras personas, involucrando el conocimiento y la toma de decisiones. La gestión promueve una motivación colectiva que paralelamente produce beneficios en el entorno, puesto que las personas involucradas se contagian del entusiasmo del líder y se convierten en gestores de las actividades planificadas para llegar a alcanzar los objetivos (p. 22).

Por otro lado, se puede afirmar que el liderazgo se sustenta en la o las competencias que tiene una persona y que le permite convertirse en líder. Significa ello que el liderazgo es producto de las actitudes propias de la persona, es decir se basa en la orientación a metas previamente fijadas, y la motivación que lo encumbra para actuar de la manera más adecuada y pertinente.

Dentro del concepto de liderazgo, el líder asume el papel de gestor, facilitador de procesos adaptativos, con la función de potencializar las interrelaciones y generación de expectativas en los integrantes del grupo, así como propiciar un clima de confianza, que posibilite la movilización de sí mismos, hacia la aceptación y solución de los problemas.

Según Bonifaz (2012), “el liderazgo es la capacidad y la habilidad para influir e inspirar a otras personas al logro de los objetivos empresariales o personales. Esta facilidad está definida por la situación que se está atravesando” (p.10). En tal sentido, el liderazgo influye en las personas del entorno (grupo o institución), de manera positiva, aprovechando las capacidades y orientándolas al logro de las metas que se haya propuesto. “Ser líder es influir en las personas para el logro de un determinado fin, que es valioso para la organización” (Aguilar, 1997, p.19).

El asumir la conducción de un grupo o institución implica un proceso de interrelación constante, comprensión de comportamientos y conductas, así como las manifestaciones sociales. De allí, como dice Grosso (2017), “el liderazgo es un fenómeno social de carácter relacional que se evidencia a partir de la capacidad de un individuo de ejercer influencia sobre otros a partir de la utilización de distintos dispositivos de poder”.

Finalmente, coincidimos con Romero (2021), quien propone el siguiente concepto:

(...) el liderazgo se puede definir como la capacidad y habilidad para influir e inspirar en otras personas al logro de los objetivos empresariales y personales. Las funciones del liderazgo son guiar a las organizaciones a desarrollar cambios profundos necesarios para transformarlas en organizaciones de clase mundial. El papel de los líderes debe cambiar hacia guías, mediadores y orientadores en los conflictos, especialmente con aquellas personas a las cuales la variable del cambio les produce sensaciones de inseguridad. El liderazgo efectivo debe tener un cúmulo de competencias basadas en la libertad, creatividad, aprendizaje e intuición, las cuales van más allá de la simple administración de recursos. El éxito de las organizaciones depende de la capacidad de sus líderes para mantenerse actualizados, manejar con eficacia sus emociones y desarrollar nuevas competencias a través del tiempo, a fin de coordinar e integrar equipos de trabajo de alto rendimiento, fomentar la iniciativa propia de los empleados y liderar el cambio. (p. 8)

Desagregando los aspectos centrales del concepto anterior, es pertinente remarcar que el liderazgo es la capacidad del líder, además de la habilidad que tiene para inspirar la realización de acciones empresariales o institucionales. De igual manera, tiene como misión el guiar a los liderados a desarrollar las competencias para generar cambios que conduzcan a la transformación de una situación dada. Finalmente, mediante el liderazgo, quien lo conduce, se constituye en guía, mediador y orientador en la solución de conflictos, en especial en aquellos que desconfían en la posibilidad del cambio.

Obviamente, como es un fenómeno de carácter social, el concepto o la idea de liderazgo asumirá connotaciones diversas. Según En palabras de Northouse (2013):

Después de décadas de la disonancia, los estudiosos de liderazgo están de acuerdo en que: no pueden llegar a una definición común para el liderazgo. Continúa el debate sobre si el liderazgo y la gestión son procesos separados, mientras que otros hacen hincapié en el carácter, habilidad, o aspectos relacionales de liderazgo. Debido a factores tales como la creciente influencia global y las diferencias generacionales, el liderazgo continuará teniendo diferentes significados para diferentes personas. La conclusión es que el liderazgo es un concepto complejo para el que una definición determinada puede ser un largo proceso de cambio. (p. 4)

Por su parte Chiavenato (2002), identifica al liderazgo como un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. En tal sentido, dice, “se puede definir al liderazgo como un proceso de influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos” (p. 512).

Lo señalado líneas arriba nos lleva a sostener la existencia de múltiples definiciones, tomadas desde la óptica de las características personales, o en referencia a las funciones y otras en relación a las circunstancias particulares del individuo considerado líder o del entorno en que se desenvuelve.

2.2.1.2. Características del liderazgo

La forma de cómo actúa el líder, en los tiempos actuales, obedece centralmente a las condiciones del desenvolvimiento social en el que se desarrolla. La complejidad del comportamiento humano, combinado con las nuevas herramientas laborales, han generado diferentes formas de cómo entender esa relación y, por tanto, configuran espacios dinámicos que obligan a asumir conductas o comportamiento también disímiles, pero configurados al marco en las que se desenvuelven.

Bajo esta perspectiva, actualmente las organizaciones se enfrentan a situaciones distintas. De allí que coincidentemente con María Laura Lupano Perugini y Alejandro Castro Solano (Lupano & Castro, 2008), se tiene que confirmar que “el liderazgo es indispensable para guiar a las organizaciones y los recursos humanos hacia objetivos estratégicos; también es vital ya que da la posibilidad de contar con los mejores recursos, buena planificación, control y supervisión, pero si no se tiene un líder apropiado es difícil que sobreviva la organización”.

En consecuencia, el liderazgo implica desarrollar de habilidades, fomentar la participación, la creatividad y el crecimiento personal de todos los miembros de una institución. Para lograr esas condiciones, el liderazgo evidencia la existencia de una variedad de formas o modalidades; esto obliga a hablar de las características que han tratado de ser visualizadas desde tiempo atrás. Así, por ejemplo, en la última década del siglo pasado, Kouzes y Posner (1997), mencionados por Fierro y Mariuxi (2017), señalan que el liderazgo se caracteriza generalmente por:

- Desafiar los procesos: implica el desafío al cambio, al cuestionamiento del status quo, a correr riesgos y aprender a generar innovaciones en los procesos que lleva la organización.
- Inspirar una visión compartida: con qué frecuencia el líder comparte la visión con sus seguidores y qué tan comprometido está el líder con la visión de la organización.

- **Facultar a otros para actuar:** es la delegación y empoderamiento que el líder hace o da a sus seguidores, a la promoción que el líder hace de la colaboración mutua entre los seguidores y que tanto permite el líder que sus seguidores realicen tareas importantes.
- **Servir de modelo:** hace referencia al líder como ejemplo de comportamiento, a lo que demuestra el líder de cómo deben comportarse los seguidores, cómo el líder manifiesta sus valores y la coherencia entre lo que dice y lo que hace el líder.
- **Brindar aliento:** Esta última práctica hace referencia a la manera en que el líder reconoce los logros tanto individuales como grupales de sus seguidores.

Al hablar de liderazgo se ingresa a un campo amplio y los enfoques pueden ser múltiples. Téngase presente que el liderazgo corresponde a una actitud o acción humana y el hombre, por naturaleza, es complejo, más aún en cuanto se relaciona a su producción mental o social. Bajo ese miramiento, encontramos otra caracterización del liderazgo. Nigenda y Aristizábal (2020) , señalan las siguientes:

- **Metas claras, enfocadas a los logros colectivos**

Implica tener definidas un punto de llegada, a partir del señalamiento de los puntos de encuentros, diferenciando las metas individuales, colectivas e institucionales.

- **Visión estratégica**

Tener identificadas las rutas de llegadas, así como los atajos que pueden practicarse en casos necesarios, de manera que permita el cumplimiento objetivo de los propósitos.

- **Los objetivos sistémicos**

La visión sistémica permite reconocer las interacciones de los sistemas que intervienen o participan en el cumplimiento o para el cumplimiento de las metas.

- **Capacidad de negociación**

La capacidad de negociación es una característica inherente al liderazgo, Esta posición puede ser estratégicamente utilizada para desplegar las capacidades de atención y decisión en busca del bien común.

- **Asertividad**

Es una característica fundamental ya que abre ventanas políticas, posibilita cambios repentinos que orientan a mejoras, sustenta la capacidad de negociación, ofrece confianza y es el combustible del liderazgo colaborativo.

- **Parecer y ser un líder**

Esta dimensión es muy importante para el logro de los objetivos colectivos. El líder debe ser visibilizado, parecer un líder sin serlo, carece de sentido práctico. Ser un líder y no parecerlo, carece de sentido lógico y a la vez, es un precedente claro para limitar la eclosión esperada.

En relación al presente trabajo, consideramos los aspectos saltantes que deben reunir los responsables (líderes) de las instituciones educativas. En ese entender Ramsden (1998), plantea aspectos que se deben tener en cuenta para reconocer el liderazgo en el campo educativo. Así:

- Tienen una visión que está en armonía con el equipo académico (incluyendo la habilidad de ver más allá de los problemas inmediatos), poseen una integridad académica (autenticidad, digno de confianza, respetuoso, justo, enfático, liderazgo con ejemplo) y son eficientes.
- Son capaces de fusionar un grupo diverso, en una organización coherente con un ideal claro y común.
- Son buenos con las relaciones y capaces de actividades políticas en su organización, así como de una alineación estratégica (emprendedores, toman riesgos, con visión de futuro).

- Inspiran (confianza), escuchan, son capaces de sobrevivir a reveces, dan confianza de a dónde van, proveen esperanza, trabajan colaborativamente y dan seguimiento a sus decisiones.
- Proveen de reconocimiento sólido en la administración del desempeño (vinculan metas individuales a las departamentales); apoyan el aprendizaje del staff (profesores y personal administrativo). Buscan oportunidades para los profesores jóvenes, organizan las recompensas y establecen un entorno donde se reconoce el buen trabajo.

De otro punto de vista, Leithwood (2009), presenta un listado de características del liderazgo, al igual que otros autores, quienes refieren la importancia de estos elementos:

- “Existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales, no es un fenómeno personal o individual” (Leithwood, 2009, p. 18). El liderazgo tiene su razón de ser en el establecimiento de relaciones dentro de un colectivo de personas y en la interrelación social o laboral, que se establecen entre sí y que se resalta con mayor intensidad, por las relaciones de autoridad y subordinación que se puedan dar entre ellas.
- Implica un propósito y una dirección; siempre se fija metas a cumplir.
- Es un proceso de influencia sobre otros para el logro de los objetivos propuestos, en equipo y con la motivación suficiente.
- Es una función que puede ser desarrollada por diferentes, no solamente por el director. Desde la perspectiva de este autor el liderazgo directivo es un concepto que comienza a volverse clave para el sector educativo, en donde el trabajo colaborativo y el aporte de todos los miembros de la comunidad educativa se vuelven claves para el armónico funcionamiento, unidad y alineación con las metas establecidas.
- Está inmerso en un contexto y ambiente específicos, esto es que, tiene sus particularidades propias según la organización específica, la cultura institucional particular y también las características del que ejerce el liderazgo y de sus seguidores, como individuos y como colectivo.

2.2.1.3. Estilos o tipos de liderazgo

No existe una acepción única para reconocer las formas de liderazgo establecidos, previos estudios, hasta la actualidad. De allí que algunos autores hablan de estilos de liderazgo, es decir de la forma cómo se practica el liderazgo; y, otros hablan de tipos, es decir de la forma cómo se presenta el liderazgo. Para evitar confusiones, en el presente acápite, haremos referencia a algunos de ellos.

Líneas arriba se señaló que el liderazgo es una posición que se asume en referencia a la forma de cómo el líder enfoque o concepciona y actúa, para resolver los conflictos generados en una organización y la forma de cómo debe conducir a sus integrantes al logro de las metas y objetivos propuestos. Asimismo, se señaló que las definiciones de liderazgo se hacen desde diferentes puntos de vista, por ello, en concordancia a ello, no se puede afirmar, de manera contundente, que existe una tipologización única sobre el liderazgo. De allí que, para efectos de asumir un mayor conocimiento, se tomarán las versiones formuladas por algunos estudiosos, respecto al tema.

Kurt Lewin, es uno de los primeros que se ocupa metodológicamente en el tratamiento del tema. Tras sus estudios, señala la existencia de tres (3) estilos de liderazgo: autocrático, democrático y Laissez-faire.

En el liderazgo autocrático, el líder monopoliza, es decir tiene el control absoluto de sus seguidores, es quien dictamina lo que deben realizar los subordinados, las técnicas y métodos que deben aplicar en la ejecución de sus tareas y las condiciones en que se desarrolla el trabajo. Se trata de un estilo de liderazgo muy extendido en la mayor parte de organizaciones.

En el liderazgo democrático, la toma de decisiones se toma por consenso, es decir es el resultado de un proceso de debate colectivo, entre los miembros integrantes de una organización o grupo social. El líder es el conocedor, el experto en los temas que preocupan y aconseja el mejor camino para superarlos; y, de ser necesario interviene en la decisión final

En el liderazgo conocido como “Laissez-faire”, cuyo significado en castellano es “dejar hacer, dejar pasar”, los integrantes de la organización o grupo social tienen el libre albedrío de ejecutar sus tareas de la manera o forma que mejor les parezca. El líder se ocupa solamente de supervisar que las tareas salgan bien, apoyando, en algunos casos, a que puedan hacerlo mejor.

Desde el punto de vista de Max Weber, existen tres (3) tipos puros de liderazgo: carismático, tradicional y legítimo. Líder carismático: es el que genera entusiasmo en sus seguidores. El líder es elegido por su manera de dar entusiasmo y tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos. Líder tradicional: el liderazgo es heredado por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones; y, Líder legítimo: El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad.

Posterior a este planteamiento pionero de Lewin, se formularán otros diferentes estilos o tipos. Así, por ejemplo, Rimachi (2020), nos presenta una condensación de las formas en que se presentan los estilos o tipos de liderazgo, en los tiempos actuales.

Según su tipo de desarrollo: (Rimachi, 2020)

- Líder autócrata: asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige y controla al subalterno.
- Líder emprendedor: adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
- Líder liberal: delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
- Líder proactivo: promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.

- Líder audaz: es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones

Según la formalidad en su elección (Rimachi, 2020)

- Liderazgo formal: preestablecido por la organización.
- Liderazgo informal: emergente en el grupo.

Según la relación entre el líder, sus seguidores y subalternos. (Rimachi, 2020)

- Liderazgo dictador: fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.
- Liderazgo autocrático: el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.
- Liderazgo democrático: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.
- Liderazgo paternalista: no tiene confianza en sus seguidores, comúnmente toma la mayor parte de las decisiones, entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor con: incentivos, motivación e ilusión a posibles premios si logran el objetivo.
- Liderazgo liberal (laissez faire): el líder 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. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.
- Liderazgo emocional: Las bases emocionales resultan cruciales para los diseños empresariales más complejos en los que la organización coloca líderes para cada

división de negocio de forma descentralizada, y mantiene además un liderazgo central, esto a forma de una "federación". En estos contextos, según como expone Warren Bennis en su trabajo "Convertirse en líder de líderes", el éxito de los negocios depende de un balance de poderes entre el poder central y las divisiones de negocio, y del desarrollo de un liderazgo emocional con una buena dosis de competencias conversacionales entre todos los líderes.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados (Rimachi, 2020)

- Liderazgo transaccional: los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo.
- Liderazgo transformacional o carismático: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus colaboradores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.
- Liderazgo auténtico: es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.
- Liderazgo lateral: se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.
- Liderazgo longitudinal: también llamado "liderazgo piramidal", es el que se realiza entre personas separadas por grados jerárquicos, de tal modo que la influencia del líder hacia los liderados se fundamenta en la autoridad y conocimientos del líder. Este estilo es extensamente utilizado en política y en algunos grupos milicianos.

- Liderazgo en el trabajo: en los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing.

Cevallos et al. (2018), en su trabajo titulado **Características del liderazgo en las empresas industriales de la ciudad y provincia de Loja**, hacen mención de las clases o tipos de liderazgo identificados a finales del siglo pasado. En tal sentido, tomando como referencia a Peter Drucker, se distinguen los siguientes tipos:

- Liderazgo Generativo Punitivo (GP): El líder preocupado en la producción, posesivo e inflexible, exigente y conservador, genera presión al grupo y toma una decisión sin anunciarla.
- El liderazgo Generativo Nutritivo (GN): El líder se caracteriza por hacer el bien al grupo, lo nutre, da libertad y es generoso. Se siente tranquilo mientras comprueba los progresos del grupo.
- Liderazgo Racional (R): El líder se caracteriza por hacer que el grupo marche en ausencia del líder, capta las necesidades del grupo, recibe ideas y sugerencias, respeta y confía en el grupo; es considerado, servicial y amistoso, en síntesis, es competente.
- Liderazgo Emotivo Libre (EL): El líder hace lo que siente, es natural, espontáneo, expresa emociones auténticas, aspira a ser líder racional, pero con cierto grado de inseguridad sobre su éxito.
- Liderazgo emotivo dócil (ED): El líder hace lo que le dicen, presenta un alto grado de sumisión, tiene vergüenza y sentimientos de culpa.
- Liderazgo emotivo indócil (EI): El líder hace lo contrario a lo que le dicen, presenta cargas de resentimiento, celos, rencor y grados de rebeldía; el grupo funciona por su presión y sólo cuando está presente el líder.

De manera general, la mayoría de caracterizaciones sobre el liderazgo se vinculan con las características del líder. En otras palabras, ambos son consecuencia del uno como

del otro. Pero todos apuntan a que dicho comportamiento constituye un punto de referencia para el desarrollo de los grupos humanos. Es decir, el liderazgo es la forma de cómo se guía, orienta, motiva el desempeño de una organización o de una comunidad.

De otra parte, los estilos o tipos antes señalados no son los únicos. Otros autores, hablan del liderazgo laboral, carismático, natural, entre otros. Sergiovianni (2001), formula los cinco estilos de liderazgo:

- Liderazgo técnico: planifica, organiza, coordina, desarrollo y establece estructuras organizativas para asegurar una eficacia óptima en la institución.
- Líder humanista: le otorga mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal y a las técnicas de motivación instrumental. Apoya, anima y proporciona oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la institución.
- Liderazgo educativo: desarrolla programas educativos y de supervisión clínica, diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y se preocupa por el desarrollo del currículo.
- Liderazgo simbólico: asume el papel de jefe y pone atención en la selección de metas y comportamientos importantes para el plantel. Recorre la institución, visita los salones, mantiene contacto directo y permanente con los estudiantes, establece prioridades en los intereses educativos, preside ceremonia y actividades oficiales y transmite visión unificadora a través de las palabras y las acciones.
- Liderazgo cultural: define, fortalece y articula los valores, las creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única. Articula la misión de la institución, mantiene tradiciones, socializa a los miembros de la comunidad escolar a la cultura de la escuela y desarrolla y manifiesta un sistema de símbolos a lo largo del tiempo que refleje la cultura escolar. Vincula y promueve la creencia de estudiantes, profesores, padres y demás miembros de la comunidad escolar en el trabajo de la institución.

Como se puede apreciar, no en la literatura revisada no se puede encontrar una relación única de estilos o tipos de liderazgo. De allí que, para muestra, hemos cumplido

con presentar algunas tipificaciones generalmente aceptadas. Pero el liderazgo educativo, como forma de conducción del proceso educativo, tiene connotaciones que lo distinguen de los varios mencionados, sin indicar que sea diferente. En el fondo, el liderazgo directivo, hace referencia al actuar en el campo educativo, es decir en todos los aspectos que compromete su existencia.

2.2.1.4. El liderazgo educativo

La educación es una de las categorías importantes de toda sociedad; tiene como finalidad la formación integral del individuo, de manera que pueda enfrentar los retos que le plantea la sociedad del conocimiento; lo que significa que debe responder a una formación para aprender a lo largo de la vida, ser partícipes como estudiantes críticos y democráticos, en concordancia a las exigencias políticas y económicas de un pueblo.

Por ello, cuando referimos a liderazgo, el tema se contextualiza a la persona que de alguna manera está a cargo de una organización o de un grupo de personas. En el caso de las instituciones educativas, lo podemos encontrar en la figura del rector, director, jefe de departamento, jefe de gestión pedagógica y director de facultad (De la Garza et al., 2017).

En tal sentido, el liderazgo directivo juega un papel importante en la dirección de la organización educativa, lo cual permite generar una vinculación entre el liderazgo y la calidad de los procesos desarrollados en la institución, como en la satisfacción de los profesores y toda la comunidad escolar (Maya et al., 2018).

Es responsabilidad del líder educativo, que puede ser el director, garantizar la enseñanza y el aprendizaje a sus estudiantes, apoyar a su personal, así como hacer que la institución sea siempre reconocida por la calidad educativa que desarrolla en beneficio de la sociedad, por tanto, su preocupación administrativa burocrática deberá pasar a un segundo plano, impulsando, por el contrario, garantizar el éxito y la calidad educativa.

En consecuencia, el liderazgo en el ámbito directivo, comprende el campo pedagógico, didáctico y académico, y se la entiende, primeramente, ya sea como la

función de un cargo directivo en particular dentro de una institución educativa, lo cual es independiente de las características de la persona que lo ocupa, o bien, como los rasgos de una persona con un desempeño académico sobresaliente, que es difícil de imitar, aprender o desarrollar.

López y Sánchez (2009), a modo de clarificar lo anterior, identifican estos dos criterios, de la siguiente manera: a los líderes administrativos, les reconocen las funciones de bienestar de la organización, los sistemas de financiamiento y generación de recursos, así como la construcción de un clima saludable dentro de las instituciones educativas; mientras que, las funciones de los líderes educativos se centran en las directrices académicas, el balance y la administración del currículo, funciones de investigación, entre otras.

Otro concepto que puede ayudar a aclarar lo que se entiende por liderazgo educativo, es el planteado por Simbron y Sanabria (2020). Señalan que:

El liderazgo directivo se dice de las personas o líderes que guían, enseñan tienen una manera particular de dirigir una institución u organización y ayudan a la obtención de buenos resultados. Es aquella persona que en principio solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea específica para solucionar un problema. Es un estilo adecuado cuando la escasez de tiempo impide explicar con detalle los asuntos; si el directivo líder, ha generado un clima de confianza, los subordinados asumirán que el directivo ha cambiado y es el adecuado, porque las circunstancias así lo requieren (p. 63).

En síntesis, en el presente trabajo, a partir de las disquisiciones efectuadas por los estudiosos del tema, consideramos que el liderazgo directivo corresponde al desempeño de la función que desarrolla una persona, sea director, jefe pedagógico, etc. conducente y necesaria para que la calidad de la enseñanza y del aprendizaje que ofrece la institución educativa, sea generada como resultado de una gestión directiva que promueva el progreso de la organización en su contexto general. En otras palabras, el liderazgo

directivo es una característica propia de algunas personas que investigan sobre cómo modernizar las prácticas educativas, comprometidos con las actividades planteadas y que motivan a su entorno a través de cualidades de optimismo y seguridad

Si bien teóricamente, lo señalado corresponde al tema de investigación, surge la pregunta ¿cómo se encuentra o en qué situación se ubica el liderazgo directivo? La respuesta o respuestas, sin embargo, no se condicen con la teoría. Los directivos (líderes) no encaminan el trabajo en conjunto con los docentes ni realizan el acompañamiento debido, además muchas veces toma decisiones de manera autoritaria, sin participación de la comunidad educativa generando malestar y dificultad para alcanzar su misión, visión y los propósitos de gestión pedagógica. La toma de decisiones debe ser realizada por toda la comunidad educativa a fin de fijar metas y propósitos, donde el liderazgo directivo impulsa, conduce y permite la que la comunidad educativa participe.

En diferentes países, ante los resultados evaluativo PISA, han Guirado su mirada hacia el mejoramiento y elevación de la calidad educativa. En el caso, peruano, donde se han detectado deficiencias, el Ministerio de Educación (MINEDU, 2014), reconoce que “(...) la escuela como institución mantiene su estructura histórica y es el espacio social donde se han dado menos transformaciones”. Atribuye esta situación al diseño institucional de la escuela que tiene un desfase estructural entre aquello que entendemos qué es educar y la demanda educativa del siglo XXI. Esta situación se refleja, pese al tiempo transcurrido, en muchas instituciones educativas del país. En ellas, según el MINEDU, se visualiza la siguiente problemática:

- Una gestión escolar homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes.
- Una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones.
- Instrumentos de gestión de cumplimiento solamente normativo y poco funcionales.
- Participación de la familia y la comunidad únicamente como proveedores de recursos.

- Desconfianza, subordinación y conflicto como estilos de relación entre los actores de la comunidad educativa.
- Directivos con prácticas autoritarias o permisivas.
- Una relación vertical y normativa de la institución educativa con las instancias de gestión descentralizada.

El proceso formativo de nuevos líderes directivos, no ha sido constante, pese a los propósitos gubernamentales. Las escuelas continúan con carencias y dificultades. Esta situación se ha desnudado con la pandemia provocado por el COVID 19 que se viene atravesando desde el año 2020.

2.2.1.5. Elementos del liderazgo directivo

Chiavenato (2002), reconoce la existencia de cuatro elementos principales. En tal sentido indica que los elementos que caracterizan al liderazgo son: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir.

Referente a la influencia destaca que el rol central es la generación de la participación voluntaria de los comprometidos en la gestión dentro de una organización o institución Sin influencia, es prácticamente inviable la transformación de o innovación en algo que significa mayor desarrollo y prosperidad para los comprometidos en la organización. El líder, al asumir la conducción debe tener carisma a partir del conocimiento de la conducta colectiva, así como de la problemática que busca cambiar.

La situación, por otro lado, constituye el elemento de análisis que debe visualizarse desde el diagnóstico hasta la verificación de las estrategias permisibles que impliquen el tratamiento del problema. El trazado de un plan o proyecto que implique superar la dificultad u obstáculo, asumido también por los participantes, posibilitará el encaminamiento favorable hacia el logro de los objetivos.

Para la efectivización de todo programa o proyecto de cambio, innovación o transformación el líder asume la gran responsabilidad de comunicar nítidamente, es decir sin ambigüedades, la o las estrategias aplicables para el logro de los objetivos. Esa

característica comunicativa, por otro lado, debe también ser asumida por los participantes de manera que se observe un trabajo coherente, compartido, voluntario y responsable.

Finalmente, los objetivos. Estos deben ser claros. Su claridad se desprende de la capacidad organizadora y de las potencialidades comunicativas del líder, que debe ser consecuencia lógica de la capacidad influenciadora y claridad de cómo se visualiza el proceso de transformación o cambio.

En el trabajo publicado por Gallegos (2004), reconociendo al liderazgo como un proceso, se consideran los siguientes elementos:

- a. **Objetivo.** Propósitos a alcanzar en lo institucional e individual. El líder debe tener claro la finalidad educativa, apelando a nexos comunes y buscando la unidad.
- b. **Poder.** El liderazgo es una forma de ejercicio del poder. Las cualidades del líder permiten la adhesión voluntaria de los agentes educativos, cuando ven credibilidad e integridad en sus acciones.
- c. **Estilo.** Conducta que manifiesta el líder en el ejercicio de su poder, para integrar intereses y lograr objetivos, evitando los extremos: la autocracia y la pusilanimidad, aspectos reñidos con el verdadero significado de liderazgo.
- d. **Seguidores.** La esencia del liderazgo es la cohesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo. Se sigue a un líder cuando es correcto, es decir “cuando hace lo que dice y dice lo que hace”.

Afirma Gallegos (2004) que para hablar de liderazgo, debe partirse de la premisa que es un proceso, por tanto interactúan los cuatro elementos mencionados anteriormente.

En cuanto al primer elemento, recalca que se debe tener los propósitos o metas (objetivos) claramente establecidos de manera que, tanto los líderes como los seguidores, se encuentren en la capacidad de seguir el camino o ruta determinada hasta alcanzar los objetivos propuestos.

En lo relacionado con el segundo elemento, implica el reconocimiento de las habilidades, capacidades y conocimientos (poder) que tiene el líder, que son conductas o comportamientos generadoras de confianza e influencia sobre los seguidores, sabedores de tales capacidades, promoviendo y provocando la movilización voluntaria y participativa para el logro de los objetivos.

La forma de actuar, así como de relacionarse, constituye el tercer elemento (estilo) que confirma el ejercicio de poder en el liderazgo y siempre está presente en todo proceso organizativo y funcional de una institución. El estilo puede ser autoritario, democrático, participativo, transaccional, etc., muchas veces dichos estilos se presentan combinados, dado la situación o circunstancia en que se vida.

Finalmente, el proceso se efectiviza con el cuarto elemento (los seguidores). Ciertamente, no puede hablarse de liderazgo sin que existan los integrantes de la organización que son los principales actores en una movilización. Son las personas que son influenciadas por el líder para que sigan el camino trazado por el líder en la consecución de los objetivos propuestos.

2.2.1.6. Competencias del liderazgo directivo

Partiendo del principio que la educación peruana, en los actuales tiempos, se engarza en el enfoque de formación por competencias, los líderes educativos deben tener como referente constante dicha opción. En tal sentido, un director competente debe tener y demostrar la capacidad de desplegar un conjunto de recursos y habilidades personales (cognitivos y no cognitivos o emocionales), mediante tareas definidas, orientadas al logro de metas en determinados contextos organizacionales.

Reincidiendo, un liderazgo pedagógico supone que las competencias directivas deben encaminarse a la creación de condiciones y a la promoción de contextos (organizativos y profesionales) que mejoren los procesos de enseñanza-aprendizaje. Obviamente que, si los directores asumen diversas responsabilidades, algunas inevitablemente relacionadas con la administración y la gestión, deben priorizar que, como dice Elmore (2010), su misión central es la enseñanza:

[...] las destrezas y los conocimientos que son relevantes para el liderazgo son aquellos que están conectados con el mejoramiento de la docencia y del desempeño estudiantil o que conducen directamente a él. [...] Si el objetivo del liderazgo es el mejoramiento de la práctica y del desempeño docente, entonces las competencias y los conocimientos realmente importantes son aquellos relacionados con crear un entorno para el aprendizaje focalizado en expectativas claras para la docencia. Todas las demás destrezas son instrumentales. (p. 115-124)

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, institución mundial que asume la conducción de evaluador del desarrollo del campo educativo, en el informe sobre mejora del liderazgo escolar dedica el capítulo 4 al “Desarrollo de habilidades para un liderazgo escolar eficaz”. Los líderes escolares de hoy requieren mayores habilidades de liderazgo para la administración y para guiar la enseñanza y el aprendizaje. Según Pont et al. (2009):

El desarrollo de liderazgo necesita verse como un proceso de aprendizaje que dura toda la vida. La mayor parte de la evidencia sobre el impacto de la formación señala que el desarrollo de liderazgo es más amplio que los programas específicos de actividad o intervención. Puede aprenderse y desarrollarse mediante una combinación de procesos formales e informales a lo largo de las diferentes etapas y contextos de las prácticas de liderazgo.

La carrera de liderazgo escolar debe ser apoyada en las diferentes etapas en una forma equilibrada, incluyendo la provisión de programas de inducción y continuos y complementarse cuando se presenten cambios importantes. El contenido y la duración del programa necesitan ser coherentes con las demás oportunidades de desarrollo. (p. 141)

Otro estudio que apunta sobre la formación competencial de los líderes directivos, es Fernández (2002):

que defiende la necesidad de conectar la formación con la práctica en un contexto pedagógico, pues así se podrán desarrollar debidamente las destrezas consideradas como claves en la formación: la consciencia institucional o conocimiento de la institución en sí, de su funcionamiento y estructuras formales y no formales; y la consciencia de la función, que significaría su comprensión e interiorización, para ser capaz de detectar necesidades, diagnosticarlas e intervenir más tarde.

Se desprende de lo anterior que el directivo debe ser preparado de una manera técnica, pero también de forma situacional, como un oficio que se expresará de forma particular según la situación y que implicará unos conocimientos y habilidades a emplear en cada momento. Al respecto Bolívar (2011), refiere que:

Si bien cada contexto puede demandar distintas competencias y habilidades, también hay un conjunto de competencias genéricas que son requeridas para el ejercicio de un modelo de dirección deseable. Las competencias de la dirección se mueven, por un lado, entre aquello que es preciso para hacer que la escuela funcione y, por otro lado, un conjunto de competencias relacionales que posibiliten que la escuela funcione como grupo humano, si es conjunto, mejor. En una organización escolar que quiera garantizar el éxito educativo a todos los alumnos y alumnas, se requiere saber qué atribuciones y responsabilidades deben tener los directivos y, para ello, qué competencias precisan (p. 258).

Finalmente, mencionaremos a Sierra (2016), quien parte del tratamiento del desarrollo sostenible y sostiene que:

La globalización exige cambios y transformaciones por los requerimientos de la sociedad actual, pues debido a esto se crea incertidumbre en varios temas, como valores, problemas económicos, situaciones complejas de migración, conflictos políticos y religiosos, avances y cambios tecnológicos; razones imperantes para que el líder educativo evidencie competencias, no solo con visión disciplinar sino con visión interdisciplinaria, multidisciplinaria y transdisciplinaria. En otras palabras, valiosas y efectivas competencias personales, profesionales y técnicas

que respondan a los cambios del mundo actual, las cuales son determinantes para afrontar los retos mundiales, especialmente frente a la capacidad en el manejo de relaciones y negociaciones con el otro, sin dejar de lado las dimensiones humanas donde prime lo ético frente a lo profesional.

Como puede apreciarse, de las concepciones mencionadas anteriormente, se desprende que una de las características esenciales del nuevo líder educativo se centra en el manejo y desarrollo de competencias que lo permitan un desenvolvimiento en un mundo cambiante, con perspectivas a que esta dinámica, por el contrario, se haga más acelerado, convocando a que la educación asuma roles diferentes para lo que el líder educativo debe estar formando o debe estar formándose.

La actividad directriz, desarrollada por una sola persona (director) o por el conjunto del equipo directivo, es decir el liderazgo directivo se expresa en diferentes campos, evidentemente integrados, en el propósito de alcanzar los logros educacionales del que son responsables. Generalmente, esos campos o ámbitos de acción son: gestión curricular, gestión de recursos, gestión de clima institucional y liderazgo.

En cuanto a la gestión curricular, el director debe asegurar el aprendizaje efectivo en las aulas del centro educativo que está bajo su responsabilidad, teniendo en cuenta su propia cultura organizacional, así como los proyectos institucionales de desarrollo. Sobre el caso, es importante que el director y el equipo directivo promuevan el diseño, la planificación y la evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de la calidad de las estrategias de enseñanza, y de seguimiento y evaluación de la implementación del currículo.

La gestión de recursos, centralmente corresponde a los procesos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educativo; de manera que, el liderazgo directivo, debe considerar las acciones y estrategias mejoramiento de

recursos humanos, el desarrollo del trabajo en equipo y la generación de un adecuado ambiente de trabajo.

En cuanto a la gestión del clima organizacional, el liderazgo debe encaminarse a la generación de un clima de trabajo coherente, de manera que se desarrolle bajo condiciones de convivencia comprometida con el funcionamiento de la institución educativa; para el efecto se debe promover la colaboración en el interior del establecimiento y la conformación de redes de apoyo al mismo en su entorno.

Sin que implique una suerte de sobreimposición en el tratamiento del tema, el otro criterio que debe observarse y tenerse presente es el referido al liderazgo en sí; es decir, el relacionado a la capacidad del director y equipo directivo de orientar a los actores educacionales al logro de las metas previstas según la misión y visión institucionales, involucrando a la comunidad educativa para que asuman la responsabilidad sobre una tarea o contribuyen a generar visiones de cambio. En este sentido, los criterios contenidos en este ámbito son también aplicables al conjunto de profesionales de la educación que cumple funciones docente-directivas y técnico-pedagógicas.

2.2.1.7. Funciones del liderazgo educativo

Leithwood (2009), plantea que el liderazgo directivo tiene y cumple importantes funciones, para de esa manera, alcanzar los objetivos propuestos para la institución educativa, mediante la motivación e influencia en los integrantes de la misma.

El liderazgo puede ser realizada por personas que desempeñan varios roles en la escuela. Los líderes formales -aquellas personas que ocupan cargos formales de autoridad- sólo son líderes genuinos en la medida que desempeñen esas funciones. Las funciones del liderazgo pueden realizarse de muchas maneras, dependiendo del líder individual, del contexto y del tipo de metas que se persiguen. (Leithwood, 2009).

Para Leithwood (2009), las principales orientaciones y prácticas consideradas como positivas para tener un impacto sobre el aprendizaje, ya sea directa o indirectamente, son los siguientes:

- a. El liderazgo contribuye de manera importante al mejoramiento del aprendizaje. Partiendo de la premisa que el aprendizaje es mejor cuando el docente demuestra conocimientos sólidos sobre la materia que imparte, así como cuando emplea materiales y recursos adecuados, con un currículo bien insertado, implica reconocer la importancia del liderazgo y que las prácticas en aula son muy importantes.
- b. El liderazgo es ejercido, en primer lugar, por los directores y los profesores, y puede ser distribuido a otros. Se colige de lo anterior que los directores y profesores son considerados como elementos que generan influencia en las creencias, valores y las acciones de otros. En cuanto a los directores en sí, los profesores los miran como referentes por las capacidades que tendrían al haber alcanzado un nivel de jerarquía; mientras que los profesores ejercer su liderazgo en relación a aspectos muy diferentes del funcionamiento de la escuela, aun cuando los profesores muchas veces manifiestan un fuerte interés en ampliar sus áreas de influencia.
- c. Un conjunto de prácticas básicas de liderazgo es valioso en prácticamente todos los contextos. Se justifica esta propuesta en función a que el liderazgo posibilita el establecimiento de rumbos en el desarrollo institucional. En igual medida, el liderazgo directivo tiende al desarrollo de las personas, mediante el estímulo intelectual y el reconocimiento de las capacidades y motivaciones organizacionales. Finalmente, las prácticas del liderazgo permiten el rediseño de la organización educativa de manera que se asegure el rendimiento, tanto de profesores como de los estudiantes.
- d. Los líderes exitosos que trabajan con diferentes tipos de alumnos establecen las condiciones necesarias para promover el logro escolar, la equidad y la justicia. Cabe resaltar que en una institución educativa confluyen estudiantes con diferentes orígenes y características sociales: jóvenes que viven en situación de pobreza o aquellos cuya raza, etnia, características físicas o mentales, antecedentes culturales o habilidades en su lengua natal se salen del cauce cultural normal. Esta diversidad exige que el liderazgo asuma responsabilidades y acciones respecto a la generación de una conducta inclusiva, libre de discriminaciones, marginaciones o exclusiones; es decir, desarrollar una

educación para todos. En tal sentido, el liderazgo crea espacios consistentes de carácter pedagógico y de valores sociales que posibilitan, precisamente, esta unidad, generando una cultura educativa en la escuela y las familias que superan esas diferencias.

La posición comentada, permite visualizar el importante rol que asume el liderazgo directivo. Es como un generador de condiciones apropiadas para el desarrollo de mentalidades dentro del enfoque integrador, lejos de todo tipo de discriminación.

Para el presente trabajo, aparte de los propósito o funciones que corresponde al liderazgo educativo, referidos anteriormente, se ha considerado dos aspectos importantes en que se manifiesta el liderazgo directivo educativo: la dirección de la gestión institucional y la gestión pedagógica

A. Dirección de la gestión institucional

Así como el rol de los profesores es clave en los procesos de aprendizajes, el rol de los directivos es igualmente clave en crear las condiciones institucionales que promueva la eficacia de la organización escolar.

Según Calero (2006), en la Gestión Institucional, el director decide, de alguna manera, sobre la institución como un todo. Debe tomar decisiones para buscar relacionar la institución de la mejor forma posible con la comunidad social, con los padres de familia, con el gobierno, la parroquia, las personas e instituciones educativas. Este tipo de decisiones requiere, por parte del director, un gran conocimiento del entorno social, de las expectativas e intereses de otras instituciones, de las limitaciones y posibilidades tanto de la institución que dirige como de los grupos y entidades con los cuales se debe relacionar. Debe tomar decisiones para garantizar que la institución educativa se adecue y responda a las necesidades y expectativas de las comunidades que atiende en las que está ubicada.

Las prácticas de gestión institucional revelan el nivel de competencias alcanzadas por los directivos. Se evalúa como competente aquel que transforma los conceptos en

acción a través de las capacidades, habilidades o prácticas que puede evidenciar en su trabajo cotidiano. En este sentido, hasta el desafío más técnico requiere de un líder fuerte con sólidas destrezas de relación y comunicación (Moss, 2006).

Si un equipo directivo desea mejorar resultados y hacer cambios que impacten en la práctica docente, debe considerar las necesidades de los profesores y desarrollar estrategias que faciliten su trabajo, promoviendo un ambiente de orden y de apoyo a la labor docente, tanto dentro como fuera del aula, involucrándolos en los cambios. Igualmente, deberá reflexionar si la estructura organizacional de la escuela es la adecuada para lograrlos. Si no es así, la instalación de nuevas prácticas será difícil y probablemente encontrará resistencia (Celis, 2021).

Para Uribe et al. (2017), gestionar los recursos humanos en la escuela es lograr que muchos factores, desde la infraestructura, el estilo de liderazgo, las comunicaciones, las relaciones interpersonales, la estructura organizacional, los procesos evaluativos, la capacitación, el desarrollo del itinerario de carrera y todo el ciclo de la gestión de personas, confluya para que los profesores desarrollen identidad con la escuela, encuentren sentido en su trabajo, se sientan motivados para lograr que todos sus alumnos aprendan, sientan satisfacción personal con sus logros profesionales y también reciban el reconocimiento de pares, directivos, estudiantes y apoderados.

Una buena gestión educativa se basa en gran medida en la disponibilidad de recursos y la gestión que se haga de ellos. Para lograr experiencias exitosas, estos deben ser administrados de forma ordenada y eficiente, con foco pedagógico. La gestión de los recursos requiere una adecuada formación y preparación técnica.

Es pertinente, en esta parte, reiterar que, en el campo educativo, el liderazgo establece las principales líneas de acción de cada instancia administrativa que comprende la institución. En tal sentido, se plantean las necesidades y se apoyan las competencias de dichas instancias, así como a las personas y los equipos tanto del ámbito nacional, regional y local que constituyen el sistema educativo. Sus planteamientos van dirigidos a la transformación y mejoramiento de la calidad del servicio educativo, para lo que, debe

haber un enfoque sobre la profesionalización docente, además de posicionar los principios de autonomía, corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas.

De manera general, se puede afirmar que la gestión de las instituciones educativas, abarca, entre otros asuntos, la ejecución de acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, de asuntos económico-presupuestales. Por tanto, se la considera como un proceso que coadyuva en la buena conducción institucional aparte de promover el mejoramiento de las condiciones de servicio.

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. Sobre todo, si se entiende a la gestión como 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 (p.18).

Lo señalado por Cassasus (2000), lleva a señalar que en lugar de una gestión meramente burocrática, como sucede en otras organizaciones no educativas, se está demandando organizaciones escolares más flexibles, capaces de adaptarse a contextos sociales complejos. Por eso, las organizaciones con futuro son aquellas que tengan capacidad para aprender a desarrollarse y hacer frente al cambio. Para lograrlo precisan, entre otras, de autonomía que les posibiliten poner en marcha proyectos propios y aprender de la experiencia. Al tiempo, potenciar la capacidad local de cada establecimiento para mejorar, aportando los recursos necesarios e impeliendo un compromiso por la mejora (Bolívar A. , 2010). Todo lo cual no será posible si no se rediseñan o reestructuran las escuelas para que lleguen a ser organizaciones genuinas de aprendizaje, no sólo para los alumnos sino para los propios profesores. Como dicen Stoll y Temperley (2009):

Los líderes escolares sólo pueden influir en los resultados de los estudiantes si cuentan con autonomía suficiente para tomar decisiones importantes acerca del currículum y la selección y formación de maestros; además, sus principales áreas de responsabilidad deberán concentrarse en mejorar el aprendizaje de los alumnos. Los países optan cada vez más por la toma de decisiones descentralizada y por equilibrar ésta con una mayor centralización de los regímenes de rendición de cuentas, como las pruebas estandarizadas (p. 13).

A modo de conclusión, según indica Castillo (2005), el liderazgo administrativo o institucional, consiste en que el director se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa, lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. Un buen dominio de estas competencias permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas administrativas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales.

B. Dirección pedagógica

Según Seashore (2017), en la educación: a pesar de que los líderes formales suelen interactuar con los estudiantes, su impacto por lo general se da a través de su influencia sobre los docentes, los grupos docentes, las aulas y los grupos de pares de estudiantes.

Para Weinstein (2009), la otra dimensión clave para el logro de un buen como exitoso trabajo pedagógico, corresponde a los directivos. Son los responsables de la labor de apoyo y supervisión de los docentes, relegando a un segundo plano la acción administrativa y/o financiera. Si es en la docencia de aula dónde se juega día a día la calidad de los aprendizajes de los alumnos, entonces los directivos deben asegurarse que dicha docencia está realizándose de la mejor manera posible por el conjunto de los profesores del establecimiento. Ello implica que los directivos deben poseer información permanente de las prácticas de los docentes y de los resultados que están alcanzando en cada uno de los niveles, con cada uno de los cursos y alumnos, de manera de anticiparse a los problemas y hacer las correcciones a tiempo.

Por otro lado, el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje (Bolívar, 2010).

Lo referido anteriormente, implica reconocer que los directivos que adoptan este estilo de liderazgo, se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución.

En el Perú, el Marco del Buen Desempeño del Directivo plantea que la escuela necesita de “un líder que influya, inspire y movilice las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico, logrando vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y de la comunidad” (MINEDU, 2014).

Como puede verse, el liderazgo pedagógico es otro aspecto de suma importancia para el éxito educativo, dado que contribuye directamente en la calidad del aprendizaje de los usuarios (alumnos) con repercusión directa en la sociedad a la que sirve.

Por liderazgo pedagógico se entiende al conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras (MINEDU, 2015). Bajo ese entendimiento el liderazgo pedagógico reconoce la diversidad de prácticas en la búsqueda de facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, especialistas y demás personas que se desempeñan en la educación.

Según el MINEDU, los líderes pedagógicos dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. El líder pedagógico convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje

y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su escuela actúe como un todo planificado para generar aprendizajes. Por consiguiente, el líder pedagógico debe ser:

- Gestor del currículo, promoviendo el trabajo en equipo con los docentes.
- Promotor del cambio, sugiere ideas innovadoras, comunica experiencias exitosas de otros colegas o escuelas.
- Monitor de la implementación de las acciones educativas, orientados al logro de las metas y resultados. Procesa la información para tomar decisiones correctas y oportunas.

La gestión institucional, no puede ir desligado de otros aspectos esenciales que compromete el funcionamiento de una entidad educativa. Es un aspecto que debe ir vinculado al campo pedagógico, didáctico, organización y en función a la comunidad en que se desarrolla.

2.2.2. Gestión Pedagógica

2.2.2.1. La gestión educativa

Para ubicarnos en el tema, es necesario primeramente entender lo que es la gestión educativa (otros autores hablan de gestión escolar). En consecuencia, introducirse al campo de la gestión educativa es ingresar a un terreno que toma experiencias del campo administrativo, gerencial, empresarial. Las necesidades del mundo contemporáneo, bajo conceptos de globalización, han hecho que el tratamiento del tema educativo se amplifique y se tenga que recurrir a temas contenidos en otros campos, de manera que puede optimizarse la tarea educativa. De esta premisa se desprende que el término gestión se relaciona con “management” (anglosajón) que traducida al castellano se entiende como dirección, organización y gerencia.

De otra parte, gestión proviene del latín “gestio” que implica reconocer como significado de efectuar o realizar trámites con eficiencia y prontitud que, posteriormente, se traduce en ejecución de un proyecto, de un plan o una operación. Como puede

apreciarse, existe una distinción con el término gestión aplicado a la administración que implica entenderlo como dirigir, disponer, gobernar, ordenar o

En el Diccionario de la RAE indica que “gestión hace referencia a la acción o efecto de gestionar o de administrar. Entonces, gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otro lado, consiste en dirigir, ordenar, disponer u organizar: desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad, suministrar, proporcionar o distribuir algo, conferir o dar, aplicar, graduar o dosificar el uso de algo, para obtener mayor rendimiento de ello o para que produzca mejor efecto”.

Según Chiavenato (2009):

La “gestión es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios de mandos o necesarios, y la forma como se realizan estas acciones (estrategia - acción) y los resultados que se logran”. Más adelante, aclara que la “gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos técnicos, financieros y humanos. La gestión es un proceso más genérico que la administración. La práctica de la gestión implica planificar y ejecutar el plan. El concepto de gestión connota tanto las acciones de planificar como las de administrar en relación con los contextos (p. 114-115).

Cuando se habla de gestión, entonces, se refiere a la actividad, al proceso de conducir algo al logro de objetivos planeados. Para ello es pertinente el empleo y aplicación de estrategias que posibiliten tales logros. La educación, al ser un propósito social que busca cambios o la mejor formación del futuro ciudadano, debe gestionar el proceso. De manera que, como dice Rico (2016), “la gestión educativa es entendida como un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan”.

En los tiempos actuales se debe tener en cuenta la superación de muchos paradigmas respecto a la conducción de una institución hacia el logro de sus objetivos. El acto de gestionar ya no está circunscrito a la responsabilidad de una persona (líder) o grupo (liderazgo directivo), sino al conjunto de personas que participan y tiene responsabilidades en el éxito educacional. En función a tal, la gestión educativa debe considerarse como un proceso que debe estar liderada por individuos en capacidad de proceder de manera independiente y en función de trascender las contradicciones del ámbito educativo y comunidad social.

Para clarificar lo anterior, dicen Bauman y May (2016) “Todos vivimos en compañía de otras personas e interactuamos unos con otros”. Los autores observan que la distribución de roles y de funciones dentro de la institución depara trabajo en conjunto, la gestión es una acción destinada a organizarse en colectividad, implicando que ésta se convierte en un acto político, además de direccionar, se entrelazan otras acciones como, decidir, dirigir, participar, proponer y actuar, lo político es por naturaleza una práctica comunal, holística y organizada, así es la gestión, de la unificación de criterios depende el cumplimiento de las metas propuestas” (p. 17).

En tal sentido, la gestión educativa constituye el centro de operaciones de la institución, desde allí se abre el 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.

Sin embargo, es pertinente recalcar que los tiempos actuales, como se dijo antes, están provocando cambios en los paradigmas que se manejan sobre la educación. Sobre el punto, Lonis Chacón M. indica que la Gestión Educativa del siglo XXI tiene, su propia naturaleza, la misión y el deber de enfrentar este estado de cosas, de ser sensibles a los signos de los tiempos y de formar las futuras generaciones en consonancia con ellos, dado la responsabilidad transdisciplinar que tiene la formación de formadores. Por ello se

considera necesario penetrar el pensamiento complejo y la transdisciplinariedad dentro de las organizaciones y los diversos subsistemas del Sistema Educativo (Chacón, 2014).

En efecto, uno de los mayores esfuerzos debe recaer en la formación permanente o mejoramiento continuo de todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa. El logro de los objetivos está en relación a la calidad de trabajo que se aplique y de la puesta en práctica tanto de su experiencia como de su pensamiento innovador. En tal sentido, los directivos deberán influir para que los integrantes de la institución se sientan comprometidos y a gusto de aportar sus conocimientos y voluntades.

Otro aspecto importante de la nueva visión de la gestión es lograr un cambio actitudinal en los directivos, además de integrar los aspectos tanto internos como externos que afectan de alguna manera, pero para lograrlo, es necesario que cada miembro de la organización, se comprometa con asumir su comportamiento y sus funciones, y con dirigir sus habilidades, saberes y experiencias hacia el éxito de la organización.

En efecto, como afirma Alho (2013), “Quienes gestionan deben ser receptivos, comprensivos, competentes, promover el diálogo y capaces de evaluar regularmente mediante mecanismos internos y externos, es decir combinar la visión social y la comprensión de los problemas mundiales como responsabilidad social”.

Concordante con lo anterior, la gestión educativa para alcanzar su efectivización y efectividad, debe buscar el desarrollo de un mayor liderazgo en los directivos, para que ejerzan una autoridad más horizontal, promuevan mayor participación en la toma de decisiones, desarrollen nuevas competencias en los actores educativos, nuevas formas de interacción entre sus miembros y entre la organización y otras organizaciones (Correa et al., 2021).

2.2.2.2. Dimensiones de la Gestión Educativa

Arellano (2017), Luna (2007) y Nieves (2015), entre otros, en sus diferentes trabajos, coinciden en señalar que las principales dimensiones de la gestión educativa son:

- Dimensión Pedagógica
- Dimensión Organizativa
- Dimensión Administrativa
- Dimensión Comunitaria

En esta parte cabe sentar una aclaración. El Ministerio de Educación del Perú (MINEDU, 2020), si bien considera las cuatro dimensiones, a la dimensión organizativa, la considera como dimensión estratégica. En tal sentido, dice que la dimensión estratégica está “referida a la generación de una orientación clara y compartida a la institución, a partir de la cual se formulan objetivos y metas para la mejora de la misma” (p. 6). Se plantea como objetivo el logro de una visión integral de los recursos, oportunidades y necesidades de propias de la institución educativa, partiendo del criterio del logro del desarrollo integral del estudiantado.

A continuación, se hará una referencia, escueta, sobre cada una de las dimensiones, señalando que son los soportes para un entendimiento mejor de la gestión educativa.

A. Dimensión pedagógica

En algunos estudios se la reconoce además de pedagógica con el referente a la didáctica, entonces se habla de la dimensión pedagógico-didáctica. Comprende el proceso referido con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

De manera que la gestión directiva, en este contexto, evalúa constantemente la práctica del docente y lo estimula e impulsa a la búsqueda de nuevas estrategias con el propósito de elevar la calidad educativa de la institución educativa a la que pertenece. No se debe olvidar que los docentes son los responsables directos de generar condiciones para el desarrollo de las capacidades, la motivación y el interés de los estudiantes.

López (2012), es tajante al considerar la gestión directiva. Dice:

Bajo su coordinación esta la programación referida a: planificación de métodos y técnicas que permitan la operacionalidad de los objetivos curriculares, el cumplimiento de los objetivos contenidos programáticos de cada asignatura, la reorientación de las estrategias de enseñanza, la actualización de los docentes, el asesoramiento de la dirección de las relaciones comunidad escuela y la participación en las reuniones del consejo directivo entre otros. (p. 76)

Sobre el punto, más adelante, en concordancia al planteamiento del presente trabajo, se tratará con mayor amplitud, desglosando esta dimensión en dos subdimensiones: la gestión didáctica y la gestión curricular.

B. La dimensión organizacional

La gestión, en este caso, está orientada a la organización del personal y la comunidad educativa para el desempeño de sus diferentes funciones. En consecuencia, el personal directivo asume la responsabilidad de conformar las diferentes comisiones para el desarrollo de las actividades colectivas que se programen en la institución.

Según Méndez (2003), mencionado por Nieves (2015), “la dimensión organizacional es el conjunto de aspectos estructurales que toman cuerpo en cada establecimiento educativo determinando un estilo de funcionamiento” (p. 35). El concepto anterior, simplemente implica que, bajo esta dimensión, el personal directivo es el responsable de mantener un orden en la institución, lo cual se lograra con la delegación de tareas, toma de decisiones, distribución de los espacios y el tiempo.

Tanto los profesores, como los directivos, así como los estudiantes y padres de familia, bajo ciertas normas y exigencias institucionales, desarrollan la actividad educativa dentro de un contexto organizado, por tanto, se considera la interrelación del colectivo docente y de este con los padres de familia y la comunidad donde se desenvuelve.

La organización evita la aglomeración de actividades que pueden generar confusiones y conflictos, por tanto, es importante tener claras y organizadas las funciones dentro de una institución educativa ya que esto permitirá el cumplimiento cabal de las mismas dentro de un ambiente de armonía y trabajo coordinado. Para este efecto, se deben diseñar la distribución de actividades, tanto las que corresponden a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos y estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes).

C. La dimensión administrativa

La gestión, en esta dimensión, comprende el manejo coordinado de los recursos humanos, materiales, económicos y del tiempo, de manera que se garantice el adecuado logro de objetivos. Requiere, por tanto, una gestión responsable que posibilite la construcción de una visión colectiva, compartida, sobre lo que plantea como objetivo y asegure los medios para conseguirlos.

Comprende, consecuentemente el conocimiento razonado de las estrategias de manejo de los recursos humanos y financieros, además del tiempo requerido para la efectivización de los planes y proyectos. Un ejemplo que podría ayudarnos a clarificar esta situación es el referente a la elaboración y puesta en marcha del proyecto educativo institucional, así como la rendición de cuentas oportunas ante las instancias de control financiero.

De acuerdo al planteamiento del Ministerio de Educación en Perú, en esta dimensión:

(...) se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-

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

En síntesis, esta dimensión implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones y con ello alcanzar los objetivos. Sin embargo, se debe tener en muy en cuenta, no caer prácticas burocráticas, signadas en el cumplimiento de normas, sólo para responder a controles y formalidades, a los que debe considerarse como actos perniciosos que se alejan de sus principios originales de atención, cuidado, suministro y provisión de recursos para el adecuado funcionamiento de la organización.

Bajo este concepto, la dimensión administrativa, constituye una herramienta para planear estrategias en función al adecuado y pertinente uso de los recursos y tiempo disponibles.

D. Por dimensión comunitaria

Una institución educativa no es una isla que vive separada del entorno social a la que sirve. Por el contrario, forma parte vital para el desarrollo colectivo, asumiendo la gran responsabilidad de educar a los hijos de las familias que allí residen. De esta forma, la gestión comunitaria implica al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

Algunos autores reconocen esta dimensión bajo la denominación de participación social, y para refrendarlo parten del criterio de la inserción social de la escuela, a su apertura a los diferentes grupos o entes que hay en la comunidad, a la participación de estos en la vida de la institución, en fin, a la intervención activa de la escuela en el quehacer comunitario.

Una institución educativa es parte de un conglomerado que se caracteriza por una forma cultural. De allí que su actuar debe darse bajo ese contexto, generando acciones

que promuevan la identificación entre quienes brindan el servicio educativo con los que reciben el mismo, constituyendo un producto que refleja el espíritu social de un pueblo.

Resulta importante decodificar la realidad social que constituye dicha institución para encontrar colectivamente el camino hacia el mejoramiento de los procesos educativos en la escuela. Es decir, entender e interpretar el conjunto de significados y comportamientos que genera la escuela como institución social para la concreción de las finalidades e intencionalidades educativas y sociales que tiene asignada y lograr el mayor compromiso y responsabilidad en la atención de las problemáticas educativas diagnosticadas.

La gestión pedagógico-didáctica, como se dijo anteriormente, comporta un apartado especial y amplio, dado que el trabajo que se presenta, se refiere central a la correspondencia o relación que existe entre el liderazgo directivo con la gestión pedagógica. De allí que es necesario desarrollar la dimensión pedagógica en la gestión educativa. Es necesario repensar la gestión educativa para que en ella la gestión no se limite a la administración de los recursos sino abarque también el liderazgo pedagógico. Sería muy conveniente apoyar la reflexión en los datos pedagógicos básicos y en las implicancias de las metodologías pedagógicas para la gestión educativa (Cassasús, 2000).

2.2.2.3. La gestión didáctica

A. La didáctica

De manera general se conceptúa a la didáctica como la forma o manera de enseñar, otros, de manera más simple la conciben como la dirección del aprendizaje o el arte de enseñar. Si bien es un tema recurrido en diferentes campos, se puede hablar de distintas didácticas, concibiendo la idea de que es el camino adecuado, metodológico para alcanzar el conocimiento sobre algo. En el siglo XVII Juan Amos Comenio en su obra “Didáctica Magna”, afirmaba que la didáctica es “el artificio universal para enseñar todas las cosas a todos, con rapidez, alegría y eficacia”.

El término, de acuerdo al tiempo y a las nuevas exigencias sociales, sin perder su esencia, ha ido asumiendo nuevas concepciones. Así Abreu et al. (2017), señalan:

La Didáctica ha sido definida indistintamente como arte de enseñar, artificio, tratado, normativa, aprendizaje estudio científico, estudio de la educación intelectual del hombre y del conocimiento sistemático, ciencia auxiliar, técnica de incentivar, teoría de la instrucción, ciencia especulativa, doctrina general, método, técnica, procedimiento, disciplina particular, rama de la Pedagogía, disciplina pedagógica, disciplina pedagógica de carácter práctico normativo, disciplina reflexivo aplicativa, conjunto de técnicas de enseñanza, teoría de la instrucción y de la enseñanza, teoría práctica, teoría general de la enseñanza, metodología de instrucción, metodología que estudia los métodos y procedimientos en las tareas de la enseñanza y del aprendizaje, conjunto de métodos, ciencia especulativa y tecnológica, conjunto de interacciones, reflexión científica, campo de conocimiento, campo científico, tecnología, ciencia y tecnología, ciencia y técnica, ciencia de enseñar y aprender y ciencia.

En el Diccionario Enciclopédico de Ciencias de la Educación, Picardo (2005) refiere, sobre el punto, la existencia de diferentes enfoques para el mejor entendimiento de lo que es la didáctica. En ese sentido, afirma que según los planteamientos teóricos contemporáneos, la didáctica capacita al docente para que éste pueda facilitar el aprendizaje de los estudiantes; para ello es necesario contar con un bagaje de recursos técnicos sobre las estrategias para enseñar –y aprender- y sobre los materiales o recursos que mediatizan la función educativa.

En ese mismo orden de cosas, en el Diccionario Enciclopédico, se hace referencia a Gentile (1920), quien consideró a la didáctica como expresión de los métodos para enseñar; de ahí que se dedujo el significado dominante del proceso didáctico; proceso orientado a la búsqueda de métodos apropiados que faciliten los aprendizajes. La insistencia sobre la especificidad de la didáctica como ciencia metodológica y técnica para el aprendizaje; razón por la cual subyacen procesos sistemáticos, cuyo interés es el metodológico con una supremacía en las técnicas modernas para enseñar y aprender.

Si bien el concepto y significado de la didáctica, ha sufrido algunas variaciones y ampliaciones con el transcurso del tiempo, el ámbito de la Didáctica General ha sufrido profundas transformaciones, debido al surgimiento de nuevas formas de conocimiento en educación, a los importantes avances de la investigación educativa, a la aparición de teorías psicológicas del aprendizaje, a la forma de concebir la inteligencia humana, entre otras (Moreno, 2011).

Moreno (2011), es uno de los investigadores que ha introducido algunos conceptos que se adecúan a la realidad contemporánea. En ese sentido, afirma que

(...) la Didáctica: es una de las ciencias de la educación en pleno desarrollo. Está estrechamente vinculada con otras ciencias que intervienen en el proceso de enseñanza aprendizaje integrado e institucionalizado, especialmente con la Pedagogía, pero conserva sus particularidades y su esencia propia. Como ciencia orienta, socializa, integra y sistematiza en un cuerpo teórico en evolución ascendente, continua y sistemática, los resultados investigativos y de la experiencia acumulada en la práctica educativa, orientados a la exploración de la realidad del aula, a la detección, el estudio y la búsqueda de soluciones acertadas de los problemas que afectan e impiden el desarrollo óptimo, eficaz y eficiente del proceso de enseñanza-aprendizaje en su manifestación más amplia y contemporánea, que implica emocional y físicamente a profesores y estudiantes y los coloca en posición de éxito, en roles diferentes, pero con un propósito similar, a los primeros como guías, conductores del mismo y a los últimos como sujetos de su propio aprendizaje capaces de aprender el contenido de las asignaturas y los métodos para conseguirlo y de valorar críticamente las estrategias aplicadas para lograrlo, revela al método como parte del contenido, crea y desarrolla estructuras de participación que se sustentan en el diálogo y la retroalimentación, que facilitan la construcción y el desarrollo del aprendizaje, concebido, ejecutado y dirigido en el marco de instituciones educativas, para explicar, relacionar, demostrar y aplicar conocimientos necesarios para la vida práctica, en función de la formación integral de la personalidad, mediante el ascenso progresivo de la dependencia a la independencia autorregulada y a la capacidad de aprender por sí mismo durante

toda la vida, en correspondencia con sus aspiraciones, sociales, grupales e individuales y el contexto, en un entorno histórico concreto.

La concepción de Moreno se ajusta, como puede verse, a las condiciones de desarrollo actuales. El proceso educativo ha cambiado. Se encuentra en un escenario donde intervienen los aspectos tecnológicos actuales y los nuevos sistemas comunicativos, aparte del enfoque de cómo debe educarse. Las NTICs y el constructivismo han implicado giros sustantivos en el comportamiento tanto de docente como de estudiantes. Se hace, consecuentemente necesario, el descubrimiento y aplicación de nuestras estrategias de enseñanza-aprendizaje.

La didáctica es una tarea indesligable de la pedagogía. De allí deviene la idea que ente³ ambas generan las condiciones propicias o no para un mejor aprendizaje del estudiante. En el campo universitario, existe coincidencia en que el proceso implica enseñar a aprender y desarrollar competencias de los estudiantes que los potencialice para el ejercicio profesional. Sobre el caso Torelló (2012), así como Batista et al. (2017), sintetizan las exigencias actuales, partiendo de la idea que el profesor universitario

(...) debe ser orientador de aprendizajes e investigador, para ello debe desarrollar las siguientes competencias: a) diseñar la guía docente de acuerdo con las necesidades, el contexto y el perfil profesional b) desarrollar el proceso enseñanza-aprendizaje propiciando actividades de aprendizaje tanto individual como grupal c) tutorar el proceso de aprendizaje del alumno propiciando acciones que le permitan mayor autonomía d) evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje e) contribuir activamente a la mejora de la docencia f) participar activamente en la dinámica académico-organizativa de la institución

Coincidiendo con el aporte anterior, en el presente trabajo conviene en señalar que la acción didáctica comprende una serie de pasos, estrategias, metodologías, objetivos, etc. del que debe estar premunido el docente universitario.

B. La dirección de la gestión de la didáctica

La gestión didáctica se considera en esta investigación como la labor profesional que ejerce el educador para favorecer los aprendizajes de los estudiantes universitarios en un campo de conocimiento en específico. La gestión didáctica involucra conocimiento disciplinar, conocimiento teórico y el desarrollo de estrategias didácticas efectivas que apunten al desarrollo de un área de aprendizaje.

La gestión didáctica implícitamente conlleva acciones de orientación y control, que se desarrollan durante el proceso enseñanza-aprendizaje en el aula, visibilizado en el amplio sistema de relaciones e interacciones que se establecen entre los estudiantes y docentes y que se manifiesta en la forma consciente de planificar, organizar, ejecutar y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. “Las relaciones que se producen durante el desarrollo de la gestión didáctica se concretan en las relaciones personales, de este modo se insertan en el proceso las características de la personalidad de los miembros del colectivo, sus motivaciones, intereses, limitaciones o barreras, en fin, sus individualidades” (Borrero & Gamboa, 2016).

Al respecto, para desarrollar el aprendizaje significativo en los estudiantes se requiere estrategias que encaminan al sentido del desarrollo de los contenidos, tener en cuenta a los estudiantes como el agente de este proceso y de esta manera poner en marcha una serie de técnica y estrategias.

Por esa razón, en la gestión didáctica, es necesario prestar atención desde la planificación, como momento esencial, al diseño de las tareas de aprendizaje; así como a la generación de estrategias didácticas que permitan lograr la responsabilidad individual y grupal en la autogestión de los recursos necesarios para el aprendizaje; que trasciendan el espacio-temporal de la clase

Para redondear la idea, la dirección de la gestión didáctica comprende, el análisis de los diferentes factores que intervienen en el proceso, en correspondencia con el medio en que se desarrolla, que incluye la gestión didáctica desde el trabajo metodológico (Borrero & Gamboa, 2016).

En este sentido por su pertinencia, Borrero y Gamboa (2016), asumen la posición de Sandó (2013) quien considera a la gestión didáctica como

Proceso sustentado en el diagnóstico permanente de la profesionalidad y el desempeño de directivos, funcionarios y docentes y los resultados del proceso educativo que se desarrolla en las instituciones escolares, que tiene como contenido la planificación, organización, regulación, control y evaluación del sistema de actividades , enmarcadas en las formas propias del trabajo docente-metodológico y científico-metodológico, que se ejecuta por los diferentes niveles, para propiciar la elevación cualitativa del proceso educativo, mediante el incremento progresivo de la preparación político-ideológica, pedagógico-metodológica y científica de los funcionarios, directivos y docentes

En ella queda esclarecida la importancia del cumplimiento de las funciones de dirección para alcanzar los objetivos propuestos a partir del desarrollo de las formas de trabajo metodológico, de manera que la práctica docente se convierta en una gestión para el aprendizaje.

C. Habilidades y competencias didácticas

Partiendo del concepto que la didáctica es una de las herramientas fundamentales en el proceso de enseñanza-aprendizaje, las competencias didácticas-pedagógicas son las que permiten y posibilitan la transformación de la información en conocimientos de los profesores universitarios, así como la presencia de una docencia con calidad. Es decir, estas competencias permiten a los docentes y estudiantes actuar con autonomía y responsabilidad (Rivadeneira, 2017).

El proceso educativo, en el nivel superior, requiere de la aplicación de una metodología didáctica que conduzca a la construcción del propio aprendizaje de los estudiantes. Se debe propender el manejo de las experiencias o conocimientos previos, generar la motivación adecuada y despertar las motivaciones pertinentes con relación a su proyecto personal y profesional.

El cumplimiento de lo anterior implica reconocer que el docente universitario tiene que asumir un nuevo rol que conlleve su reconocimiento como acompañante, facilitador, guía, orientador de un proceso de formación profesional; por lo tanto, con capacidad de estimular el desarrollo individual del estudiante, con responsabilidad y autonomía; en otras palabras, debe ser el conductor con capacidad de integrar los conocimientos, habilidades, valores y actitudes para resolver los problemas en forma innovadora y creativa.

Sin embargo, se debe reconocer que en la universidad no todos los que ejercen la docencia tienen conocimiento sobre las técnicas, estrategias, procedimientos o métodos didácticos. De allí que se reafirma lo señalado anteriormente en el sentido que la didáctica universitaria asume caracteres diferenciados. Bajo este precepto, es necesario reconocer que en la didáctica universitaria se habla o debe hablarse de la transposición didáctica.

La transposición didáctica, según Chevallard (1998) se define como el conjunto de transformaciones que sufre un saber a efectos de ser enseñado. Esto es, el paso del saber-sabio al saber enseñado, utilizando como intermedio el saber a enseñar. El estudio de la transposición didáctica muestra que el saber que es enseñado, resultado final de estas transformaciones, está a veces lejos del saber sabio del que se partió y tiene características muy distintas.

A manera de síntesis de lo señalado líneas arriba, considerando lo señalado por Sánchez y Solano (2019), la didáctica implica desarrollar un proceso de planificación didáctica; en tal sentido, las estrategias metodológicas son concebidas como principios de procedimiento que guían el trabajo en clase, ya sea presencial o en línea, y en torno a los cuales se secuencian las actividades y recursos que utiliza el profesor en una situación de enseñanza-aprendizaje. Las estrategias didácticas se deben concebir como un plan para lograr objetivos de aprendizaje que implicará la movilización de medios, métodos y técnicas por lo que la estrategia elegida determinará el conjunto de objetivos a conseguir y, en general, toda la práctica educativa. Por tanto, vinculadas a estas estrategias, siempre debe existir una definición precisa de actividades, tareas y técnicas que permitan el desarrollo de las competencias básicas que debe lograr el alumno.

Finalmente, la experiencia educativa a desarrollar en aula o en cualquier tipo de sesión de aprendizaje debe basarse en el dominio, por parte del profesor, de las nuevas tecnologías, saber relacionarse constructivamente con los estudiantes, planificar el proceso de enseñanza, administrar las metodologías de la didáctica e investigar sobre el proceso educativo, de manera que el docente asuma conocimiento y práctica del uso o empleo de medios y materiales de enseñanza, promoviendo la confrontación de saberes, así como la creatividad y criticidad, fomentando el trabajo en equipo, mediante el desarrollo de competencias, capacidades y habilidades, así como la participación estudiantil de manera que se consolide la capacidad de manejo de los contenidos y los resultados del aprendizaje.

2.2.2.4. Gestión curricular

A. ¿Qué es el currículo?

Hacer referencia al currículo siempre será un tema de generar polémica, especialmente entre quienes se dedican a la enseñanza en las instituciones educativas. Las preguntas inquietantes giran sobre todo en la finalidad del currículo, o el uso que se da a dicho instrumento o herramienta, o en definir el objetivo, o en la búsqueda del sustento teórico, o en entender la naturaleza del mismo.

El tema ha generado puntos de vista o enfoques distintos, por lo que se ha convertido en un concepto polisémico y complejo de definir. Según la Real Academia de la Lengua Española la palabra currículo proviene del latín *currículum* ‘carrera’, y significa el conjunto de estudios y prácticas destinadas a que el alumno desarrolle plenamente sus posibilidades. De la cita anterior se puede deducir una serie de significados, laxos y que, en perspectiva dicen poco con claridad y exactitud. De allí que se confirma la característica polisémica.

Martínez et al. (2019), hacen referencia a las principales conceptualizaciones que se tiene sobre currículo y son los siguientes:

- Plan que norma y conduce, explícitamente, un proceso concreto y determinado de enseñanza-aprendizaje que se desarrolla en una institución educativa.
- Práctica desarrollada a través de múltiples procesos y en la que se entrecruzan diversos subsistemas o prácticas diferentes).
- El medio para concretar la política educativa dentro del sistema educativo formal.
- Proyecto sistematizado de formación y un proceso de realización a través de una serie estructurada y ordenada de contenidos y experiencias de aprendizaje articulados en forma de propuesta político-educativa que propugnan diversos sectores sociales interesados en un tipo de educación particular.
- Proyecto formativo que se pretende llevar a cabo en una institución formativa

La dificultad, como se decía antes, obedece también a los enfoques que los autores utilizan para su conceptualización. Tanto Martínez, Tobón y López, establecen una diferencia que los distingue y son los siguientes:

- Enfoque conductual. Este enfoque tiene su origen en la pedagogía de principios del siglo XX en los Estados Unidos, con gran desarrollo en la década de 1970, de corte laboral y que retoma los postulados del modelo de la pedagogía conductual. El enfoque conductual del currículo propone desarrollar una serie de conductas de acuerdo con una pauta estandarizada y establecida en los planes y programas de estudio como objetivos y/o competencias, las cuales buscan orientar el desempeño o los resultados de un proceso de aprendizaje.
- Enfoque funcionalista. Este enfoque curricular empezó a extenderse en la década de 1990, y dentro del currículo establece que todo lo aprendido en los espacios educativos debe tener una utilidad inmediata en la vida del individuo. Dentro de la corriente funcionalista, lo importante es el resultado final obtenido en la solución a un problema, más que los procesos formativos llevados a cabo para conseguir lo propuesto dentro del currículo.
- Enfoque socioconstructivista. Este enfoque curricular tiene sus orígenes a finales de la década de 1980, Se encuentra implícito en las reformas educativas de finales del siglo XX y principios del XXI. El enfoque socioconstructivista ubica al

estudiante en el centro del aprendizaje, considerándolo un sujeto activo que construye el conocimiento a partir de procesos sociales, capaz de vincular y relacionar los nuevos saberes adquiridos en su proceso formativo con los conocimientos que ya posee de otras experiencias de aprendizaje.

- Enfoque socioformativo. Este enfoque curricular tiene sus orígenes a principios del 2000, Busca que las organizaciones, instituciones educativas y diversos actores desarrollen su talento mediante el abordaje de problemas contextualizados, con base en la colaboración, la flexibilidad, el mejoramiento continuo y la articulación de saberes de diferentes áreas. Desde la socioformación, el currículo a implementar en los sistemas educativos no debe centrarse en el aprendizaje, sino en la actuación integral de cada uno de los actores educativos al momento de establecer y desarrollar estrategias de resolución de sus problemas de contexto más apremiantes.

Evidentemente que las instituciones educativas, sean desde el nivel direccional de los organismos estatales, regionales o locales, buscan imprimir un currículo que responda, según sus pareceres, a las necesidades del desarrollo social, cultural económico y político.

Sin embargo, se debe reconocer que en toda institución educativa se emplea y aplica el currículo con miras al encaminamiento de la tarea formativa del estudiante. En todo caso, en el currículo se encuentran las directivas que se deben emplear para alcanzar un producto de calidad, en otras palabras, un buen profesional. Últimamente en el campo universitario se viene trabajando con un currículo por objetivos o por competencias o bajo un currículo rígido o flexible.

Ocuparse del currículo, como puede verse, es ingresar a un campo teórico y práctico con muchos matices. Sin embargo, repetimos, las instituciones educativas, en este caso del nivel superior, en el proceso formativo de los profesionales que egresan de sus aulas, se rigen por un sistema o modelo curricular.

Para salvar esta complejidad, por la experiencia vivida, y tomando en cuenta lo que Ralph (1986), en su obra: Principios Básicos del Currículo, señala que para la

elaboración de cualquier currículo y sistema de enseñanza es importante guiarse por cuatro preguntas fundamentales: “¿Qué fines desea alcanzar la escuela?; de todas las experiencias educativas que pueden brindarse, ¿cuáles ofrecen mayores probabilidades de alcanzar esos fines?; ¿cómo se pueden organizar de manera eficaz esas experiencias?; ¿cómo podemos comprobar si se han alcanzado los objetivos propuestos?” (p. 2).

Como resumen, tomando en consideración lo señalado hasta ahora, se puede decir que el currículo es el documento guía para el proceso formativo del estudiante en función a las condiciones témporo-espaciales en que se desarrolla. Al decir de Alvarado (2019), hablar de currículo implica, como teoría y práctica, un proceso articulador de teorías, visiones y acciones que persigue entretejer en una contextualización las demandas e inquietudes sociales con miras a repensar la educación y cultura comunicada en las particularidades de cada aula de clase. Es decir, implica propiciar nuevos espacios para aprender y entender la realidad desde múltiples miradas con la intención de conjugar prácticas dinamizadoras, recursivas e integradoras que permitan la innovación permanente de la educación.

B. La dirección de la Gestión curricular

Según la óptica de los gobiernos contemporáneos, en este nuevo milenio, es considerado como el medio para propiciar cambios conducentes al desarrollo y progreso de las naciones. Este viene a ser el punto nodal de desafío para los profesores: deben propender a la construcción y gestión del currículo destinado a brindar una educación basada en los principios de calidad, inclusión, diversidad, integración, intencionalidad, interdisciplinariedad. Es decir, concretar un currículo que permita comprender el contexto educativo en el cual se inserta la práctica pedagógica.

Según Alvarado (2019), la gestión curricular es un proceso dinámico, dinamizador, integrador, problematizador e innovador orientado a la resignificación y transformación de los procesos formativos desde y para el currículo. Al respecto, Iafrancesco (2003), como citó por Alvarado (2019) plantea que la gestión curricular como proceso, es de utilidad para los docentes porque: “sirve para producir transformaciones

curriculares eficientes, eficaces, efectivas y pertinentes para contextualizar toda acción curricular en los nuevos fundamentos filosóficos, psicológicos sociológicos, epistemológicos y pedagógicos de la educación” (p.145). Más allá, la gestión curricular permite reconceptualizar la visión del currículo y las formas en las cuales se desarrolla mediante nuevas prácticas pedagógicas, didácticas y administrativas.

Por su parte, Castro (2005) afirma que la gestión curricular es: “La consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la participación activa de toda la comunidad educativa. Su objetivo es centrar-focalizar-nuclear a la escuela alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes. Su desafío es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa”.

En la gestión del currículo, los docentes se trazan un mapa donde, metafóricamente, están dibujadas las demandas y problemáticas de la institución educativa y su contexto, y en su propósito de superarlas busca establecer grupos de trabajo para promover cambios, mejoras e innovaciones educativas, es decir, las acciones de gestión curricular buscan optimizar los procesos formativos en búsqueda de la calidad educativa y su transformación.

La gestión curricular, en consecuencia, conlleva a que los docentes comprendan los alcances, metas, limitaciones y dificultades emergentes al momento del desarrollo de su práctica pedagógica. En este sentido, cabe preguntarse ¿qué gestiona curricularmente el docente en su práctica? la respuesta a esta interrogante la encontramos en los planteamientos de teóricos como Iafrancesco (2003), cuando plantean que los docentes gestionan curricularmente para “reconceptualizar el currículo y operarlo mediante nuevas prácticas pedagógicas, administrativas y evaluativas” (p. 145). Visto de esta forma, los docentes gestionan las metodologías, los materiales curriculares y los instrumentos de evaluación.

Un tema importante de la gestión curricular es la planeación curricular, definida como el resultado de la organización secuencial temática donde se privilegian los saberes (conocer, saber hacer y saber ser) y en donde se traducen los objetivos identificados -con

base en el perfil de egreso- en las competencias a desarrollar en cada nivel, unidad, tema y subtema de las áreas de estudio.

Simplificando, el currículo tiene que ver con el diseño, la planeación de todo el proceso de enseñanza y aprendizaje, que busca inicialmente esclarecer lo que se denomina el modelo de profesional, que a su vez se deriva del plan de estudios y termina convertido en las disciplinas y asignaturas que conforman una carrera o programa universitario. Como dice Gallego (2021):

Cuando somos conscientes entonces que es un currículo y que éste debe administrarse, el proceso de enseñanza aprendizaje se convierte en un proceso eficiente, que conduce a grandes beneficiosa quien es el centro de todas las funciones de una institución universitaria: el estudiante; ya que lo acompañaremos en educar la creatividad, en desarrollar su capacidad de pensar de forma independiente, o sea, en lograr su adultez y en que sea capaz de aprender a aprender, en aprender a desaprender, en aprender a reaprender, que son las bases fundamentales de una educación actual y de construcción de su futuro.

En concreto, el currículo educativo es la principal herramienta didáctica de los profesores. Incluye los criterios, los planes de estudios, la metodología, los programas y los procesos que servirán para lograr una formación eficiente e integral del estudiante. Para el cumplimiento de esta misión, se debe tener en cuenta los recursos académicos, humanos y materiales necesarios para cumplir con el proyecto educativo de la institución.

Finalmente, y en resumen, la gestión curricular puede visualizarse en diferentes hechos y actos como la demostración de coherencia entre los contenidos y los resultados de aprendizaje, el desarrollo de competencias, capacidades y habilidades uso de recursos y estrategias didáctica adecuadas, preparación de las sesiones de aprendizaje y si la temática está de acuerdo con el plan de estudios o lo establecido en los sílabos de asignaturas, entre otros.

2.3. CONCEPTOS CLAVES

Liderazgo

Es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos (Davis & Newstrom, 2003).

Liderazgo pedagógico

Es la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa (MINEDU, 2014).

Liderazgo pedagógico directivo

Se asume como una estrategia o mecanismo para transformar la dinámica de las instituciones educativas en busca de mejorar el aprendizaje de los estudiantes (Antonio & Herrera, 2019).

Desempeño docente

El desempeño docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno (Anchundia, 2019).

Gestión

Es la manera de llevar adelante la articulación entre las perspectivas, a través de los modos organizacionales que sirvan a la misma y que sean coherentes con los fines y objetivos de la institución (Huergo, 2021).

Pedagogía

Término del lenguaje común y más amplio se refiere al saber o discurso sobre la educación como proceso de socialización, de adaptación. En sentido estricto, por pedagogía entendemos el saber riguroso sobre la enseñanza que se ha venido validando sistemáticamente y sistematizando en el siglo xx como una disciplina científica en construcción (Florez, 2005).

Gestión pedagógica

Capacidad de organizar y poner en marcha el proyecto pedagógico de la institución a partir de la definición que se debe enseñar y deben aprender los estudiantes. La gestión pedagógica es el quehacer pedagógico coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos (Islas, 2015).

Currículo

Propuesta educativa en constante proceso de construcción y contextualización, que mediante la interacción práctica – teoría- praxis se enlace a la sociedad y la educación, potenciando el involucramiento de sus actores en la problemática socioeducativa, como generadora del aprendizaje, en la formación del ciudadano crítico-reflexivo en una cultura democrática (Toro, 2017).

Práctica docente

Conjunto de acciones, operaciones y mediaciones, saberes, sentires, creencias y poderes, que se desarrollan en el aula con un sentido educativo, es decir, intencionan una acción educativa y, por lo tanto, la práctica es portadora le teoría intencionada, reflexiva y racional que opera con sentido y conocimiento de causa (Bazdresch, 2000).

Gestión curricular

Proceso dinámico, dinamizador, integrador, problematizador e innovador orientado a la resignificación y transformación de los procesos formativos desde y para el currículo (Alvarado, 2019).

Enseñanza

Es un proceso sistemático porque se realiza siguiendo una metodología compuesta por estrategias, métodos y técnicas didácticas que se aplican de manera secuencial, pertinente y organizada; para lograrlo, emplea unos medios (material didáctico, libros, TIC) y ocurre en un contexto que puede favorecerla o entorpecerla (Guzmán, 2016).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Tipo de investigación

Es una investigación de tipo básico, puro o fundamental. Se pretende conocer sobre la implicancia entre las variables propuestas a investigar. Según Ander (2001), la investigación básica es “un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad descubrir o interpretar los hechos y fenómenos, relaciones y leyes de un determinado ámbito de la realidad.

3.1.2. Nivel de investigación:

Es una investigación de nivel descriptivo, correlacional. Se describe el fenómeno estudiado, tomando la información que será recopilada de las fuentes informativas, para establecer la relación entre las variables planteadas, y a partir de ella, se explica la correlación entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica de los docentes.

Una investigación correlacional comprende aquellos estudios en los que estamos interesados en describir o aclarar las relaciones existentes entre las variables más significativas, mediante el uso de los coeficientes de correlación (Cancela et al., 2010).

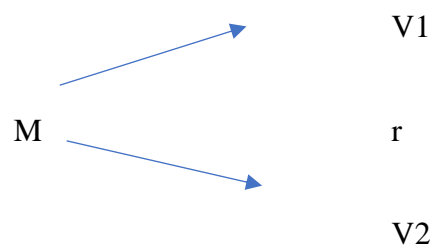
3.1.3. Diseño de investigación

El diseño empleado en la presente investigación se inscribe como no experimental. Al respecto; Hernández et al. (2014) argumentan que:

La investigación no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. Las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (p.152).

Por otro lado, el diseño planteado para desarrollar el presente es el descriptivo-correlacional. En este sentido; Cabezas et al. (2018) afirmaron que: Los tipos de investigación correlacional tienen como propósito evaluar la relación existente en dos o más conceptos, variable o categorías. Una vez medidas estas variables y a través de la aplicación de técnicas estadísticas se puede estimar su correlación. Los estudios correlacionales son un primer paso para establecer indicios sobre posibles causas de un fenómeno que se encuentra en estudio.

Gráficamente se denota:



Donde:

M: Muestra

V1: Variable. Liderazgo pedagógico directoral.

V2: Variable Gestión pedagógica.

r: Índice de correlación.

3.2. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala medición
V1 = Liderazgo directivo	Es la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa. (MINEDU, 2014)	Dirección gestión institucional	<p>Propicia participación en la gestión</p> <p>Fomenta la innovación</p> <p>Favorece comunicación horizontal</p> <p>Fomenta ambiente de confianza</p> <p>Administra recursos humanos, materiales</p> <p>Toma de decisiones correctas</p>	Ordinal
V2 = Gestión pedagógica del docente	Capacidad de organizar y poner en marcha el proyecto pedagógico de la institución a partir de la definición que se debe enseñar y deben aprender los estudiantes. La gestión pedagógica es el quehacer pedagógico coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso	<p>Dirección pedagógica</p> <p>Gestión didáctica</p>	<p>Promueve proyectos de innovación educativa</p> <p>Fomenta desarrollo de potencialidades docentes</p> <p>Crea grupos de trabajo docente</p> <p>Monitorea y supervisa proceso enseñanza-aprendizaje</p> <p>Revisa programas curriculares</p> <p>Favorece el aprendizaje de los estudiantes</p> <p>Utiliza medios, materiales didácticos</p> <p>Propicia la confrontación de saberes</p> <p>Promueve la creatividad y criticidad estudiantil</p> <p>Fomenta el trabajo de grupos</p> <p>Usa metodología adecuadas</p>	

pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos (Islas, 2015).	Gestión curricular	Muestra coherencia entre los contenidos y los resultados de aprendizaje Propicia desarrollo de competencias, capacidades y habilidades Utiliza recursos y estrategias didáctica adecuadas Prepara sesiones de aprendizaje Promueve participación estudiantil Los conocimientos que imparte está de acuerdo al sílabo.
--	--------------------	--

3.3. POBLACIÓN Y/O MUESTRA DE ESTUDIO

3.3.1. Unidad de análisis

Estuvo constituida por los docentes ordinarios de las cinco especialidades que conforman la Escuela Profesional de Educación. En cuanto a estudiantes, se consideraron a los estudiantes del Quinto año (ciclos IX y X) de las cinco especialidades.

3.3.2. Población

En cuanto a la población docente se consideró a los profesores ordinarios o nombrados, según adscripción a Departamentos Académicos: Lengua y Literatura (LELI), Ciencias Sociales (SPRO), Idioma Extranjero (IDEX), Ciencias Formales y Naturales (CNEA y Matemáticas, Computación e Informática (MACI)

LELI	SPRO	IDEX	CNEA	MACI	TOTAL
10	15	5	6	8	44

Respecto a los estudiantes, la población total, según las especialidades o carrera profesional, compuesta de la siguiente manera:

	LELI	SPRO	IDEX	CNEA	MACI	TOTAL
Primero	25	24	21	13	21	104
Segundo	44	33	49	30	22	178
Tercero	32	30	29	15	21	127
Cuarto	29	35	51	4	23	142
Quinto	28	20	40	6	18	102
TOTAL	158	142	190	68	105	663

3.3.3. Muestra

En el nivel docente se trabajó con toda la población antes señalada, por tanto, refiere una población muestral

En estudiantes, se trabajó con estudiantes del Quinto año, último ciclo, dado que son los que tienen mayor conocimiento sobre el desenvolvimiento de sus profesores.

	LELI	SPRO	IDEX	CNEA	MACI	TOTAL
Quinto	28	20	40	6	18	102

El muestreo fue de tipo no probabilístico, es decir es por conveniencia. Se optó por este tipo de muestro considerando que son los estudiantes del último año de formación profesional quienes conocen mejor el actuar pedagógico de sus profesores, tanto en el orden organizativo (liderazgo) como en la gestión en sí (gestión pedagógica)

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica empleada en la presente investigación, es la técnica de la encuesta, que se ajusta a los requerimientos de una investigación científica cuantitativa. Según José Luis Arias Gonzáles (2020), permite la recogida de los datos por medio de la interrogación que se realiza al encuestado con el propósito de que brinden la información requerida para la investigación

El instrumento aplicado es el cuestionario, el mismo que es un instrumento de recolección de datos está orientado a crear las condiciones para la medición. Los datos son conceptos que expresan una abstracción del mundo real, de lo sensorial, susceptible de ser percibido por los sentidos de manera directa o indirecta, donde todo lo empírico es medible (Hernández Mendoza, 2020)

Referente al cuestionario para recoger información sobre el Liderazgo Directivo, se debe anotar que está conformado por dos dimensiones: Gestión institucional y

pedagógica; ambos están conformados por 10 preguntas o ítems cada uno, con una valoración de escala Likert. Respecto al cuestionario sobre Gestión pedagógica, conformado por dos dimensiones: Gestión didáctica y Gestión curricular. Para ambos se han dirigido once preguntas, también bajo el escalamiento de Likert.

Los instrumentos señalados forman parte de la sección anexos, con sus respectivas validaciones.

3.5. ESTRATEGIA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el desarrollo de la presente investigación, se siguieron los siguientes principales pasos:

- a. Se elaboraron los instrumentos para la recolecta de información, los que fueron validados mediante el juicio de expertos y el coeficiente alfa de Cronbach.
- b. Se coordinó con la Dirección de la Escuela Profesional de Educación y con cada uno de los directores de Departamentos académicos para la aplicación de los instrumentos, utilizando tanto la vía virtual como la presencial.
- c. Se coordinó con los docentes de cada especialidad, empleado los medios antes señalados, dando cuenta del procedimiento a aplicar para el llenado de cada cuestionario.
- d. Se explicó vía digital a los estudiantes de la muestra, respecto al procedimiento a emplear para las repuestas de cada cuestionario.
- e. Una vez logrado las encuestas se organizó y tabuló por especialidades empleando el sistema estadístico SPSS v. 25. A partir de ello se analizaron e interpretaron los datos para arribar a las conclusiones, previa verificación de las hipótesis.

3.6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y MÉTODOS ESTADÍSTICOS DE ANÁLISIS DE DATOS

La información recogida, fue procesada mediante la aplicación de medidas estadísticas (Tablas y figuras de representación de medias y desviaciones), para lo cual se utilizó los programas Excel y SPSS. Los datos obtenidos se presentaron en cuadros

estadísticos, mediante el uso de frecuencias absolutas y relativas simples, para finalmente proceder a la interpretación de resultados se dio de manera numérica y porcentual.

3.7. INSTRUMENTOS, EQUIPOS MATERIALES E INSUMOS

La presente investigación al ser descriptiva correlacional no requiero equipos, ni materiales o insumos. Sin embargo, vale recalcar que se emplearon papel, tinta, equipos de cómputo e impresoras para la redacción del informe final.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. RESULTADOS

4.1.1 Liderazgo directivo

Tabla 1

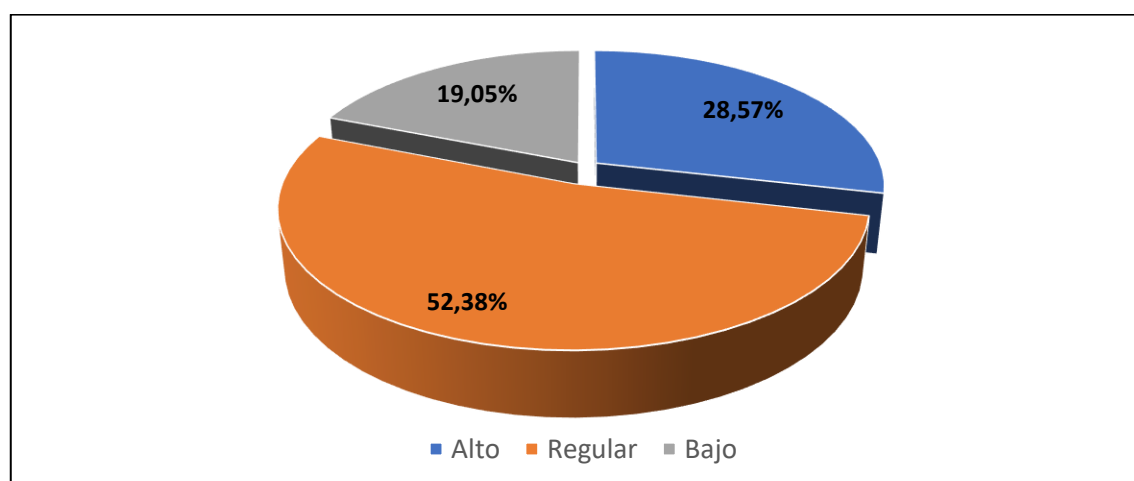
Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Propicia la identificación institucional de los miembros de la comunidad educativa

Liderazgo	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	04	40,00	03	21,43	01	20,00	02	33,33	02	28,57	12	28,57
Regular	05	50,00	07	50,00	03	60,00	04	66,67	03	42,86	22	52,38
Bajo	01	10,00	04	28,57	01	20,00	00	0,00	02	28,57	08	19,05
TOTAL	10	100,00	14	100,00	05	100,00	06	100,00	07	100,00	42	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 1

Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Propicia la identificación institucional de los miembros de la comunidad educativa



Nota. Tabla 1.

Análisis e interpretación tabla 1

La tabla 1 referente al nivel de liderazgo directivo en los docentes de la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG, según la dimensión: Gestión institucional, nos proporciona la siguiente información: en el nivel alto, en la especialidad de LELI: 40,00 %; SPRO 21,43 %; en IDEX se tienen 20,00 %; CNEA: 33,33 % y MACI: 28,57 %.

En el nivel regular, se tiene en LELI: 50,00 %; SPRO: 50,00 %; IDEX presenta el 60,00 %; CNEA: 66,67 % y MACI 42,86 %. En el nivel bajo, se encuentra la siguiente información: LELI: 10,00 %; SPRO tiene un 28,57 %; IDEX con 20,00 %; CNEA: 0,00 % y MACI: 28,57 %.

Por lo tanto, se puede afirmar que el 52,38 % de los docentes de la Escuela Profesional de Educación señalan que el nivel de liderazgo directivo es “Regular”, con referencia al ítem: Propicia la identificación institucional de los miembros de la comunidad educativa

Tabla 2

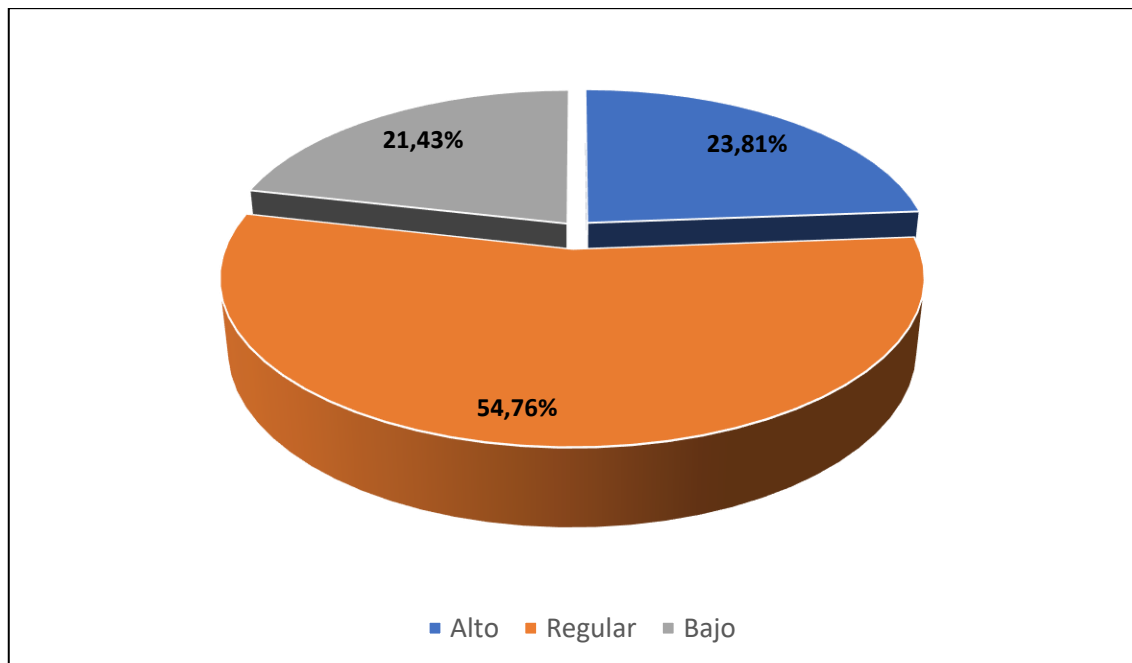
Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Crea una cultura innovadora orientada al éxito y los resultados por producto

Liderazgo	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	02	20,00	04	28,57	02	40,00	01	16,67	01	14,28	10	23,81
Regular	07	70,00	08	57,14	02	40,00	03	50,00	03	42,86	23	54,76
Bajo	01	10,00	02	14,29	01	20,00	02	33,33	03	42,86	09	21,43
TOTAL	10	100,00	14	100,00	05	100,00	06	100,00	07	100,00	42	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 2

Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Crea una cultura innovadora orientada al éxito y los resultados por producto



Nota. Tabla 2.

Análisis e interpretación de la tabla 2

Los datos que nos brinda la Tabla 2 son referente al nivel de liderazgo directivo que se evidencia en la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG, nos proporciona la siguiente información. En el nivel alto, LELI: 20,00 %; SPRO 28,57 %; en IDEX se tienen 40,00 %; CNEA: 16,67 % y MACI: 14,28 %.

En cuanto al nivel regular, se tiene: LELI: 70,00 %; SPRO: 57,14 %; IDEX presenta el 40,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI 42,86 %. En el nivel bajo, tenemos: LELI: 10,00 %; SPRO tiene un 14,29 %; IDEX con 20,00 %; ENEA: 33,33 % y MACI: 42,86 %.

En conclusión, se puede afirmar que el 54,76 % de los docentes señalan que el nivel de liderazgo directivo, en la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG es

“Regular”, según ítem: Crea una cultura innovadora orientada al éxito y los resultados por producto,

Tabla 3

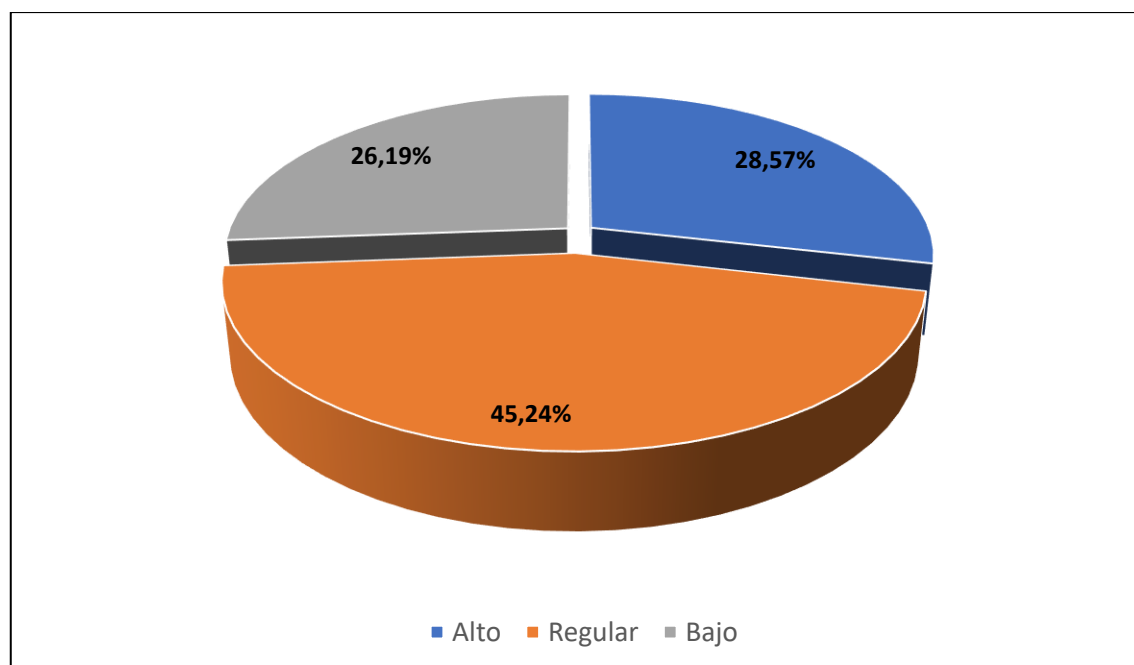
Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Fomenta una comunicación horizontal entre docentes, equipo de gestión y dirección

Liderazgo Directivo	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	01	10,00	05	35,71	03	60,00	00	0,00	03	42,86	12	28,57
Regular	05	50,00	05	35,71	02	40,00	03	50,00	04	57,14	19	45,24
Bajo	04	40,00	04	28,57	00	0,00	03	50,00	00	0,00	11	26,19
TOTAL	10	100,00	14	100,00	05	100,00	06	100,00	07	100,00	42	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 3

Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Fomenta una comunicación horizontal entre docentes, equipo de gestión y dirección



Nota. Tabla 3

Análisis e interpretación de la tabla 3

Los resultados que se observan, están en relación nivel de liderazgo directivo en los docentes de la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG, según la dimensión: Gestión institucional, nos proporciona la siguiente información: en el nivel alto, en especialidad de LELI: 10,00 %; SPRO 35,71 %; en IDEX se tienen 60,00 %; CNEA: 0,00 % y MACI: 42,86 %.

En el nivel regular, se tiene en LELI: 50,00 %; SPRO: 35,71 %; IDEX presenta el 40,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI 57,14 %. En el nivel bajo, se encuentra la siguiente información: LELI: 40,00 %; SPRO tiene un 28,57 %; IDEX con 0,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI: 0,00 %.

Consecuentemente, el mayor porcentaje en cuanto a la dimensión: gestión institucional; en relación nivel de liderazgo directivo en la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG es de nivel "Regular" con un porcentaje de 45,24 %, según ítem: Fomenta una comunicación horizontal entre docentes, equipo de gestión y dirección

Tabla 4

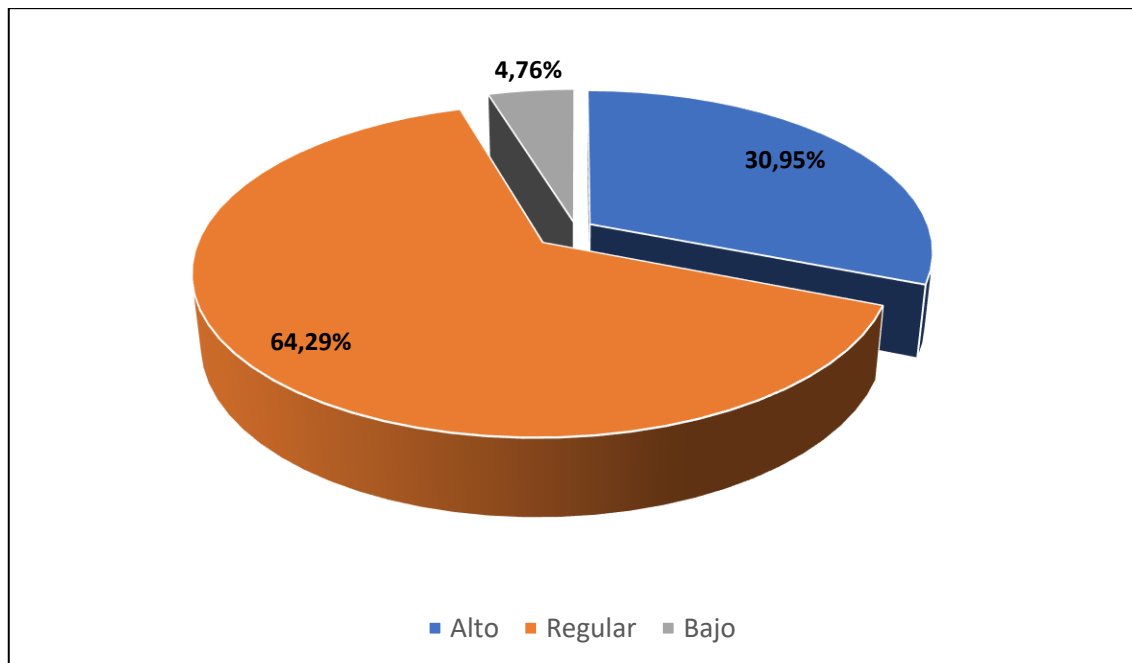
Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Fomenta un ambiente de confianza y solidaridad

Liderazgo	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	03	30,00	03	21,43	01	20,00	02	33,33	04	57,14	13	30,95
Regular	07	70,00	10	71,43	04	80,00	03	50,00	03	42,86	27	64,29
Bajo	00	0,00	01	7,14	00	0,00	01	16,67	00	0,00	02	4,76
TOTAL	10	100,00	14	100,00	05	100,00	06	100,00	07	100,00	42	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 4

Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Fomenta un ambiente de confianza y solidaridad



Nota. Tabla 4.

Análisis e interpretación de la tabla 4

La lectura que nos proporciona la tabla 4, nivel de liderazgo directivo según los docentes de la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG, según la dimensión: Gestión institucional, nos proporciona el siguiente dato: en el nivel alto, se aprecia que en la especialidad de LELI alcanza el 30,00 %; SPRO 21,43 %; en IDEX se tienen 20,00 %; CNEA: 33,33 % y MACI: 57,14 %.

En el nivel regular, se tiene en LELI: 70,00 %; SPRO: 71,43 %; IDEX presenta el 80,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI 42,86 %. Finalmente, en el nivel bajo, se tiene lo siguiente: LELI: 0,00 %; SPRO alcanza el 7,14 %; IDEX con 0,00 %; CNEA: 16,67 % y MACI: 0,00 %.

Estos resultados permiten afirmar que el mayor porcentaje, con un 64,29 % de docentes de la Escuela Profesional de Educación, señalan que el nivel de liderazgo

directivo que se evidencia en la Escuela Profesional de Educación, es “Regular”, según ítem: Fomenta un ambiente de confianza y solidaridad.

Tabla 5

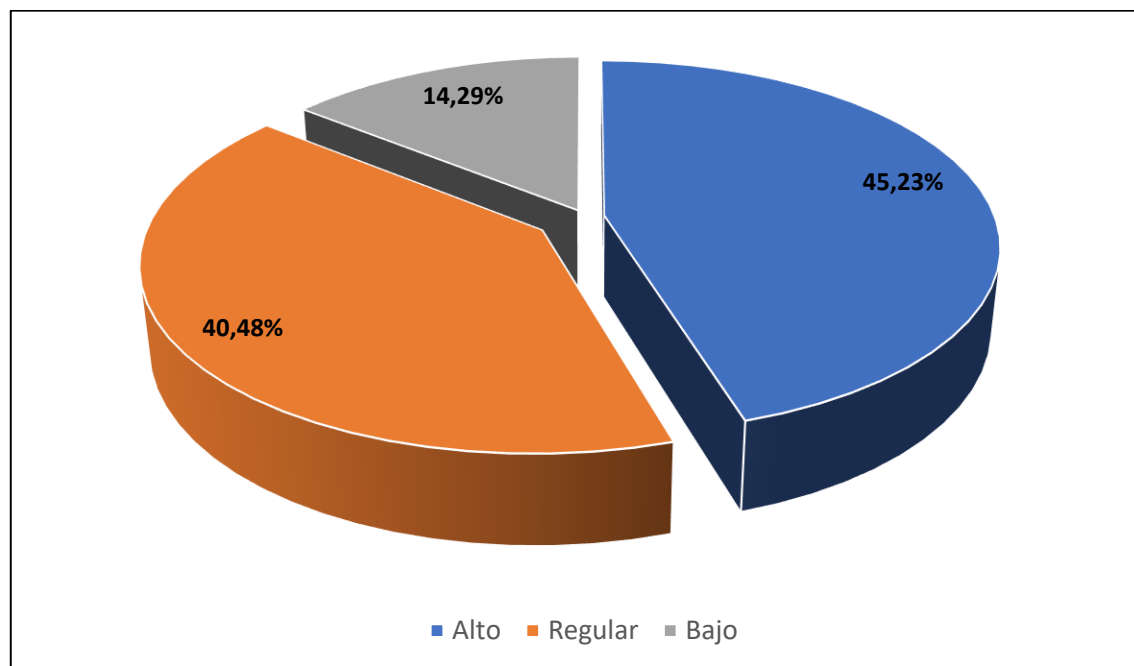
Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Administra adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros de la Escuela Profesional

Liderazgo	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	05	50,00	05	35,71	03	60,00	04	66,67	02	28,57	19	45,23
Regular	02	20,00	07	50,00	02	40,00	02	33,33	04	57,14	17	40,48
Bajo	03	30,00	02	14,29	00	0,00	00	0,00	01	14,29	06	14,29
TOTAL	10	100,00	14	100,00	05	100,00	06	100,00	07	100,00	42	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 5

Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Administra adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros de la Escuela Profesional



Nota. Tabla 5.

Análisis e interpretación de la tabla 5

El nivel de liderazgo directivo según los docentes de la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG, según la dimensión: Gestión institucional, según la tabla 5 es la siguiente: en el nivel alto, se aprecia que en la especialidad de LELI alcanza el 50,00 %; SPRO: 35,71 %; en IDEX se tienen 60,00 %; CNEA: 66,67 % y MACI: 28,57 %.

En el nivel regular, se tiene en LELI: 20,00 %; CISO: 50,00 %; IDEX presenta el 40,00 %; CNEA: 33,33 % y MACI 57,14 %. Por último, en el nivel bajo, se tiene lo siguiente: LELI: 30,00 %; SPRO alcanza el 14,29 %; IDEX con 0,00 %; CNEA: 0,00 % y MACI: 14,29 %.

Interpretando la información precedente, se tiene que un 45,23 % de docentes de las especialidades de LELI, SPRO, IDEX, CNEA y MACI de la Escuela Profesional de Educación, ubican el liderazgo directivo en un nivel “Alto”, según ítem: Administra adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros de la Escuela Profesional.

Tabla 6

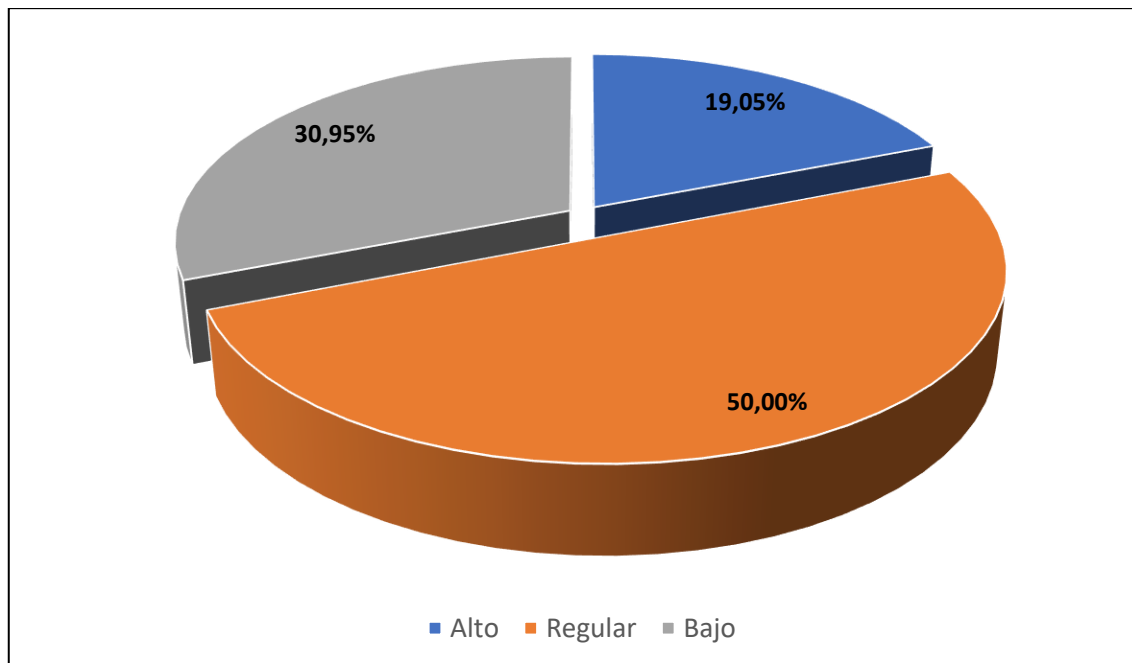
Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la Escuela Profesional

Liderazgo	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	02	20,00	03	21,43	01	20,00	01	16,67	01	14,29	08	19,05
Regular	08	80,00	06	42,86	04	80,00	03	50,00	00	0,00	21	50,00
Bajo	00	0,00	05	35,71	00	0,00	02	33,33	06	85,71	13	30,95
TOTAL	10	100,00	14	100,00	05	100,00	06	100,00	07	100,00	42	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 6

Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la Escuela Profesional



Nota. Tabla 6.

Análisis e interpretación de la tabla 6

La tabla 6, en relación al nivel de liderazgo directivo según los docentes de la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG, según la dimensión: Gestión institucional, es la siguiente: en el nivel alto, se aprecia que en la especialidad de LELI alcanza el 20,00 %; SPRO 21,43 %; en IDEX se tienen 20,00 %; CNEA: 16,67 % y MACI: 14,29 %.

En el nivel regular, se tiene en LELI: 80,00 %; SPRO: 42,86 %; IDEX presenta el 80,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI: 0,00 %. Sobre el nivel bajo, se tiene lo siguiente: LELI: 0,00 %; SPRO alcanza el 35,71 %; IDEX con 0,00 %; CNEA: 33,33 % y MACI: 85,71 %.

Los resultados que preceden, permiten decir que un 50,00 % los docentes de la Escuela Profesional de Educación señalan que el nivel de liderazgo directivo es de nivel

“Regular”, según el ítem: Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la Escuela Profesional.

Tabla 7

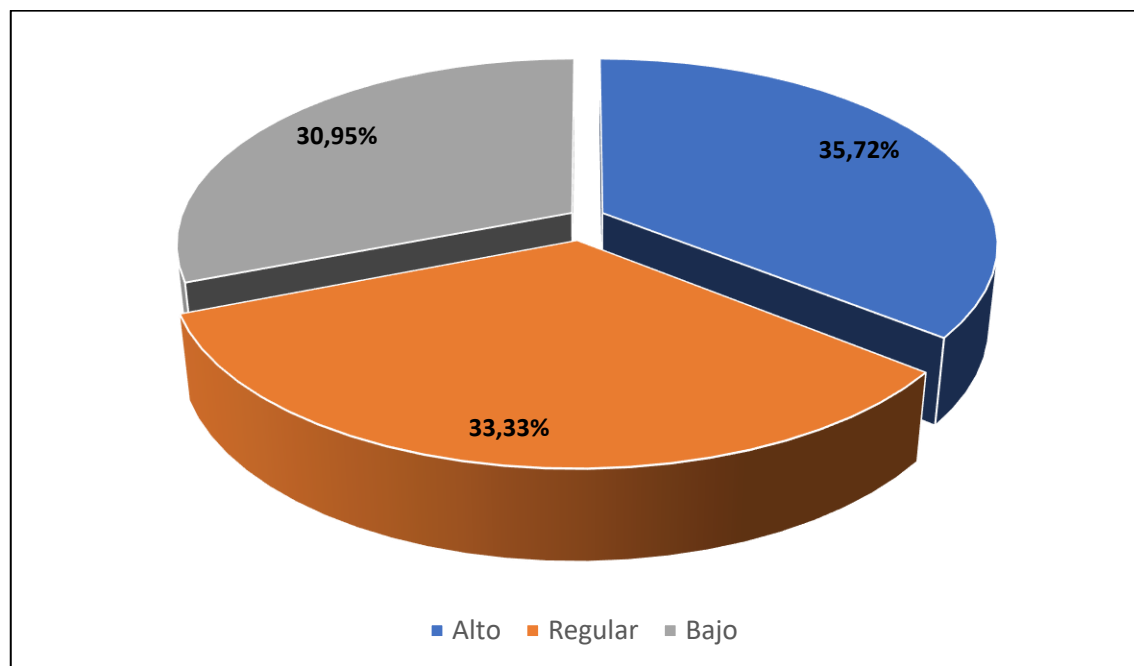
Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Difunde y fomenta el conocimiento y la aplicación de la misión, visión y valores de la Escuela Profesional

Liderazgo	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	05	50,00	04	28,57	01	20,00	03	50,00	02	28,57	15	35,72
Regular	04	40,00	04	28,57	02	40,00	02	33,33	02	28,57	14	33,33
Bajo	01	10,00	06	42,86	02	40,00	01	16,67	03	42,86	13	30,95
TOTAL	10	100,00	14	100,00	05	100,00	06	100,00	07	100,00	42	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 7

Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Difunde y fomenta el conocimiento y la aplicación de la misión, visión y valores de la Escuela Profesional



Nota. Tabla 7.

Análisis e interpretación de la tabla 7

Según los datos de la tabla 07, sobre el nivel de liderazgo directivo según opinión de los docentes de la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG, según la dimensión: Gestión institucional, es la siguiente: en el nivel alto, se aprecia que en la especialidad de LELI alcanza el 50,00 %; SPRO 28,57 %; en IDEX se tienen 20,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI: 28,57 %.

Para el nivel regular, se tiene en LELI: 40,00 %; SPRO: 28,57 %; IDEX presenta el 40,00 %; CNEA: 33,33 % y MACI: 28,57 %. El nivel bajo, tiene lo siguiente: LELI: 10,00 %; SPRO alcanza el 42,86 %; IDEX con 40,00 %; CNEA: 16,67 % y MACI: 42,86 %.

Interpretando esta información, se tiene que el mayor porcentaje (35,72 %) de docentes de la Escuela Profesional de Educación, Señalan que el liderazgo directivo que se evidencia en la UNJBG “Alto”, en relación al ítem: Difunde y fomenta el conocimiento y la aplicación de la misión, visión y valores de la Escuela Profesional.

Tabla 8

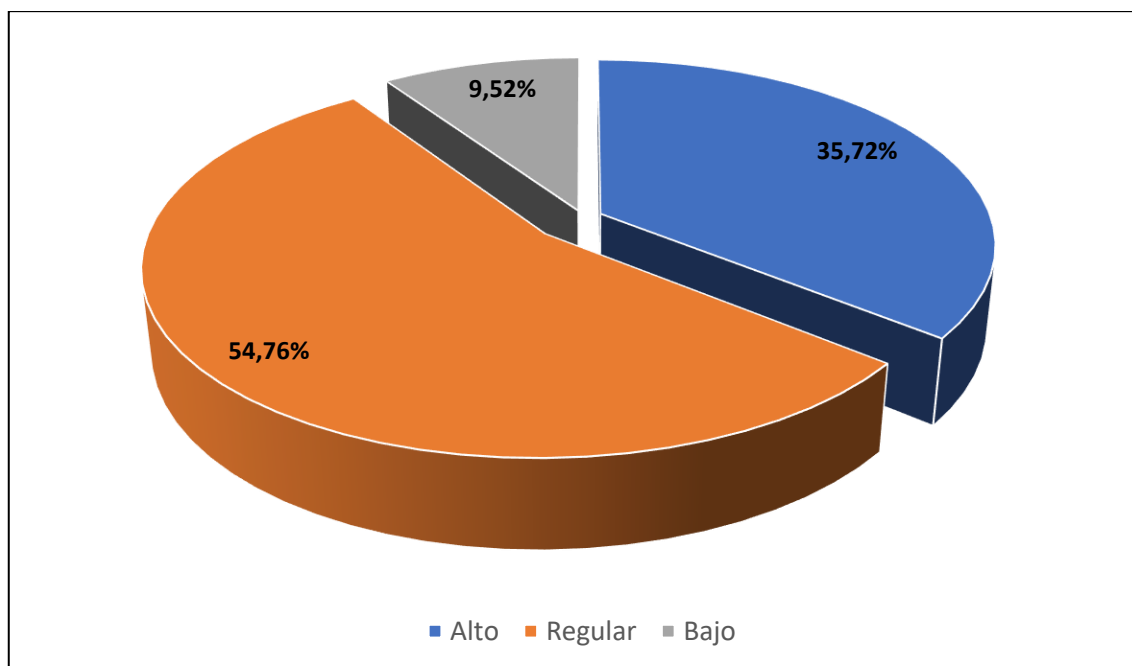
Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Demuestra equidad al sancionar faltas e incumplimientos

Liderazgo	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	02	20,00	04	28,57	03	60,00	03	50,00	03	42,86	15	35,72
Regular	08	80,00	08	57,14	02	40,00	02	33,33	03	42,86	23	54,76
Bajo	00	0,00	02	14,29	00	0,00	01	16,67	01	14,28	04	9,52
TOTAL	10	100,00	14	100,00	05	100,00	06	100,00	07	100,00	42	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 8

Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Demuestra equidad al sancionar faltas e incumplimientos



Nota. Tabla 8.

Análisis e interpretación de la tabla 8

La tabla 08 muestra los siguientes resultados, según el ítem: Demuestra equidad al sancionar faltas e incumplimientos: en el nivel alto, se aprecia que en la especialidad de LELI alcanza el 20,00 %; SPRO: 28,57 %; en IDEX se tienen 60,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI: 42,86 %.

Para el nivel regular, se tiene en LELI: 80,00 %; SPRO: 57,14 %; IDEX presenta el 40,00 %; CNEA: 33,33 % y MACI: 42,86 %. El nivel bajo, tiene lo siguiente: LELI: 0,00 %; SPRO alcanza el 14,29 %; IDEX con 0,00 %; CNEA: 16,67 % y MACI: 14,28 %.

Concluyentemente, se afirma que los docentes de la Escuela Profesional de Educación, ubican el liderazgo directivo en un nivel “Regular”, representado con el 54,76 %, en relación al ítem: Demuestra equidad al sancionar faltas e incumplimientos.

Tabla 9

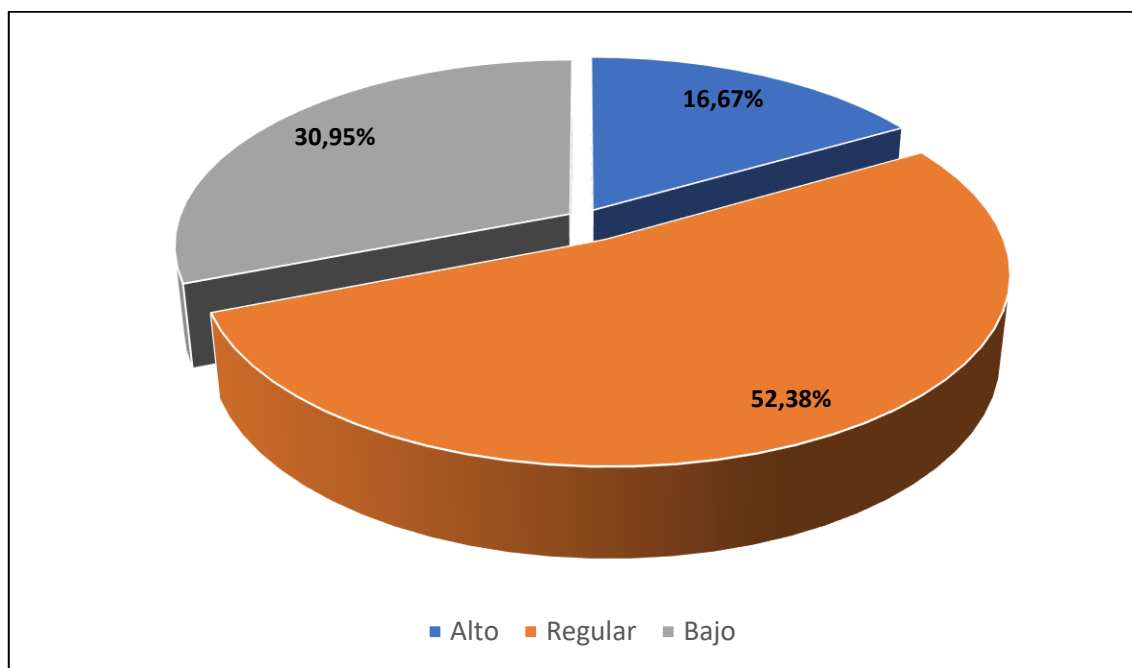
Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Promueve un adecuado clima institucional

Liderazgo	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	02	20,00	03	21,43	00	0,00	01	16,67	01	14,29	07	16,67
Regular	05	50,00	06	42,86	04	80,00	03	50,00	04	57,14	22	52,38
Bajo	03	30,00	05	35,71	01	20,00	02	33,33	02	28,57	13	30,95
TOTAL	10	100,00	14	100,00	05	100,00	06	100,00	07	100,00	42	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 9

Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Promueve un adecuado clima institucional



Nota. Tabla 9.

Análisis e interpretación de la tabla 9

En el análisis que se puede realizar de la tabla 9, con relación al liderazgo directivo y su dimensión gestión institucional, es la siguiente: en el nivel alto, LELI alcanza el 20,00 %; SPRO: 21,43 %; en IDEX se tienen 0,00 %; CNEA: 16,67 % y MACI: 14,29 %.

Según los datos, en el nivel regular, se tiene en LELI: 50,00 %; SPRO: 42,86 %; IDEX presenta el 80,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI: 57,14 %. El nivel bajo, tiene lo siguiente: LELI: 30,00 %; SPRO alcanza el 35,71 %; IDEX con 20,00 %; CNEA: 33,33 % y MACI: 28,57 %.

Esta información nos permite afirmar que el 52,38 % de los docentes ubican al liderazgo directivo de la Escuela Profesional de Educación, en el nivel “Regular”, lo que viene a corroborar los resultados, en relación al ítem: Promueve un adecuado clima institucional.

Tabla 10

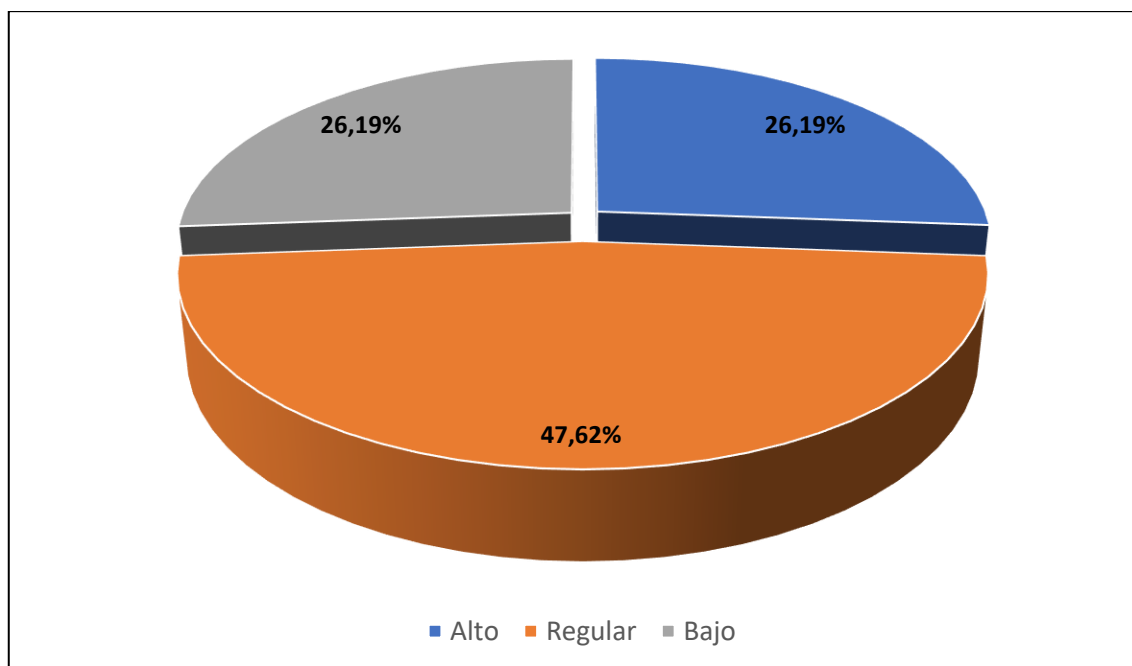
Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Valora al docente como fuente de aportación y generación de ideas

Liderazgo	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	00	0,00	04	28,57	02	40,00	02	33,33	03	42,86	11	26,19
Regular	06	60,00	07	50,00	02	40,00	03	50,00	02	28,57	20	47,62
Bajo	04	40,00	03	21,43	01	20,00	01	16,67	02	28,57	11	26,19
TOTAL	10	100,00	14	100,00	05	100,00	06	100,00	07	100,00	42	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 10

Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Valora al docente como fuente de aportación y generación de ideas



Nota. Tabla 10.

Análisis e interpretación de la tabla 10

En referencia a la información de la tabla 10, se observa lo siguiente: en el nivel alto, se tiene: LELI con el 0,00 %; SPRO: 28,57 %; en IDEX se tienen 40,00 %; CNEA: 33,33 % y MACI: 42,86 %.

Con relación al nivel regular, se tiene en LELI: 60,00 %; SPRO: 50,00 %; IDEX presenta el 40,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI: 28,57 %. El nivel bajo, tiene lo siguiente: LELI: 40,00 %; SPR alcanza el 21,43 %; IDEX con 20,00 %; CNEA: 16,67 % y MACI: 28,57 %.

Interpretando estos resultados, se afirma que la mayoría de los docentes de la Escuela Profesional de educación en un 47,62 % ubican al liderazgo directivo en un nivel “Regular”, con relación al ítem: Valora al docente como fuente de aportación y generación de ideas.

Tabla 11

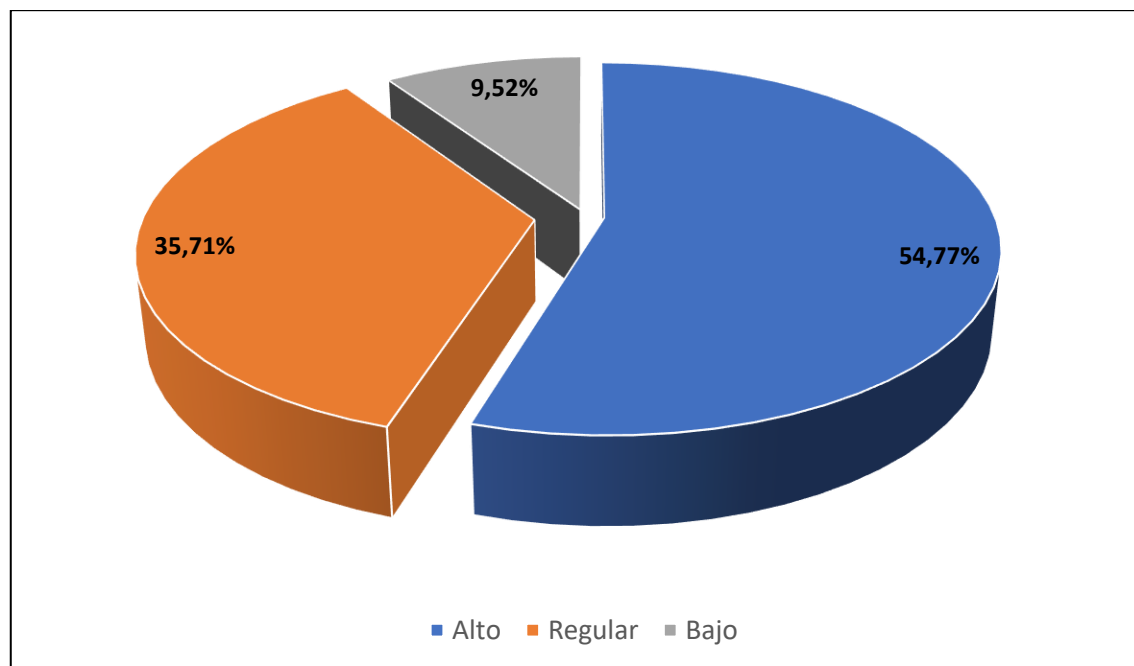
Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Promueve la innovación y capacitación docente

Liderazgo	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	08	80,00	08	57,14	02	40,00	02	33,33	03	42,86	23	54,77
Regular	02	20,00	04	28,57	03	60,00	03	50,00	03	42,86	15	35,71
Bajo	00	0,00	02	14,29	00	0,00	01	16,67	01	14,28	04	9,52
TOTAL	10	100,00	14	100,00	05	100,00	06	100,00	07	100,00	42	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 11

Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Promueve la innovación y capacitación docente



Nota. Tabla 11.

Análisis e interpretación de la tabla 11

La tabla 11 muestra los siguientes resultados, según dimensión: gestión pedagógica, e ítem: Promueve la innovación y capacitación docente: en el nivel alto, se

aprecia que en la especialidad de LELI alcanza el 80,00 %; SPRO: 57,14 %; en IDEX se tienen 40,00 %; CNEA: 33,33 % y MACI: 42,86 %.

Referente al nivel regular, se tiene en LELI: 20,00 %; SPRO: 28,57 %; IDEX presenta el 60,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI: 42,86 %. El nivel bajo, tiene lo siguiente: LELI: 0,00 %; SPRO alcanza el 14,29 %; IDEX con 0,00 %; CNEA: 16,67 % y MACI: 14,28 %.

Concluyentemente, se afirma que los docentes de la Escuela Profesional de Educación, ubican el liderazgo directivo en un nivel “Alto”, representado con el 54,76 %, en relación al ítem: Promueve la innovación y capacitación docente.

Tabla 12

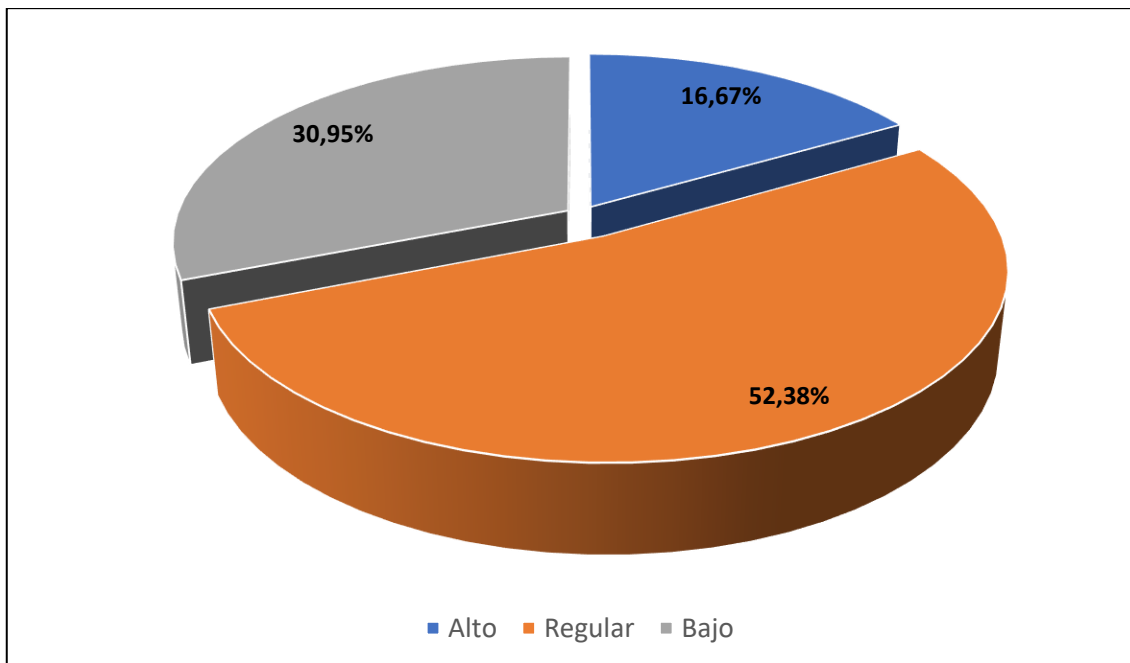
Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Identifica, utiliza y potencia las posibilidades creativas de los docentes para contribuir a la mejora de la calidad educativa

Liderazgo Directivo	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	02	20,00	03	21,43	00	0,00	01	16,67	01	14,29	07	16,67
Regular	05	50,00	06	42,86	04	80,00	03	50,00	04	57,14	22	52,38
Bajo	03	30,00	05	35,71	01	20,00	02	33,33	02	28,57	13	30,95
TOTAL	10	100,00	14	100,00	05	100,00	06	100,00	07	100,00	42	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 12

Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Identifica, utiliza y potencia las posibilidades creativas de los docentes para contribuir a la mejora de la calidad educativa



Nota. Tabla 12.

Análisis e interpretación de la tabla 12

En el análisis que se puede realizar de la tabla 12, con relación al liderazgo directivo y su dimensión gestión pedagógica, es la siguiente: en el nivel alto, LELI alcanza el 20,00 %; SPRO: 21,43 %; en IDEX se tienen 0,00 %; CNEA: 16,67 % y MACI: 14,29 %.

Según los datos, en el nivel regular, se tiene en LELI: 50,00 %; SPRO: 42,86 %; IDEX presenta el 80,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI: 57,14 %. El nivel bajo, tiene lo siguiente: LELI: 30,00 %; SPRO alcanza el 35,71 %; IDEX con 20,00 %; CNEA: 33,33 % y MACI: 28,57 %.

Esta información nos permite afirmar que el 52,38 % de los docentes ubican al liderazgo directivo de la Escuela Profesional de Educación, en el nivel “Regular”, lo que

viene a corroborar los resultados, en relación al ítem: Identifica, utiliza y potencia las posibilidades creativas de los docentes para contribuir a la mejora de la calidad educativa.

Tabla 13

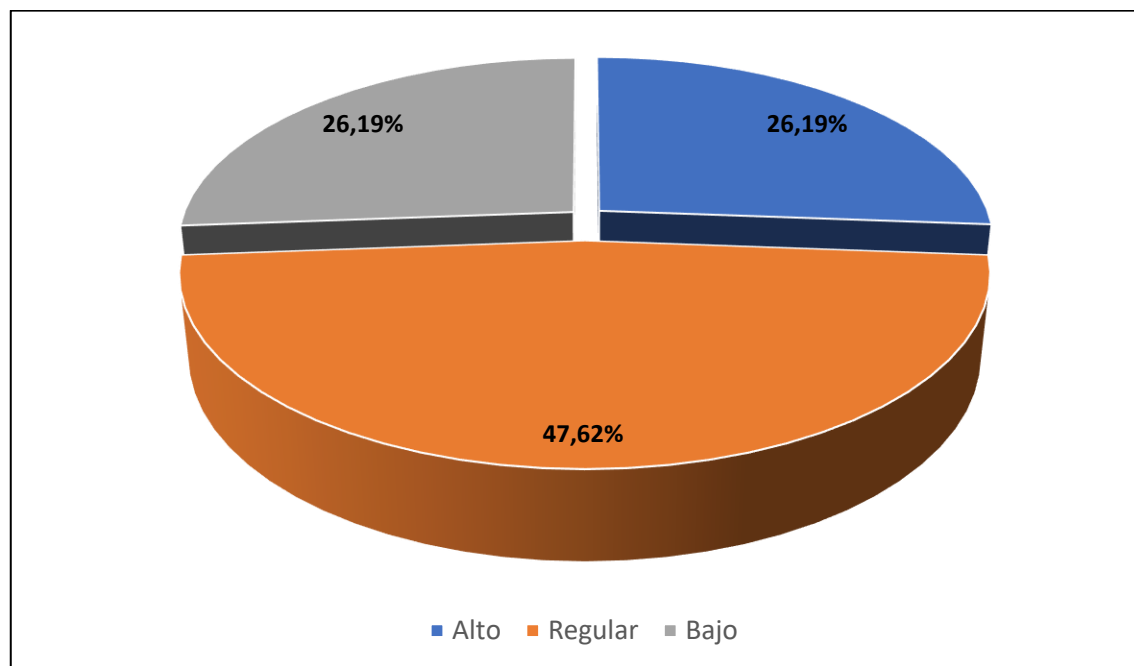
Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Genera y sistematiza proyectos de innovación pedagógica

Liderazgo	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	00	0,00	04	28,57	02	40,00	02	33,33	03	42,86	11	26,19
Regular	06	60,00	07	50,00	02	40,00	03	50,00	02	28,57	20	47,62
Bajo	04	40,00	03	21,43	01	20,00	01	16,67	02	28,57	11	26,19
TOTAL	10	100,00	14	100,00	05	100,00	06	100,00	07	100,00	42	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 13

Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Genera y sistematiza proyectos de innovación pedagógica



Nota. Tabla 13.

Análisis e interpretación de la tabla 13

En referencia a la información de la tabla 13, se observa lo siguiente: en el nivel alto, se tiene: LELI con el 0,00 %; SPRO: 28,57 %; en IDEX se tienen 40,00 %; CNEA: 33,33 % y MACI: 42,86 %.

Con relación al nivel regular, se tiene en LELI: 60,00 %; SPRO: 50,00 %; IDEX presenta el 40,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI: 28,57 %. El nivel bajo, tiene lo siguiente: LELI: 40,00 %; SPRO alcanza el 21,43 %; IDEX con 20,00 %; CNEA: 16,67 % y MACI: 28,57 %.

Interpretando estos resultados, se afirma que la mayoría de los docentes de la Escuela Profesional de educación en un 47,62 % ubican al liderazgo directivo en un nivel “Regular”, con relación al ítem: Genera y sistematiza proyectos de innovación pedagógica

Tabla 14

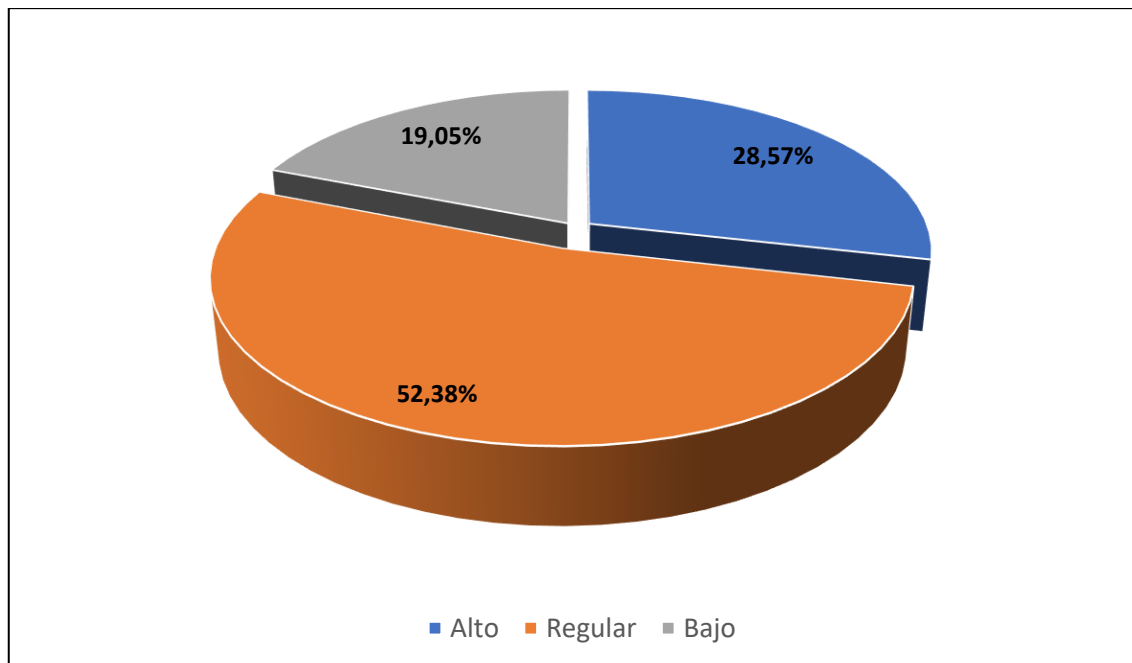
Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Permite la participación de los docentes en la elaboración de proyectos institucionales

Liderazgo	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	04	40,00	03	21,43	01	20,00	02	33,33	02	28,57	12	28,57
Regular	05	50,00	07	50,00	03	60,00	04	66,67	03	42,86	22	52,38
Bajo	01	10,00	04	28,57	01	20,00	00	0,00	02	28,57	08	19,05
TOTAL	10	100,00	14	100,00	05	100,00	06	100,00	07	100,00	42	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 14

Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Permite la participación de los docentes en la elaboración de proyectos institucionales



Nota. Tabla 14.

Análisis e interpretación tabla 14

La tabla 14 referente al nivel de liderazgo directivo en los docentes de la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG, según la dimensión: Gestión pedagógica, nos proporciona la siguiente información: en el nivel alto, en la especialidad de LELI: 40,00 %; SPRO 21,43 %; en IDEX se tienen 20,00 %; CNEA: 33,33 % y MACI: 28,57 %.

En el nivel regular, se tiene en LELI: 50,00 %; SPRO: 50,00 %; IDEX presenta el 60,00 %; CNEA: 66,67 % y MACI 42,86 %. En el nivel bajo, se encuentra la siguiente información: LELI: 10,00 %; SPRO tiene un 28,57 %; IDEX con 20,00 %; CNEA: 0,00 % y MACI: 28,57 %.

Por lo tanto, se puede afirmar que el 52,38 % de los docentes de la Escuela Profesional de Educación señalan que el nivel de liderazgo directivo es “Regular”, con

referencia al ítem: Permite la participación de los docentes en la elaboración de proyectos institucionales

Tabla 15

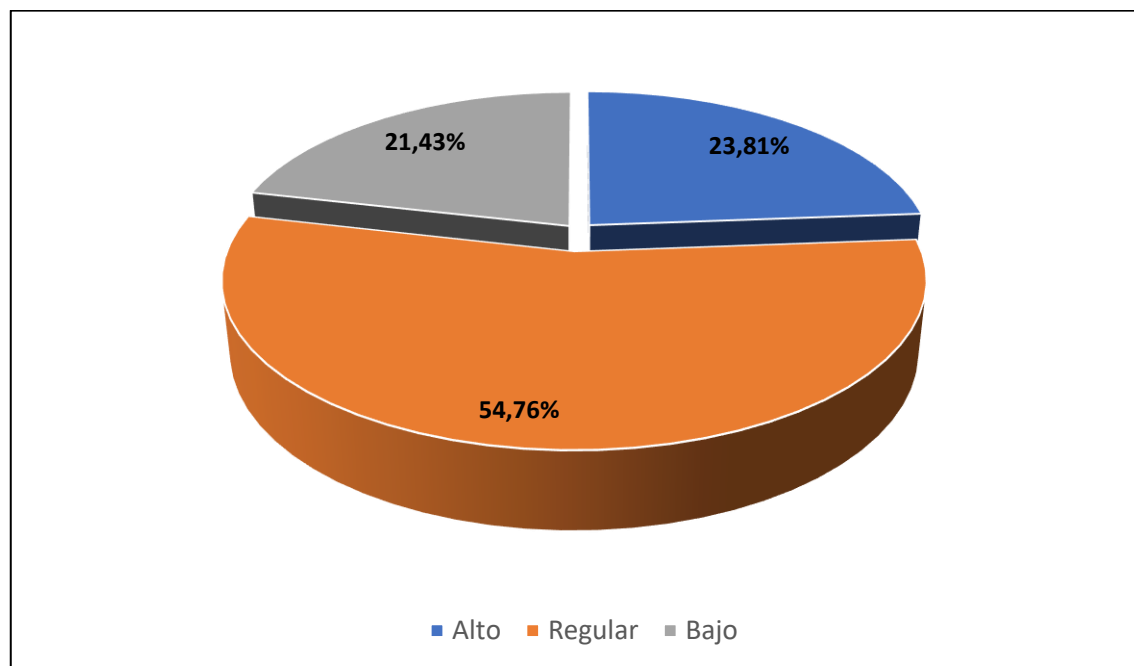
Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Potencia el desarrollo profesional docente de acuerdo con las necesidades de la Escuela Profesional

Liderazgo	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	02	20,00	04	28,57	02	40,00	01	16,67	01	14,28	10	23,81
Regular	07	70,00	08	57,14	02	40,00	03	50,00	03	42,86	23	54,76
Bajo	01	10,00	02	14,29	01	20,00	02	33,33	03	42,86	09	21,43
TOTAL	10	100,00	14	100,00	05	100,00	06	100,00	07	100,00	42	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 15

Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Potencia el desarrollo profesional docente de acuerdo con las necesidades de la Escuela Profesional



Nota. Tabla 15.

Análisis e interpretación de la tabla 15

Los datos que nos brinda la Tabla 15 son referente al nivel de liderazgo directivo que se evidencia en la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG, nos proporciona la siguiente información. En el nivel alto, LELI: 20,00 %; SPRO 28,57 %; en IDEX se tienen 40,00 %; CNEA: 16,67 % y MACI: 14,28 %.

En cuanto al nivel regular, se tiene: LELI: 70,00 %; SPRO: 57,14 %; IDEX presenta el 40,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI 42,86 %. En el nivel bajo, tenemos: LELI: 10,00 %; SPRO tiene un 14,29 %; IDEX con 20,00 %; CNEA: 33,33 % y MACI: 42,86 %.

En conclusión, se puede afirmar que el 54,76 % de los docentes señalan que el nivel de liderazgo directivo, en la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG es “Regular”, según ítem: Potencia el desarrollo profesional docente de acuerdo con las necesidades de la Escuela Profesional

Tabla 16

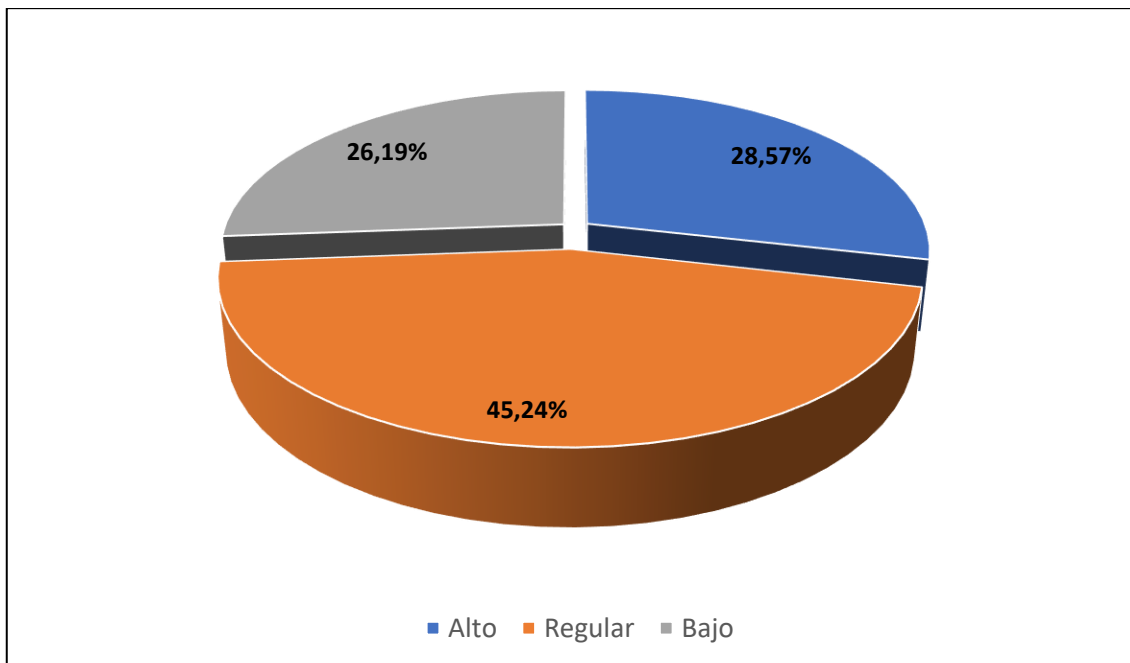
Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Concilia los objetivos de los equipos de trabajo docente con los objetivos de la Escuela Profesional

Liderazgo	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	01	10,00	05	35,71	03	60,00	00	0,00	03	42,86	12	28,57
Regular	05	50,00	05	35,71	02	40,00	03	50,00	04	57,14	19	45,24
Bajo	04	40,00	04	28,57	00	0,00	03	50,00	00	0,00	11	26,19
TOTAL	10	100,00	14	100,00	05	100,00	06	100,00	07	100,00	42	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 16

Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Concilia los objetivos de los equipos de trabajo docente con los objetivos de la Escuela Profesional



Nota. Tabla 16.

Análisis e interpretación de la tabla 16

Los resultados que se observan, están en relación nivel de liderazgo directivo en los docentes de la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG, según la dimensión: Gestión pedagógica, nos proporciona la siguiente información: en el nivel alto, en especialidad de LELI: 10,00 %; SPRO 35,71 %; en IDEX se tienen 60,00 %; CNEA: 0,00 % y MACI: 42,86 %.

En el nivel regular, se tiene en LELI: 50,00 %; SPRO: 35,71 %; IDEX presenta el 40,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI 57,14 %. En el nivel bajo, se encuentra la siguiente información: LELI: 40,00 %; SPRO tiene un 28,57 %; IDEX con 0,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI: 0,00 %.

Consecuentemente, el mayor porcentaje en cuanto a la dimensión: gestión institucional; en relación nivel de liderazgo directivo en la Escuela Profesional de

Educación de la UNJBG es de nivel “Regular” con un porcentaje de 45,24 %, según ítem: Concilia los objetivos de los equipos de trabajo docente con los objetivos de la Escuela Profesional

Tabla 17

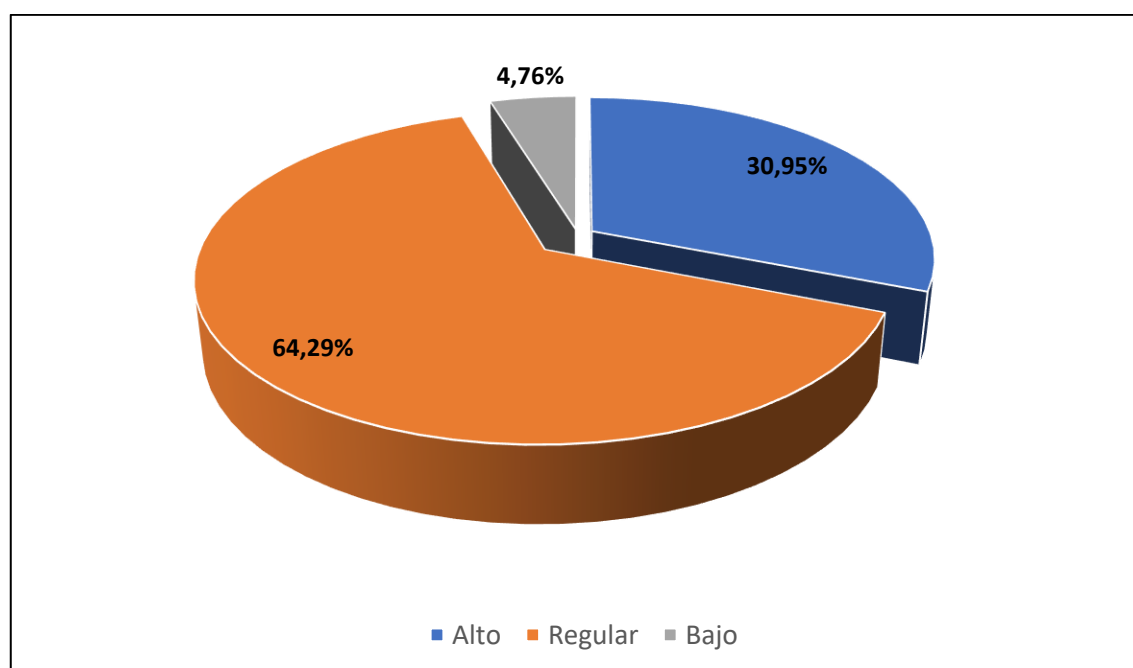
Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Participa y supervisa el monitoreo y acompañamiento docente con los objetivos de la Escuela Profesional

Liderazgo	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	03	30,00	03	21,43	01	20,00	02	33,33	04	57,14	13	30,95
Regular	07	70,00	10	71,43	04	80,00	03	50,00	03	42,86	27	64,29
Bajo	00	0,00	01	7,14	00	0,00	01	16,67	00	0,00	02	4,76
TOTAL	10	100,00	14	100,00	05	100,00	06	100,00	07	100,00	42	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 17

Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Participa y supervisa el monitoreo y acompañamiento docente con los objetivos de la Escuela Profesional



Nota. Tabla 17.

Análisis e interpretación de la tabla 17

La lectura que nos proporciona la tabla 17, nivel de liderazgo directivo según los docentes de la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG, según la dimensión: Gestión pedagógica, nos proporciona el siguiente dato: en el nivel alto, se aprecia que en la especialidad de LELI alcanza el 30,00 %; SPRO 21,43 %; en IDEX se tienen 20,00 %; CNEA: 33,33 % y MACI: 57,14 %.

En el nivel regular, se tiene en LELI: 70,00 %; SPRO: 71,43 %; IDEX presenta el 80,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI 42,86 %. Finalmente, en el nivel bajo, se tiene lo siguiente: LELI: 0,00 %; SPRO alcanza el 7,14 %; IDEX con 0,00 %; CNEA: 16,67 % y MACI: 0,00 %.

Estos resultados permiten afirmar que el mayor porcentaje, con un 64,29 % de docentes de la Escuela Profesional de Educación, señalan que el nivel de liderazgo directivo que se evidencia en la Escuela Profesional de Educación, es “Regular”, según ítem: Participa y supervisa el monitoreo y acompañamiento docente con los objetivos de la Escuela Profesional.

Tabla 18

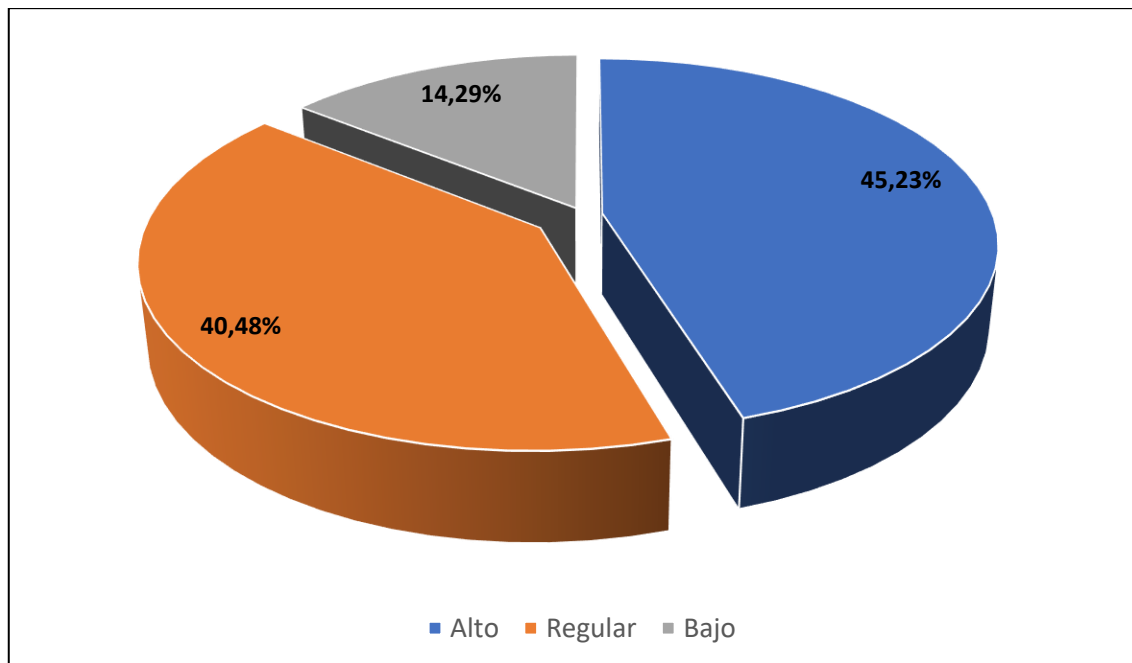
Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Incorpora la cultura de la gestión de calidad a los procesos de enseñanza-aprendizaje

Liderazgo	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	05	50,00	05	35,71	03	60,00	04	66,67	02	28,57	19	45,23
Regular	02	20,00	07	50,00	02	40,00	02	33,33	04	57,14	17	40,48
Bajo	03	30,00	02	14,29	00	0,00	00	0,00	01	14,29	06	14,29
TOTAL	10	100,00	14	100,00	05	100,00	06	100,00	07	100,00	42	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 18

Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Incorpora la cultura de la gestión de calidad a los procesos de enseñanza-aprendizaje



Nota. Tabla 18.

Análisis e interpretación de la tabla 18

El nivel de liderazgo directivo según los docentes de la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG, según la dimensión: Gestión pedagógica, según la tabla 18 es la siguiente: en el nivel alto, se aprecia que en la especialidad de LELI alcanza el 50,00 %; SPRO: 35,71 %; en IDEX se tienen 60,00 %; CNEA: 66,67 % y MACI: 28,57 %.

En el nivel regular, se tiene en LELI: 20,00 %; SPRO: 50,00 %; IDEX presenta el 40,00 %; CNEA: 33,33 % y MACI 57,14 %. Por último, en el nivel bajo, se tiene lo siguiente: LELI: 30,00 %; SPRO alcanza el 14,29 %; IDEX con 0,00 %; CNEA: 0,00 % y MACI: 14,29 %.

Interpretando la información precedente, se tiene que un 45,23 % de docentes de las especialidades de LELI, SPRO, IDEX, CNEA y MACI de la Escuela Profesional de

Educación, ubican el liderazgo directivo en un nivel “Alto”, según ítem: Incorpora la cultura de la gestión de calidad a los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Tabla 19

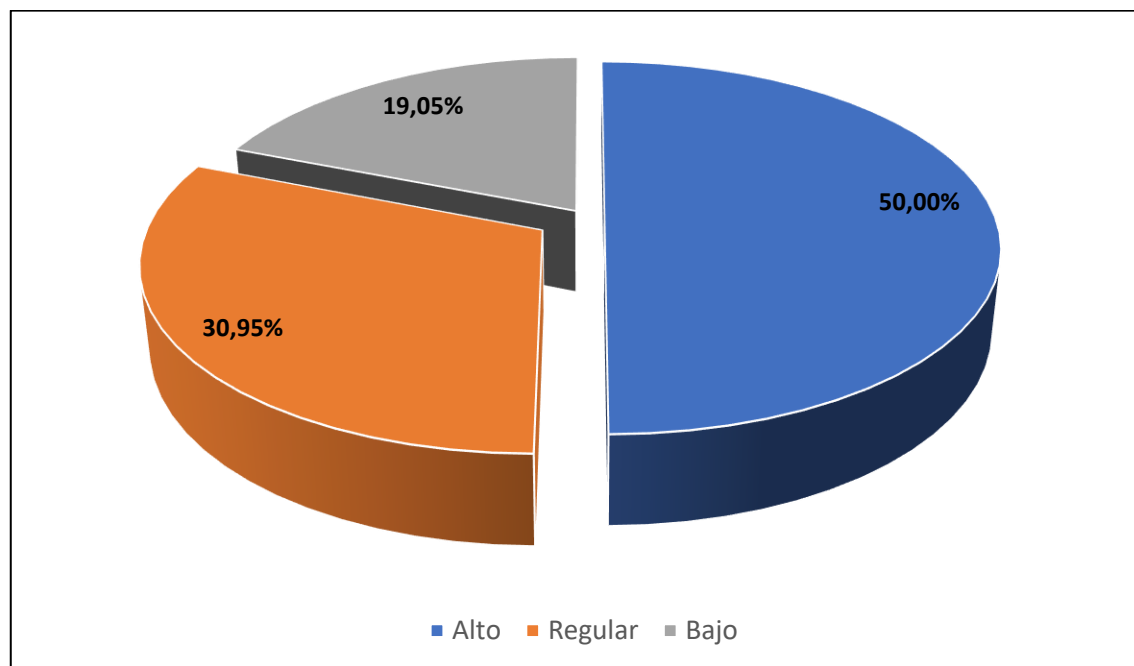
Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Propicia la revisión periódica de los programas curriculares de los docentes para verificar su cumplimiento

Liderazgo	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	08	80,00	06	42,86	04	80,00	03	50,00	00	0,00	21	50,00
Regular	00	0,00	05	35,71	00	0,00	02	33,33	06	85,71	13	30,95
Bajo	02	20,00	03	21,43	01	20,00	01	16,67	01	14,29	08	19,05
TOTAL	10	100,00	14	100,00	05	100,00	06	100,00	07	100,00	42	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 19

Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Propicia la revisión periódica de los programas curriculares de los docentes para verificar su cumplimiento



Nota. Tabla 19.

Análisis e interpretación de la tabla 19

La tabla 19, en relación al nivel de liderazgo directivo según los docentes de la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG, según la dimensión: Gestión pedagógica, es la siguiente: en el nivel alto, se aprecia que en la especialidad de LELI alcanza el 80,00 %; SPRO: 42,86 %; en IDEX se tienen 80,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI: 0,00 %.

En el nivel regular, se tiene en LELI: 0,00 %; SPRO: 35,71 %; IDEX presenta el 0,00 %; CNEA: 33,33 % y MACI: 85,71 %. Sobre el nivel bajo, se tiene lo siguiente: LELI: 20,00 %; SPRO alcanza el 21,43 %; IDEX con 20,00 %; CNEA: 16,67 % y MACI: 14,29 %.

Los resultados que proceden, permiten decir que un 50,00 % los docentes de la Escuela Profesional de Educación señalan que el nivel de liderazgo directivo es de nivel “Alto”, según el ítem: Propicia la revisión periódica de los programas curriculares de los docentes para verificar su cumplimiento.

Tabla 20

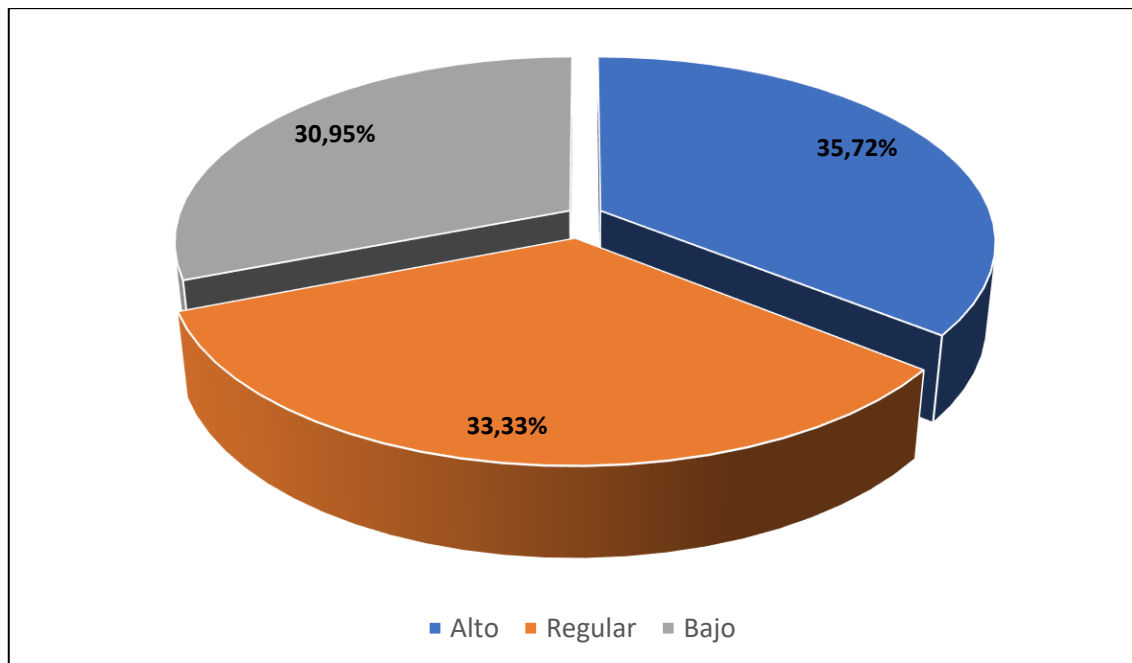
Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Desarrolla una visión compartida con los docentes para la mejora de la calidad educativa

Liderazgo Directivo	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	05	50,00	04	28,57	01	20,00	03	50,00	02	28,57	15	35,72
Regular	04	40,00	04	28,57	02	40,00	02	33,33	02	28,57	14	33,33
Bajo	01	10,00	06	42,86	02	40,00	01	16,67	03	42,86	13	30,95
TOTAL	10	100,00	14	100,00	05	100,00	06	100,00	07	100,00	42	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 20

Nivel de liderazgo directivo, según ítem: Desarrolla una visión compartida con los docentes para la mejora de la calidad educativa



Nota. Tabla 20.

Análisis e interpretación de la tabla 20

Según los datos de la tabla 20, sobre el nivel de liderazgo directivo según opinión de los docentes de la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG, según la dimensión: Gestión institucional, es la siguiente: en el nivel alto, se aprecia que en la especialidad de LELI alcanza el 50,00 %; SPRO: 28,57 %; en IDEX se tienen 20,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI: 28,57 %.

Para el nivel regular, se tiene en LELI: 40,00 %; SPRO: 28,57 %; IDEX presenta el 40,00 %; CNEA: 33,33 % y MACI: 28,57 %. El nivel bajo, tiene lo siguiente: LELI: 10,00 %; SPRO alcanza el 42,86 %; IDEX con 40,00 %; CNEA: 16,67 % y MACI: 42,86 %.

Interpretando esta información, se tiene que el mayor porcentaje (35,72 %) de docentes de la Escuela Profesional de Educación, señalan que el liderazgo directivo que

se evidencia en la UNJBG “Alto”, en relación al ítem: Desarrolla una visión compartida con los docentes para la mejora de la calidad educativa.

4.1.2. Gestión pedagógica

Tabla 21

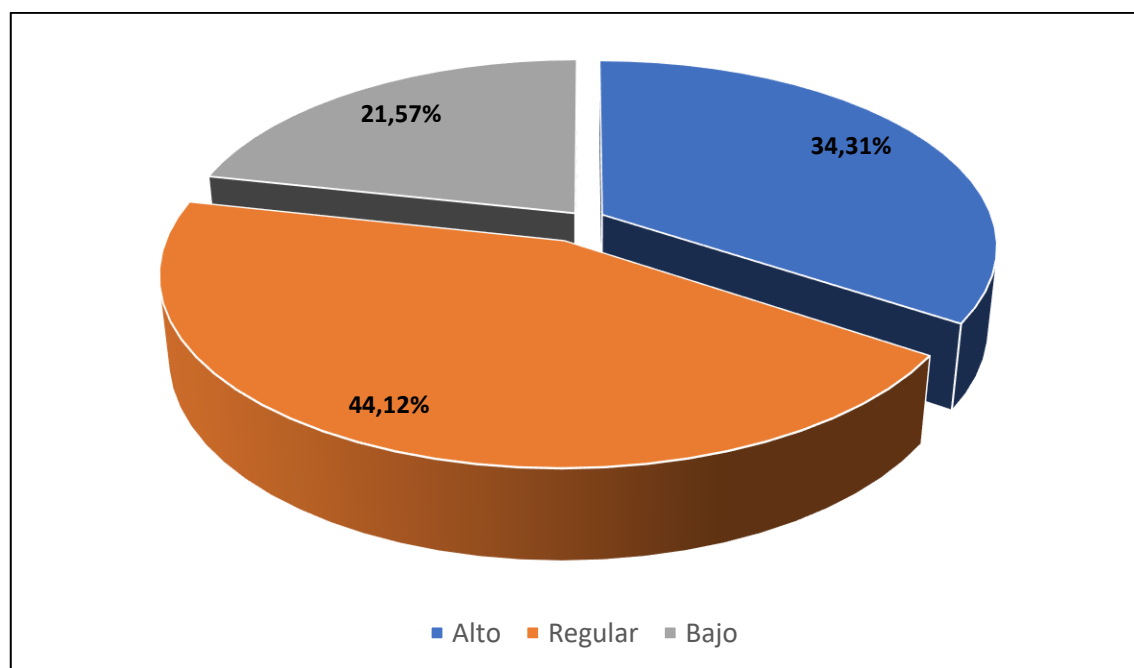
Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Despierta el interés del estudiante, favoreciendo el aprendizaje

Gestión Pedagógica	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	09	32,14	06	30,00	14	35,00	03	50,00	03	37,50	35	34,31
Regular	11	39,29	12	60,00	17	42,50	02	33,33	03	37,50	45	44,12
Bajo	08	28,57	02	10,00	09	22,50	01	16,67	02	25,00	22	21,57
TOTAL	28	100,00	20	100,00	40	100,00	06	100,00	08	100,00	102	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 21

Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Despierta el interés del estudiante, favoreciendo el aprendizaje



Nota. Tabla 21.

Análisis e interpretación de la tabla 21

La tabla 21 muestra los resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes de la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG, sobre el nivel de gestión pedagógica, según dimensión: Gestión didáctica e ítem: Despierta el interés del estudiante, favoreciendo el aprendizaje; en el nivel alto, se aprecia que en la especialidad de LELI alcanza el 32,14 %; SPRO: 30,00 %; en IDEX se tienen 35,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI: 37,50 %.

Para el nivel regular, se tiene en LELI: 39,29 %; SPRO: 60,00 %; IDEX presenta el 42,50 %; CNEA: 33,33 % y MACI: 37,50 %. El nivel bajo, tiene lo siguiente: LELI: 28,57 %; SPRO alcanza el 10,00 %; IDEX con 22,50 %; CNEA: 16,67 % y MACI: 25,00 %.

Concluyentemente, se afirma que los estudiantes de la Escuela Profesional de Educación, ubican a la gestión pedagógica en un nivel “Regular”, representado con el 44,12 %, en relación al ítem: Despierta el interés del estudiante, favoreciendo el aprendizaje.

Tabla 22

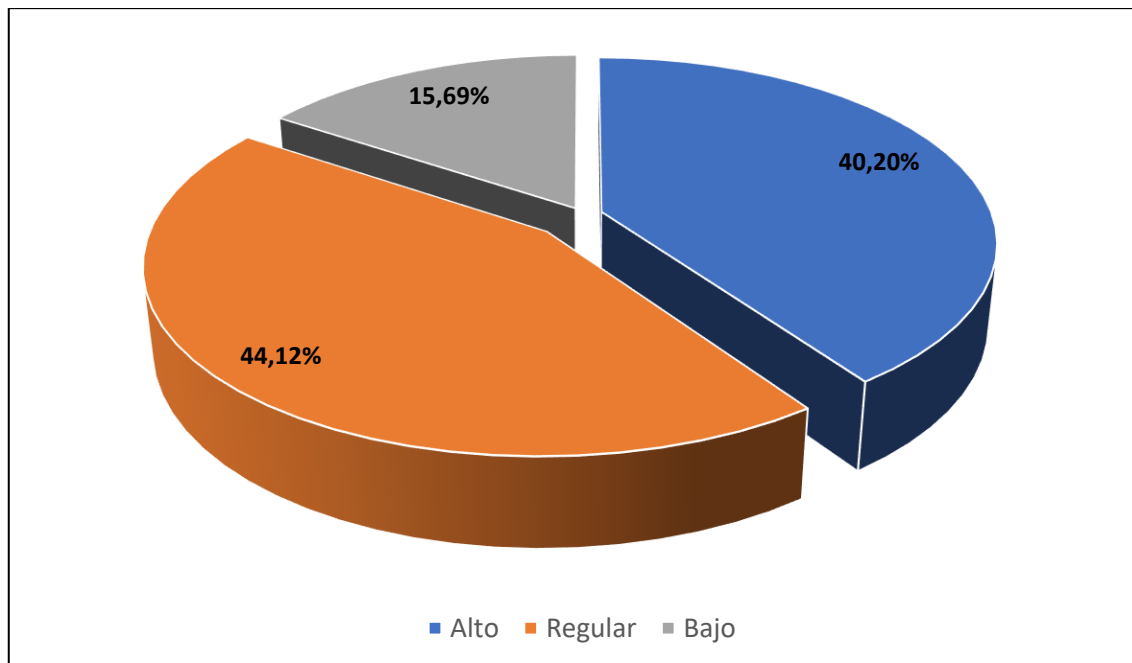
Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Promueve la participación activa de los estudiantes en la sesión de clase

Gestión	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	11	39,29	09	45,00	12	30,00	03	50,00	06	75,00	41	40,20
Regular	12	42,86	08	40,00	20	50,00	03	50,00	02	25,00	45	44,12
Bajo	05	17,86	03	15,00	08	20,00	00	0,00	00	0,00	16	15,68
TOTAL	28	100,00	20	100,00	40	100,00	06	100,00	08	100,00	102	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 22

Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Promueve la participación activa de los estudiantes en la sesión de clase



Nota. Tabla 22.

Análisis e interpretación de la tabla 22

En el análisis que se puede realizar de la tabla 22, con relación a la opinión de los estudiantes sobre la gestión pedagógica y su dimensión gestión didáctica, es la siguiente: en el nivel alto, LELI alcanza el 39,29 %; SPRO: 45,00 %; en IDEX se tienen 30,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI: 75,00 %.

Según los datos, en el nivel regular, se tiene en LELI: 42,86 %; SPRO: 40,00 %; IDEX presenta el 50,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI: 25,00 %. Para el nivel bajo, tiene: LELI: 17,86 %; SPRO alcanza el 15,00 %; IDEX con 20,00 %; CNEA y MACI: 0,00 %.

Esta información nos permite afirmar que el 44,12 % de los estudiantes de la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG, ubican la gestión pedagógica en el nivel “Regular”, lo que viene a corroborar los resultados, en relación al ítem: Promueve la participación activa de los estudiantes en la sesión de clase.

Tabla 23

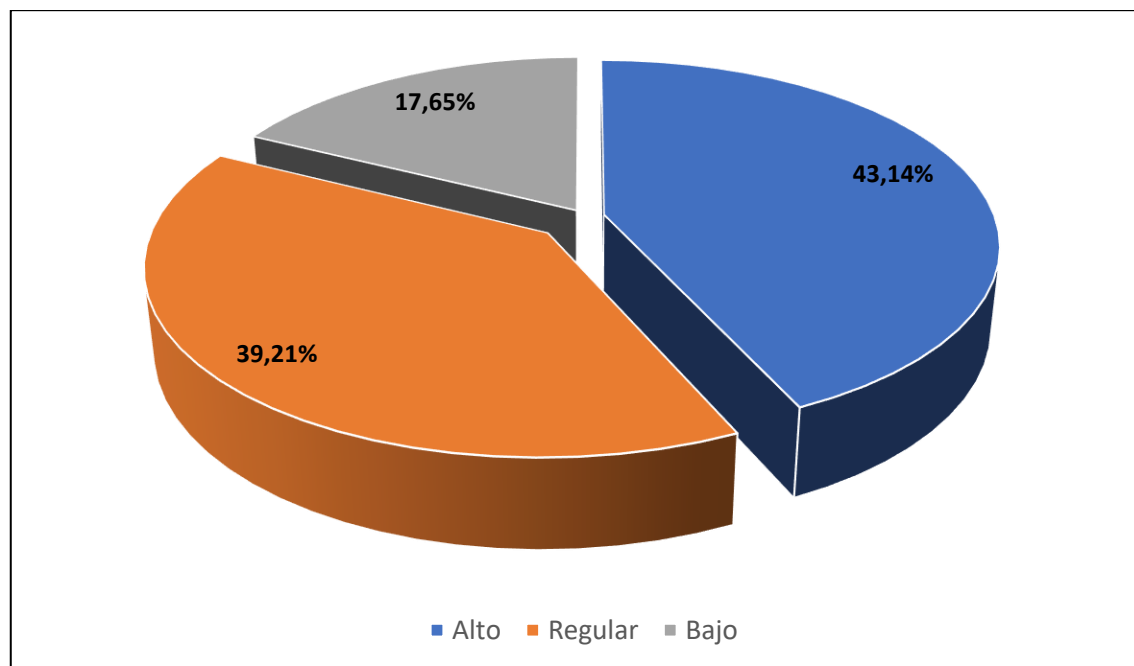
Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Utiliza adecuadamente medios y materiales para la mejor comprensión de los temas tratados

Gestión	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	13	46,43	07	35,00	18	45,00	03	50,00	03	37,50	44	43,14
Regular	10	35,71	10	50,00	15	37,50	01	16,67	04	50,00	40	39,21
Bajo	05	17,86	03	15,00	07	17,50	02	33,33	01	12,50	18	17,65
TOTAL	28	100,00	20	100,00	40	100,00	06	100,00	08	100,00	102	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 23

Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Utiliza adecuadamente medios y materiales para la mejor comprensión de los temas tratados



Nota. Tabla 23.

Análisis e interpretación de la tabla 23

En referencia a la información de la tabla 23, se observa lo siguiente: en el nivel alto, se tiene: LELI con el 46,43 %; SPRO: 35,00 %; en IDEX se tienen 45,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI: 37,50 %.

Con relación al nivel regular, se tiene en LELI: 35,71 %; SPRO: 50,00 %; IDEX presenta el 37,50 %; CNEA: 16,67 % y MACI: 50,00 %. El nivel bajo, tiene lo siguiente: LELI: 17,86 %; SPRO alcanza el 15,00 %; IDEX con 17,50 %; CNEA: 33,33 % y MACI: 12,50 %.

Interpretando estos resultados, se afirma que la mayoría de los estudiantes de la Escuela Profesional de Educación en un 43,14 % ubican la gestión pedagógica en un nivel “Alto”, con relación al ítem: Utiliza adecuadamente medios y materiales para la mejor comprensión de los temas tratados.

Tabla 24

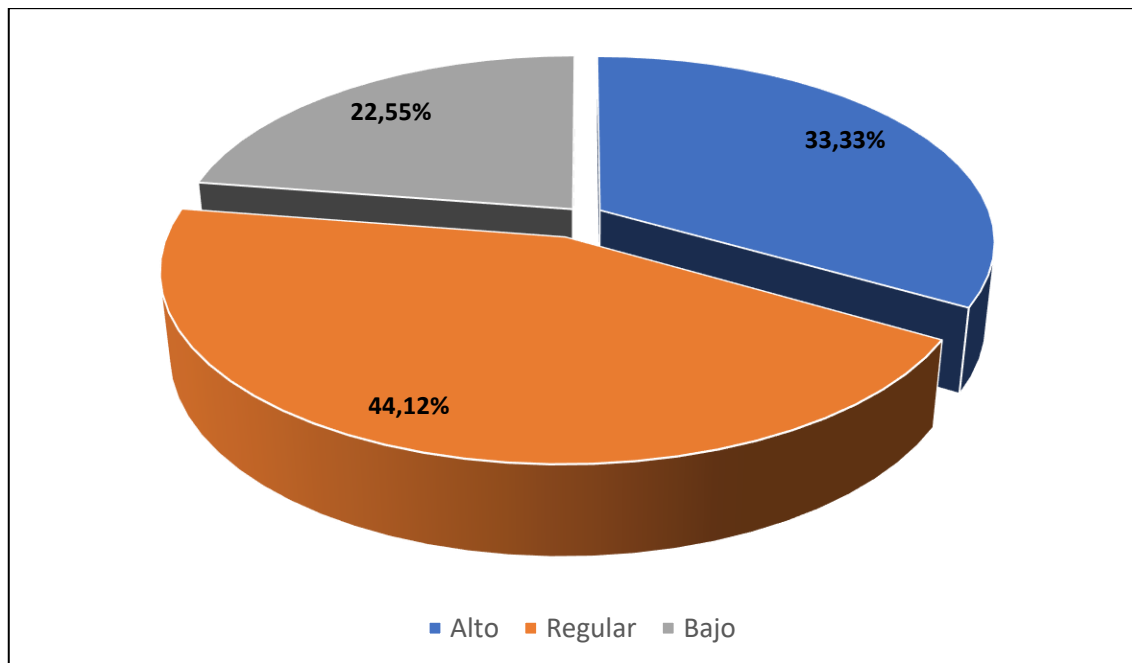
Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Propicia la confrontación de saberes previos con la nueva información (conflicto cognitivo)

Gestión	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	09	32,14	07	35,00	15	37,50	01	16,67	02	25,00	34	33,33
Regular	13	46,43	09	45,00	16	40,00	03	50,00	04	50,00	45	44,12
Bajo	06	21,43	04	20,00	09	22,50	02	33,33	02	25,00	23	22,55
TOTAL	28	100,00	20	100,00	40	100,00	06	100,00	08	100,00	102	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 24

Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Propicia la confrontación de saberes previos con la nueva información (conflicto cognitivo)



Nota. Tabla 24.

Análisis e interpretación de la tabla 24

La tabla 24 muestra los siguientes resultados, según dimensión: gestión didáctica, e ítem: Propicia la confrontación de saberes previos con la nueva información (conflicto cognitivo): en el nivel alto, se aprecia que en la especialidad de LELI alcanza el 32,14 %; SPRO: 35,00 %; en IDEX se tienen 37,50 %; CNEA: 16,67 % y MACI: 25,00 %.

Referente al nivel regular, se tiene en LELI: 46,43 %; SPRO: 45,00 %; IDEX presenta el 40,00 %; CNEA y MACI: 50,00 %. El nivel bajo, tiene lo siguiente: LELI: 21,43 %; SPRO alcanza el 20,00 %; IDEX con 22,50 %; CNEA: 33,33 % y MACI: 25,00 %.

Concluyentemente, se afirma que los estudiantes de la Escuela Profesional de Educación, ubican a la gestión pedagógica en un nivel “Regular”, representado con el

44,12 %, en relación al ítem: Propicia la confrontación de saberes previos con la nueva información (conflicto cognitivo).

Tabla 25

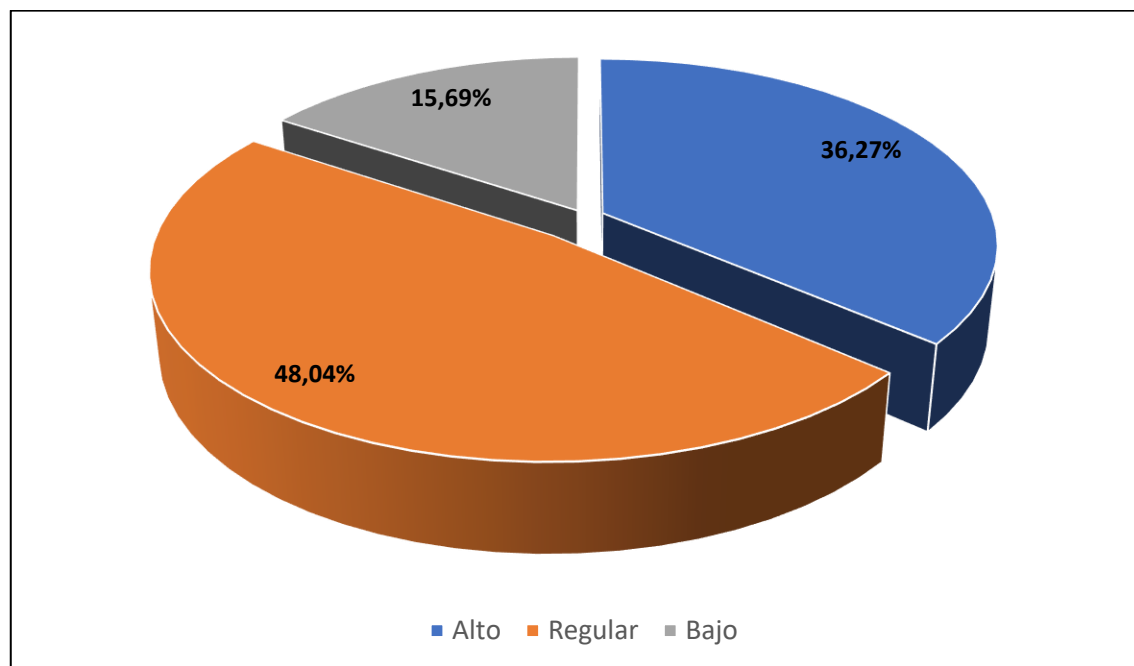
Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Promueve la creatividad y criticidad en los estudiantes

Gestión	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	09	32,14	08	40,00	13	32,50	03	50,00	04	50,00	37	36,27
Regular	15	53,57	08	40,00	21	52,50	02	33,33	03	37,50	49	48,04
Bajo	04	14,29	04	20,00	06	15,00	01	16,67	01	12,50	16	15,69
TOTAL	28	100,00	20	100,00	40	100,00	06	100,00	08	100,00	102	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 25

Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Promueve la creatividad y criticidad en los estudiantes



Nota. Tabla 25.

Análisis e interpretación de la tabla 25

En el análisis que se puede realizar de la tabla 25, con relación al nivel de gestión pedagógica y su dimensión gestión didáctica, es la siguiente: en el nivel alto, LELI alcanza el 32,14 %; SPRO: 40,00 %; en IDEX se tienen 32,50 %; CNEA y MACI: 50,00 %.

Según los datos, en el nivel regular, se tiene en LELI: 53,57 %; SPRO: 40,00 %; IDEX presenta el 52,50 %; CNEA: 33,33 % y MACI: 37,50 %. El nivel bajo, tiene lo siguiente: LELI: 14,29 %; SPRO alcanza el 20,00 %; IDEX con 15,00 %; CNEA: 16,67 % y MACI: 12,50 %.

Esta información nos permite afirmar que el 48,04 % de los estudiantes ubican a la gestión pedagógica de la Escuela Profesional de Educación, en el nivel “Regular”, lo que viene a corroborar los resultados, en relación al ítem: Promueve la creatividad y criticidad en los estudiantes.

Tabla 26

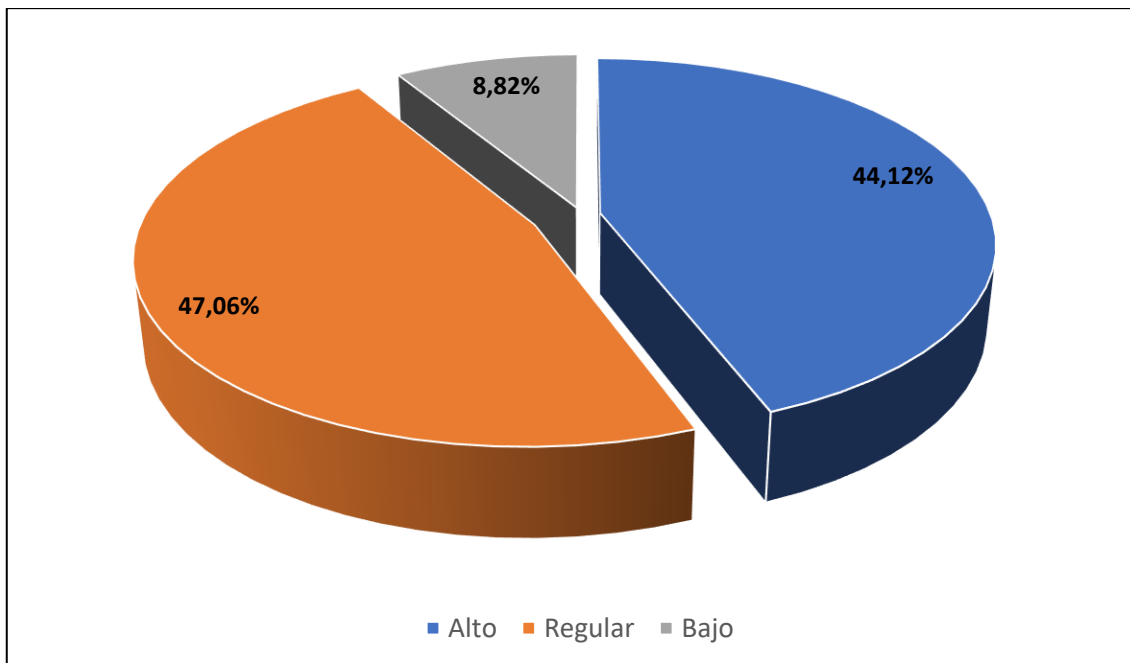
Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Plantea situaciones nuevas para que el estudiante construya su propio aprendizaje

Gestión	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	12	42,86	10	50,00	16	40,00	02	33,33	05	62,50	45	44,12
Regular	13	46,43	08	40,00	20	50,00	04	66,67	03	37,50	48	47,06
Bajo	03	10,71	02	10,00	04	10,00	00	0,00	00	0,00	09	8,82
TOTAL	28	100,00	20	100,00	40	100,00	06	100,00	08	100,00	102	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 26

Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Plantea situaciones nuevas para que el estudiante construya su propio aprendizaje



Nota. Tabla 26.

Análisis e interpretación de la tabla 26

En referencia a la información de la tabla 26, se observa lo siguiente: en el nivel alto, se tiene: LELI con el 42,86 %; SPRO: 50,00 %; en IDEX se tienen 40,00 %; CNEA: 33,33 % y MACI: 62,50 %.

Con relación al nivel regular, se tiene en LELI: 46,43 %; SPRO: 40,00 %; IDEX presenta el 50,00 %; CNEA: 66,67 % y MACI: 37,50 %. El nivel bajo, tiene lo siguiente: LELI: 10,71 %; SPRO e IDEX con 10,00 %; CNEA y MACI: 0,00 %.

Interpretando estos resultados, se afirma que la mayoría de los estudiantes de la Escuela Profesional de Educación en un 47,06 % ubican la gestión pedagógica en un nivel “Regular”, con relación al ítem: Plantea situaciones nuevas para que el estudiante construya su propio aprendizaje.

Tabla 27

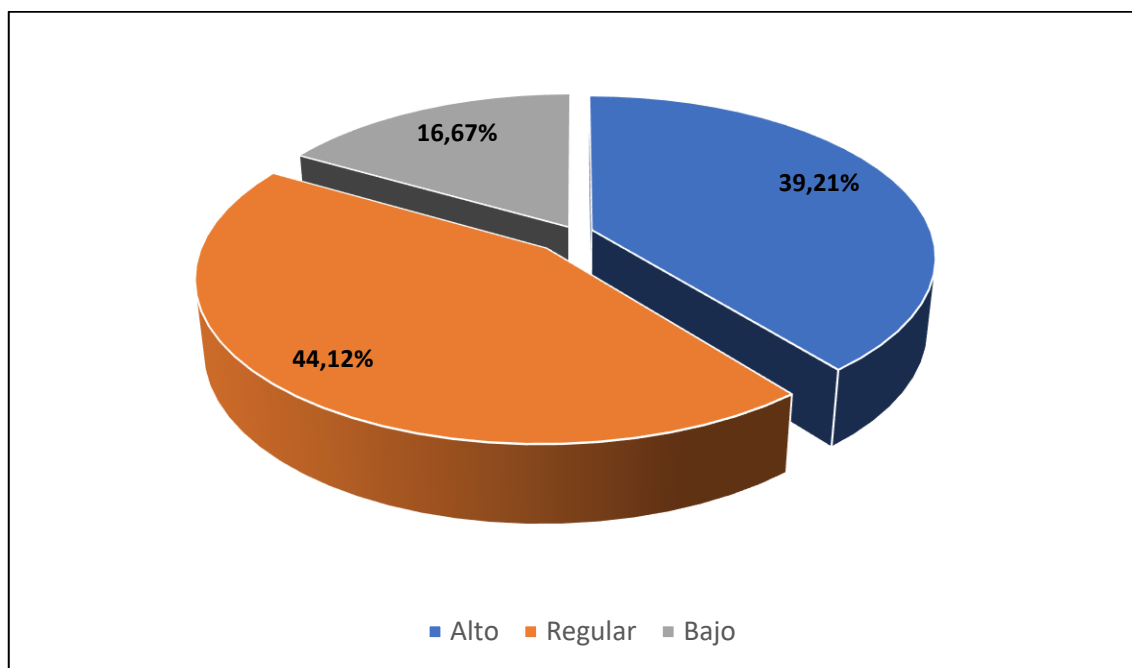
Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Fomenta y dirige el trabajo en equipo

Gestión	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	10	35,71	07	35,00	18	45,00	03	50,00	02	25,00	40	39,21
Regular	11	39,29	12	60,00	15	37,50	02	33,33	05	62,50	45	44,12
Bajo	07	25,00	01	5,00	07	17,50	01	16,67	01	12,50	17	16,67
TOTAL	28	100,00	20	100,00	40	100,00	06	100,00	08	100,00	102	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 27

Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Fomenta y dirige el trabajo en equipo



Nota. Tabla 27.

Análisis e interpretación tabla 27

La tabla 27 referente al nivel de gestión pedagógica de la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG, según opinión de los estudiantes, en la dimensión: Gestión didáctica, nos proporciona la siguiente información: en el nivel alto, en la especialidad de

LELI: 35,71 %; SPRO 35,00 %; en IDEX se tienen 45,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI: 25,00 %.

En el nivel regular, se tiene en LELI: 39,29 %; SPRO: 60,00 %; IDEX presenta el 37,50 %; CNEA: 33,33 % y MACI 62,50 %. En el nivel bajo, se encuentra la siguiente información: LELI: 25,00 %; SPRO tiene un 5,00 %; IDEX con 17,50 %; CNEA: 16,67 % y MACI: 12,50 %.

Por lo tanto, se puede afirmar que el 44,12 % de los estudiantes de la Escuela Profesional de Educación señalan que el nivel de gestión pedagógica es “Regular”, con referencia al ítem: Fomenta y dirige el trabajo en equipo.

Tabla 28

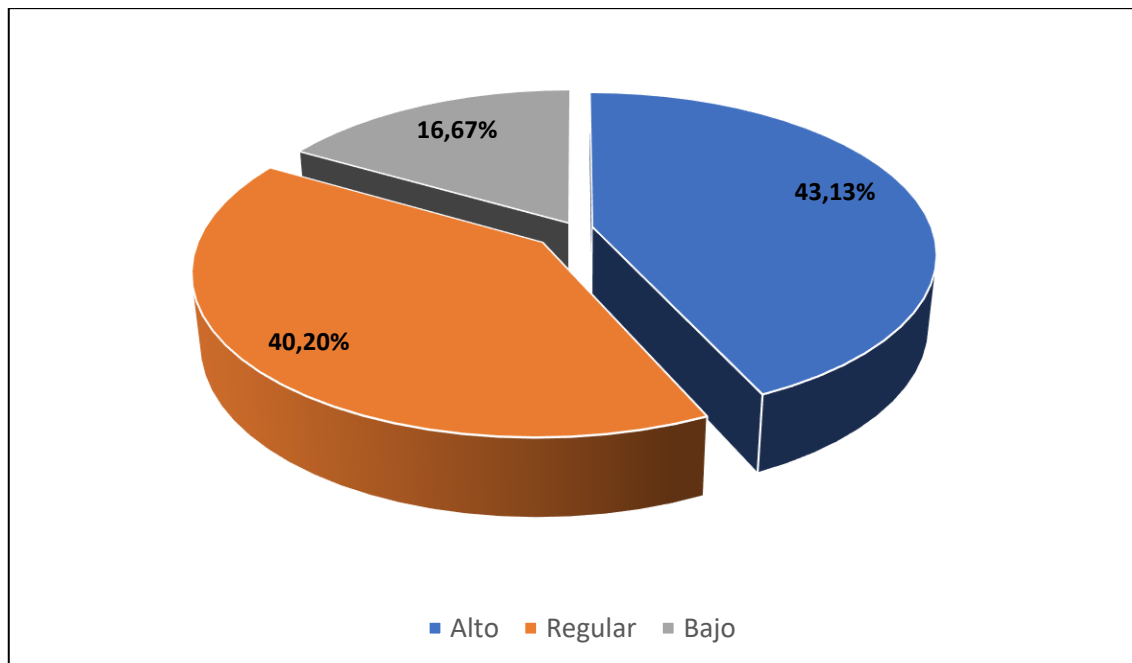
Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Permite que los estudiantes reflexionen sobre sus aprendizajes identificando principales dificultades

Gestión	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	12	42,86	09	45,00	18	45,00	01	16,67	04	50,00	44	43,13
Regular	10	35,71	11	55,00	16	40,00	02	33,33	02	25,00	41	40,20
Bajo	06	21,43	00	0,00	06	15,00	03	50,00	02	25,00	17	16,67
TOTAL	28	100,00	20	100,00	40	100,00	06	100,00	08	100,00	102	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 28

Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Permite que los estudiantes reflexionen sobre sus aprendizajes identificando principales dificultades



Nota. Tabla 28.

Análisis e interpretación de la tabla 28

Los datos que nos brinda la Tabla 28 son referente al nivel de gestión pedagógica que se evidencia en la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG, nos proporciona la siguiente información. En el nivel alto, LELI: 42,86 %; SPRO 45,00 %; en IDEX se tienen 45,00 %; CNEA: 16,67 % y MACI: 50,00 %.

En cuanto al nivel regular, se tiene: LELI: 35,71 %; SPRO: 55,00 %; IDEX presenta el 40,00 %; CNEA: 33,33 % y MACI 25,00 %. En el nivel bajo, tenemos: LELI: 21,43 %; SPRO tiene un 0,00 %; IDEX con 15,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI: 25,00 %.

En conclusión, se puede afirmar que el 43,13 % de los estudiantes señalan que el nivel de gestión pedagógica, en la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG es

“Alto”, según ítem: Permite que los estudiantes reflexionen sobre sus aprendizajes identificando principales dificultades.

Tabla 29

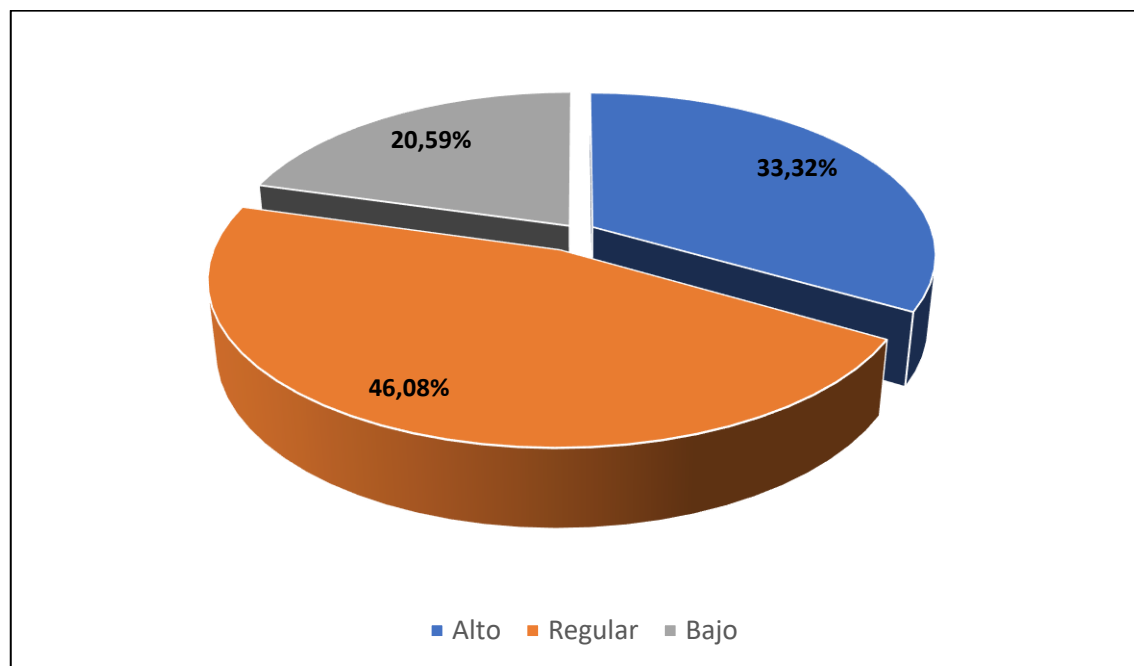
Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Utiliza metodología activa durante la construcción de los aprendizajes

Gestión	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	09	32,14	09	45,00	11	27,50	04	66,67	01	12,50	34	33,33
Regular	11	39,29	09	45,00	19	47,50	02	33,33	06	75,00	47	46,08
Bajo	08	28,57	02	10,00	10	25,00	00	0,00	01	12,50	21	20,59
TOTAL	28	100,00	20	100,00	40	100,00	06	100,00	08	100,00	102	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 29

Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Utiliza metodología activa durante la construcción de los aprendizajes



Nota. Tabla 29.

Análisis e interpretación de la tabla 29

Los resultados que se observan, están en relación nivel de gestión pedagógica en la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG, según la dimensión: Gestión didáctica, nos proporciona la siguiente información: en el nivel alto, en especialidad de LELI: 32,14 %; SPRO 45,00 %; en IDEX se tienen 27,50 %; CNEA: 66,67 % y MACI: 12,50 %.

En el nivel regular, se tiene en LELI: 39,29 %; SPRO: 45,00 %; IDEX presenta el 47,50 %; CNEA: 33,33 % y MACI 75,00 %. En el nivel bajo, se encuentra la siguiente información: LELI: 28,57 %; SPRO tiene un 10,00 %; IDEX con 25,00 %; CNEA: 0,00 % y MACI: 12,50 %.

Consecuentemente, el mayor porcentaje en cuanto a la dimensión: gestión didáctica; en relación nivel de gestión pedagógica en la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG es de nivel “Regular” con un porcentaje de 46,08 %, según ítem: Utiliza metodología activa durante la construcción de los aprendizajes.

Tabla 30

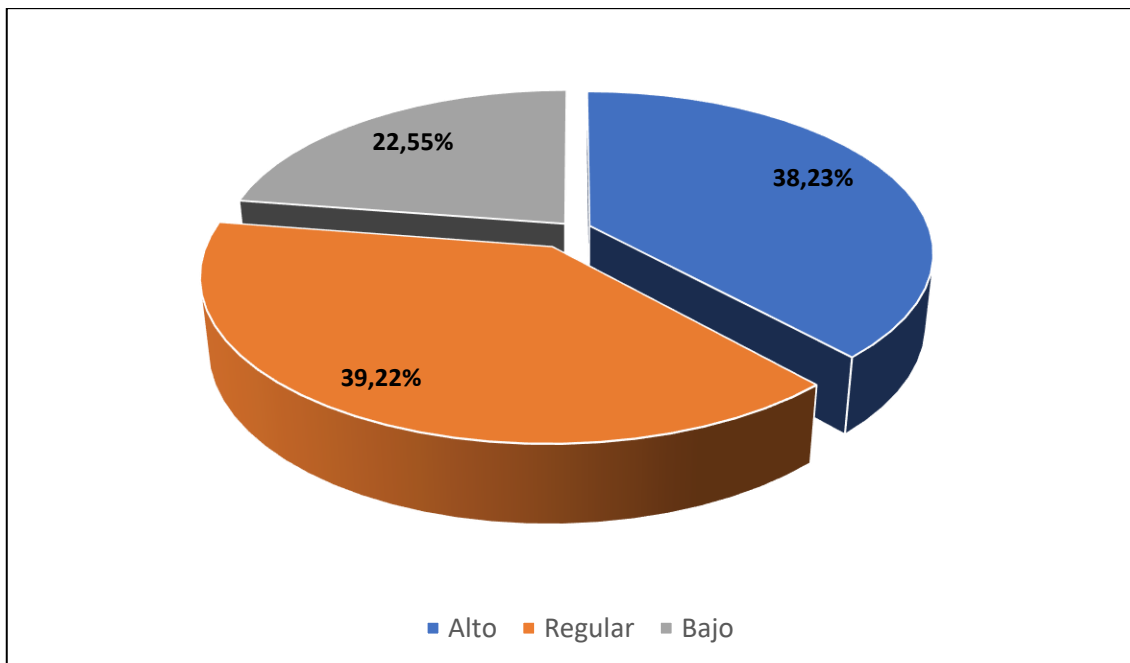
Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Realiza actividades para que los estudiantes pongan en práctica los nuevos conocimientos

Gestión	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	13	46,43	11	55,00	11	27,50	03	50,00	01	12,50	39	38,23
Regular	10	35,71	08	40,00	15	37,50	03	50,00	04	50,00	40	39,22
Bajo	05	17,86	01	5,00	14	35,00	00	0,00	03	37,50	23	22,55
TOTAL	28	100,00	20	100,00	40	100,00	06	100,00	08	100,00	102	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 30

Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Realiza actividades para que los estudiantes pongan en práctica los nuevos conocimientos



Nota. Tabla 30.

Análisis e interpretación de la tabla 30

La lectura que nos proporciona la tabla 30, sobre el nivel de gestión pedagógica según los estudiantes de la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG, referente a la dimensión: Gestión didáctica, nos proporciona el siguiente dato: en el nivel alto, se aprecia que en la especialidad de LELI alcanza el 46,43 %; SPRO 55,00 %; en IDEX se tienen 27,50 %; CNEA: 50,00 % y MACI: 12,50 %.

En el nivel regular, se tiene en LELI: 35,71 %; SPRO: 40,00 %; IDEX presenta el 37,50 %; CNEA y MACI: 50,00 %. Finalmente, en el nivel bajo, se tiene lo siguiente: LELI: 17,86 %; SPRO alcanza el 5,00 %; IDEX con 35,00 %; CNEA: 0,00 % y MACI: 37,50 %.

Estos resultados permiten afirmar que el mayor porcentaje, con un 39,22 % de estudiantes de la Escuela Profesional de Educación, señalan que el nivel de gestión

pedagógica que se evidencia en la Escuela Profesional de Educación, es “Regular”, según ítem: Realiza actividades para que los estudiantes pongan en práctica los nuevos conocimientos.

Tabla 31

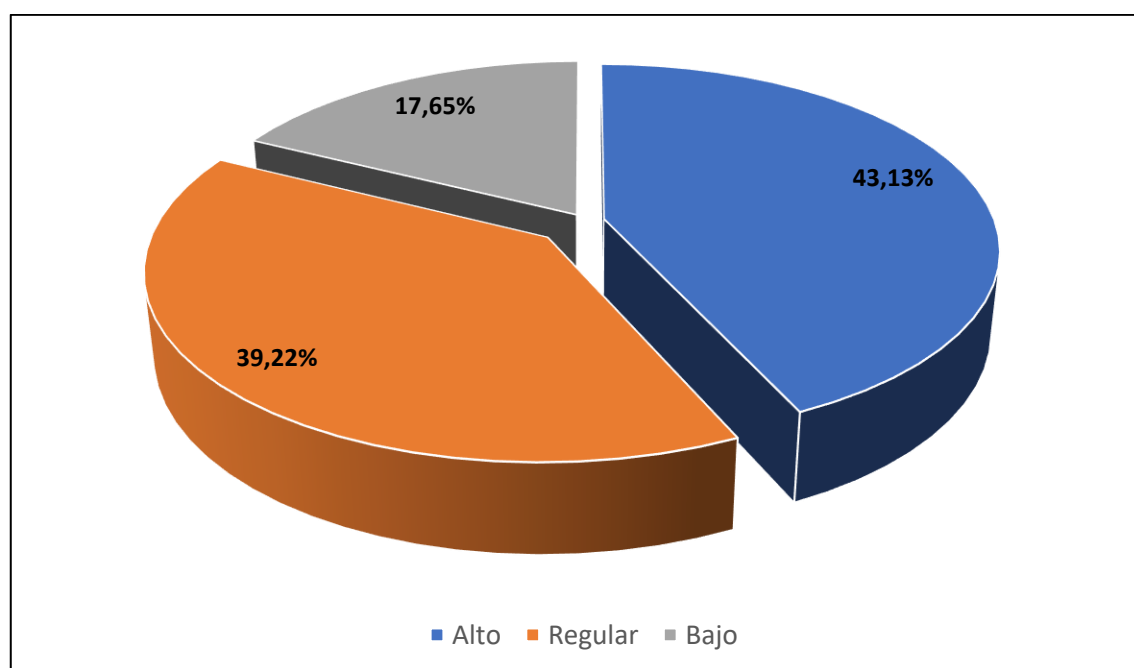
Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Evidencia dominio de los contenidos que desarrolla

Gestión Pedagógica	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	12	42,86	10	50,00	14	35,00	04	66,67	04	50,00	44	43,13
Regular	09	32,14	10	50,00	16	40,00	02	33,33	03	37,50	40	39,22
Bajo	07	25,00	00	0,00	10	25,00	00	0,00	01	12,50	18	17,65
TOTAL	28	100,00	20	100,00	40	100,00	06	100,00	08	100,00	102	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 31

Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Evidencia dominio de los contenidos que desarrolla



Nota. Tabla 31.

Análisis e interpretación de la tabla 31

El nivel de gestión pedagógica según los estudiantes de la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG, según la dimensión: Gestión didáctica, según la tabla 31 es la siguiente: en el nivel alto, se aprecia que en la especialidad de LELI alcanza el 42,86 %; SPRO: 50,00 %; en IDEX se tienen 35,00 %; CNEA: 66,67 % y MACI: 50,00 %.

En el nivel regular, se tiene en LELI: 32,14 %; SPRO: 50,00 %; IDEX presenta el 40,00 %; CNEA: 33,33 % y MACI 37,50 %. Por último, en el nivel bajo, se tiene lo siguiente: LELI: 25,00 %; SPRO alcanza el 0,00 %; IDEX con 25,00 %; CNEA: 0,00 % y MACI: 12,50 %.

Interpretando la información precedente, se tiene que un 43,13 % de estudiantes de las especialidades de LELI, SPRO, IDEX, CNEA y MACI de la Escuela Profesional de Educación, ubican la gestión pedagógica en un nivel “Alto”, según ítem: Evidencia dominio de los contenidos que desarrolla.

Tabla 32

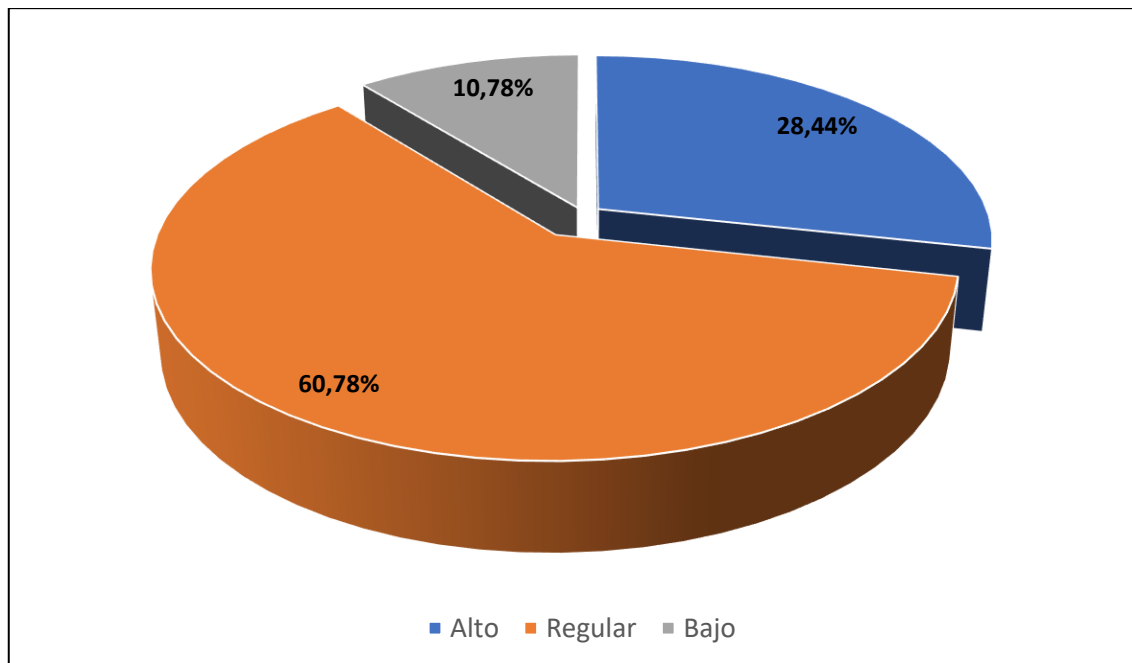
Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Existe coherencia entre los contenidos desarrollados en clase y los resultados de aprendizaje de los estudiantes

Gestión	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	08	28,57	05	25,00	11	27,50	03	50,00	02	25,00	29	28,44
Regular	17	60,71	12	60,00	25	62,50	02	33,33	06	75,00	62	60,78
Bajo	03	10,71	03	15,00	04	10,00	01	16,67	00	0,00	11	10,78
TOTAL	28	100,00	20	100,00	40	100,00	06	100,00	08	100,00	102	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 32

Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Existe coherencia entre los contenidos desarrollados en clase y los resultados de aprendizaje de los estudiantes



Nota. Tabla 32.

Análisis e interpretación de la tabla 32

La tabla 32 muestra los siguientes resultados, según dimensión: gestión curricular, e ítem: Existe coherencia entre los contenidos desarrollados en clase y los resultados de aprendizaje de los estudiantes: en el nivel alto, se aprecia que en la especialidad de LELI alcanza el 28,57 %; SPRO: 25,00 %; en IDEX se tienen 27,50 %; CNEA: 50,00 % y MACI: 25,00 %.

Referente al nivel regular, se tiene en LELI: 60,71 %; SPRO: 60,00 %; IDEX presenta el 62,50 %; CNEA: 33,33 % y MACI: 75,00 %. El nivel bajo, tiene lo siguiente: LELI: 10,71 %; SPRO alcanza el 15,00 %; IDEX con 10,00 %; CNEA: 16,67 % y MACI: 0,00 %.

Concluyentemente, se afirma que los estudiantes de la Escuela Profesional de Educación, ubican a la gestión pedagógica en un nivel “Regular”, representado con el

60,78 %, en relación al ítem: Existe coherencia entre los contenidos desarrollados en clase y los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Tabla 33

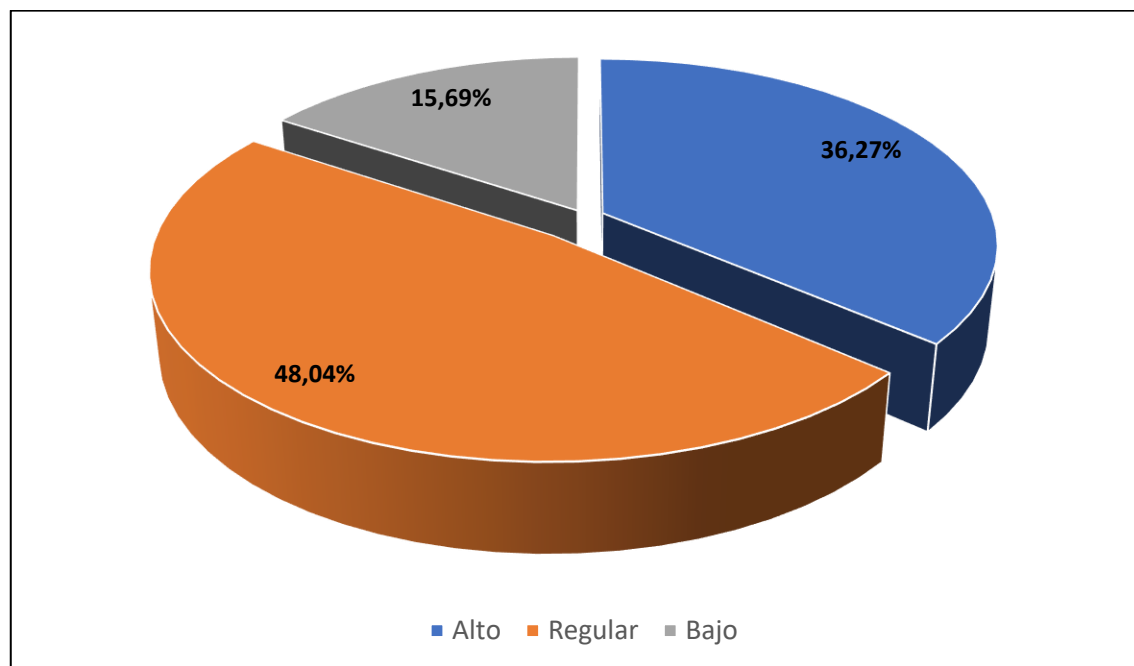
Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Propicia el desarrollo de las competencias, capacidades y habilidades en los estudiantes

Gestión	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	09	32,14	08	40,00	13	32,50	03	50,00	04	50,00	37	36,27
Regular	15	53,57	08	40,00	21	52,50	02	33,33	03	37,50	49	48,04
Bajo	04	14,29	04	20,00	06	15,00	01	16,67	01	12,50	16	15,69
TOTAL	28	100,00	20	100,00	40	100,00	06	100,00	08	100,00	102	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 33

Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Propicia el desarrollo de las competencias, capacidades y habilidades en los estudiantes



Nota. Tabla 33.

Análisis e interpretación de la tabla 33

En el análisis que se puede realizar de la tabla 33, con relación al nivel de gestión pedagógica y su dimensión gestión curricular, es la siguiente: en el nivel alto, LELI alcanza el 32,14 %; SPRO: 40,00 %; en IDEX se tienen 32,50 %; CNEA y MACI: 50,00 %.

Según los datos, en el nivel regular, se tiene en LELI: 53,57 %; SPRO: 40,00 %; IDEX presenta el 52,50 %; CNEA: 33,33 % y MACI: 37,50 %. El nivel bajo, tiene lo siguiente: LELI: 14,29 %; SPRO alcanza el 20,00 %; IDEX con 15,00 %; CNEA: 16,67 % y MACI: 12,50 %.

Esta información nos permite afirmar que el 48,04 % de los estudiantes ubican a la gestión pedagógica de la Escuela Profesional de Educación, en el nivel “Regular”, lo que viene a corroborar los resultados, en relación al ítem: Propicia el desarrollo de las competencias, capacidades y habilidades en los estudiantes.

Tabla 34

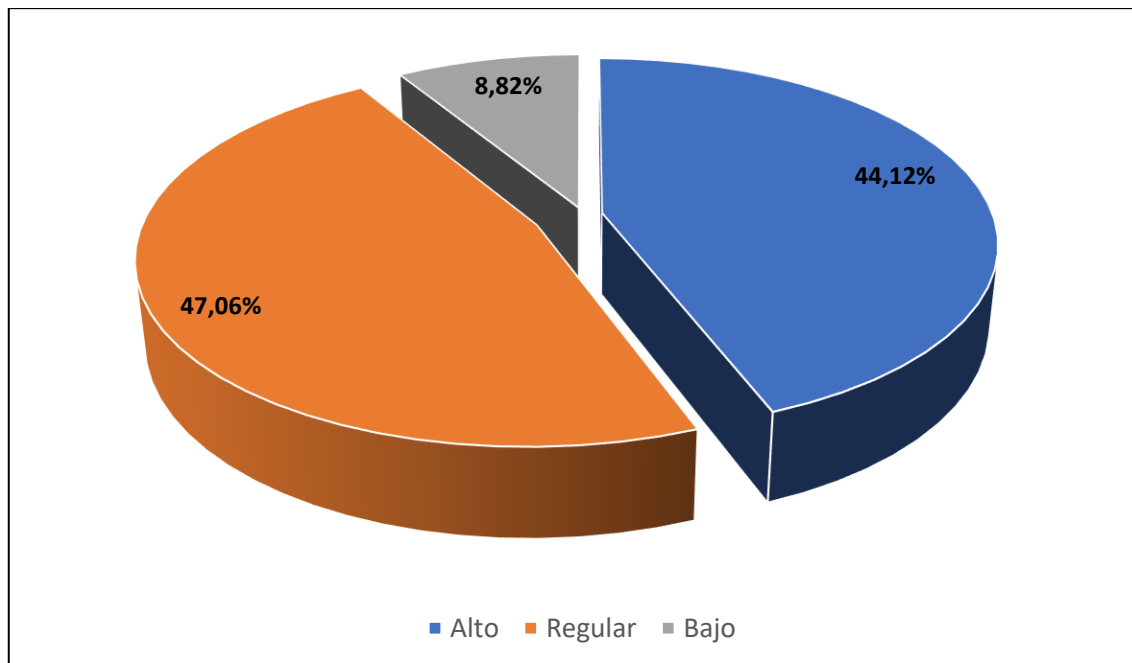
Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Utiliza recursos y estrategias didácticas que faciliten el desarrollo de actividades creativas en los estudiantes

Gestión	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	12	42,86	10	50,00	16	40,00	02	33,33	05	62,50	45	44,12
Regular	13	46,43	08	40,00	20	50,00	04	66,67	03	37,50	48	47,06
Bajo	03	10,71	02	10,00	04	10,00	00	0,00	00	0,00	09	8,82
TOTAL	28	100,00	20	100,00	40	100,00	06	100,00	08	100,00	102	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 34

Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Utiliza recursos y estrategias didácticas que faciliten el desarrollo de actividades creativas en los estudiantes



Nota. Tabla 34.

Análisis e interpretación de la tabla 34

En referencia a la información de la tabla 34, se observa lo siguiente: en el nivel alto, se tiene: LELI con el 42,86 %; SPRO: 50,00 %; en IDEX se tienen 40,00 %; CNEA: 33,33 % y MACI: 62,50 %.

Con relación al nivel regular, se tiene en LELI: 46,43 %; SPRO: 40,00 %; IDEX presenta el 50,00 %; CNEA: 66,67 % y MACI: 37,50 %. El nivel bajo, tiene lo siguiente: LELI: 10,71 %; SPRO e IDEX con 10,00 %; CNEA y MACI: 0,00 %.

Interpretando estos resultados, se afirma que la mayoría de los estudiantes de la Escuela Profesional de Educación en un 47,06 % ubican la gestión pedagógica en un nivel “Regular”, con relación al ítem: Utiliza recursos y estrategias didácticas que faciliten el desarrollo de actividades creativas en los estudiantes.

Tabla 35

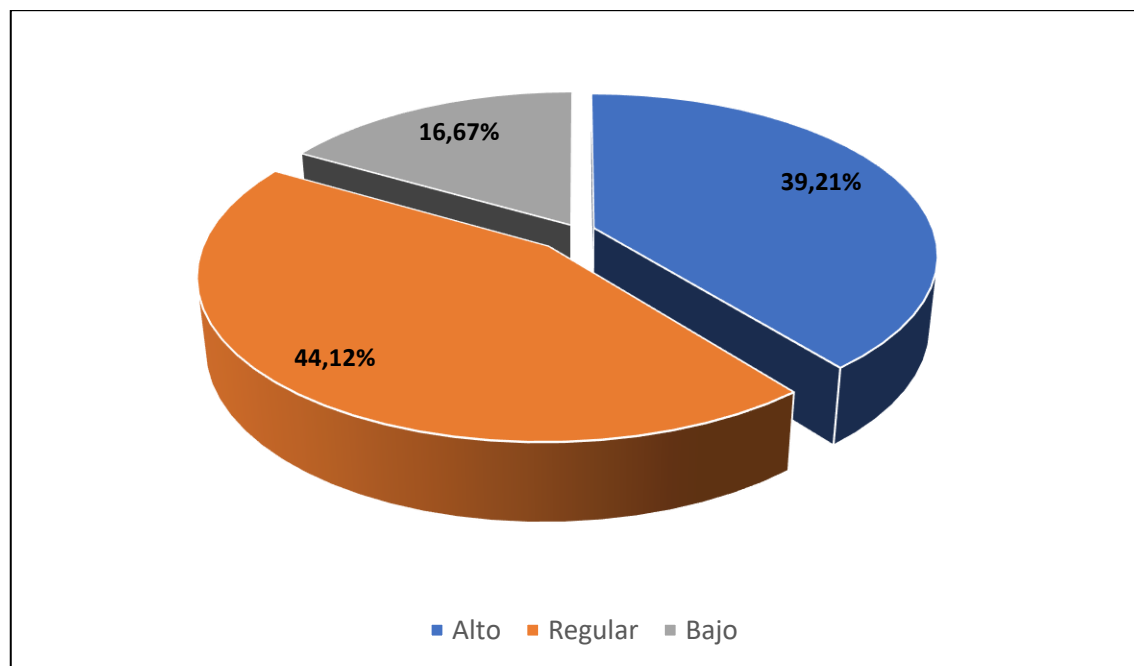
Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Prepara sus sesiones de clase en función al logro de aprendizaje de los estudiantes

Gestión	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	10	35,71	07	35,00	18	45,00	03	50,00	02	25,00	40	39,21
Regular	11	39,29	12	60,00	15	37,50	02	33,33	05	62,50	45	44,12
Bajo	07	25,00	01	5,00	07	17,50	01	16,67	01	12,50	17	16,67
TOTAL	28	100,00	20	100,00	40	100,00	06	100,00	08	100,00	102	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 35

Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Prepara sus sesiones de clase en función al logro de aprendizaje de los estudiantes



Nota. Tabla 35.

Análisis e interpretación tabla 35

La tabla 35 referente al nivel de gestión pedagógica de la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG, según opinión de los estudiantes, en la dimensión: Gestión

curricular, nos proporciona la siguiente información: en el nivel alto, en la especialidad de LELI: 35,71 %; SPRO 35,00 %; en IDEX se tienen 45,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI: 25,00 %.

En el nivel regular, se tiene en LELI: 39,29 %; SPRO: 60,00 %; IDEX presenta el 37,50 %; CNEA: 33,33 % y MACI 62,50 %. En el nivel bajo, se encuentra la siguiente información: LELI: 25,00 %; SPRO tiene un 5,00 %; IDEX con 17,50 %; CNEA: 16,67 % y MACI: 12,50 %.

Por lo tanto, se puede afirmar que el 44,12 % de los estudiantes de la Escuela Profesional de Educación señalan que el nivel de gestión pedagógica es “Regular”, con referencia al ítem: Prepara sus sesiones de clase en función al logro de aprendizaje de los estudiantes.

Tabla 36

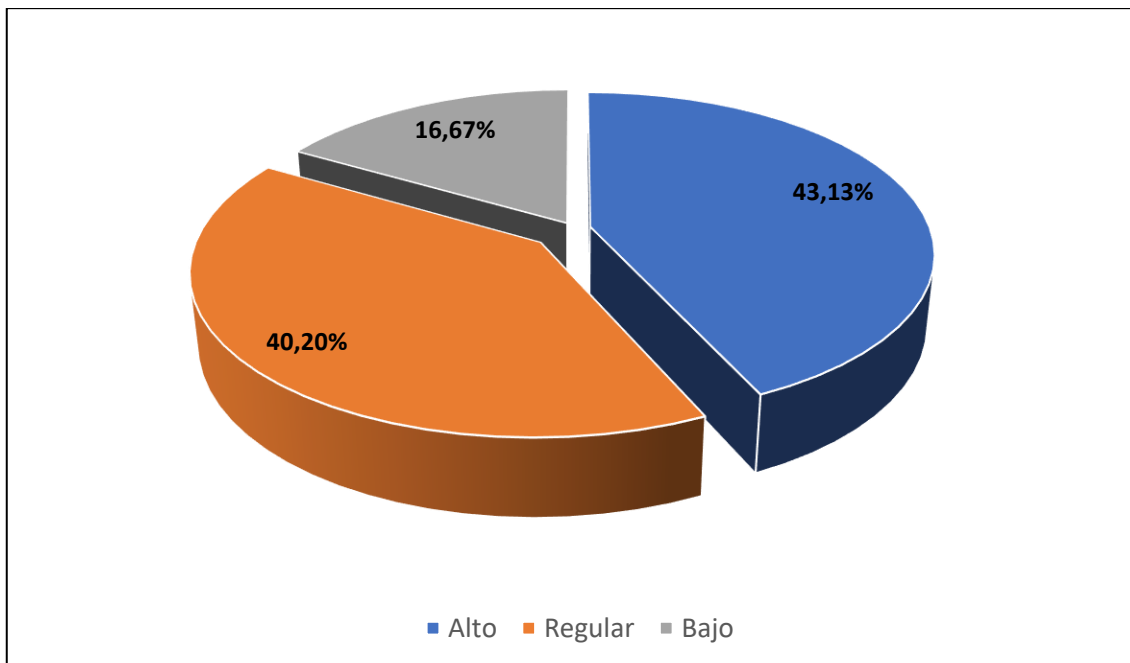
Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Utiliza en clase su registro auxiliar con fines de evaluación permanente de los estudiantes

Gestión Pedagógica	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	12	42,86	09	45,00	18	45,00	01	16,67	04	50,00	44	43,13
Regular	10	35,71	11	55,00	16	40,00	02	33,33	02	25,00	41	40,20
Bajo	06	21,43	00	0,00	06	15,00	03	50,00	02	25,00	17	16,67
TOTAL	28	100,00	20	100,00	40	100,00	06	100,00	08	100,00	102	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 36

Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Utiliza en clase su registro auxiliar con fines de evaluación permanente de los estudiantes



Nota. Tabla 36.

Análisis e interpretación de la tabla 36

Los datos que nos brinda la Tabla 36 son referente al nivel de gestión pedagógica que se evidencia en la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG, nos proporciona la siguiente información. En el nivel alto, LELI: 42,86 %; SPRO 45,00 %; en IDEX se tienen 45,00 %; CNEA: 16,67 % y MACI: 50,00 %.

En cuanto al nivel regular, se tiene: LELI: 35,71 %; SPRO: 55,00 %; IDEX presenta el 40,00 %; CNEA: 33,33 % y MACI 25,00 %. En el nivel bajo, tenemos: LELI: 21,43 %; SPRO tiene un 0,00 %; IDEX con 15,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI: 25,00 %.

En conclusión, se puede afirmar que el 43,13 % de los estudiantes señalan que el nivel de gestión pedagógica, en la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG es

“Alto”, según ítem: Utiliza en clase su registro auxiliar con fines de evaluación permanente de los estudiantes.

Tabla 37

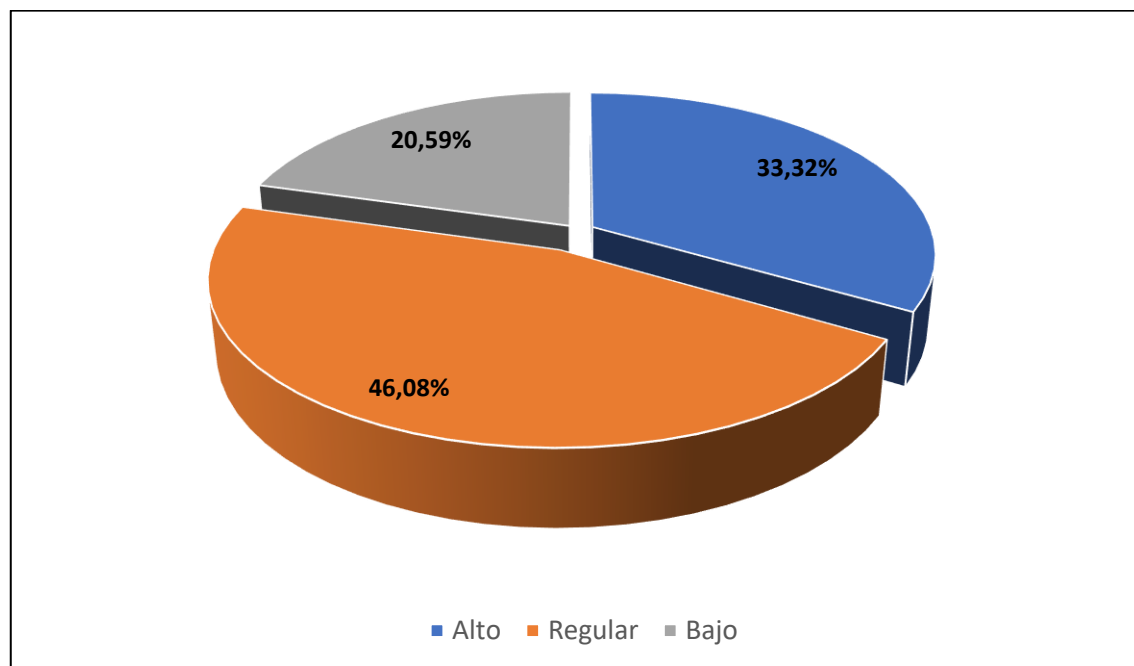
Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Adecua su metodología de acuerdo a las características (perfiles) de los estudiantes

Gestión	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	09	32,14	09	45,00	11	27,50	04	66,67	01	12,50	34	33,33
Regular	11	39,29	09	45,00	19	47,50	02	33,33	06	75,00	47	46,08
Bajo	08	28,57	02	10,00	10	25,00	00	0,00	01	12,50	21	20,59
TOTAL	28	100,00	20	100,00	40	100,00	06	100,00	08	100,00	102	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 37

Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Adecua su metodología de acuerdo a las características (perfiles) de los estudiantes



Nota. Tabla 37.

Análisis e interpretación de la tabla 37

Los resultados que se observan, están en relación nivel de gestión pedagógica en la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG, según la dimensión: Gestión curricular, nos proporciona la siguiente información: en el nivel alto, en especialidad de LELI: 32,14 %; SPRO 45,00 %; en IDEX se tienen 27,50 %; CNEA: 66,67 % y MACI: 12,50 %.

En el nivel regular, se tiene en LELI: 39,29 %; SPRO: 45,00 %; IDEX presenta el 47,50 %; CNEA: 33,33 % y MACI 75,00 %. En el nivel bajo, se encuentra la siguiente información: LELI: 28,57 %; SPRO tiene un 10,00 %; IDEX con 25,00 %; CNEA: 0,00 % y MACI: 12,50 %.

Consecuentemente, el mayor porcentaje en cuanto a la dimensión: gestión curricular; en relación nivel de gestión pedagógica en la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG es de nivel “Regular” con un porcentaje de 46,08 %, según ítem: Adecua su metodología de acuerdo a las características (perfiles) de los estudiantes.

Tabla 38

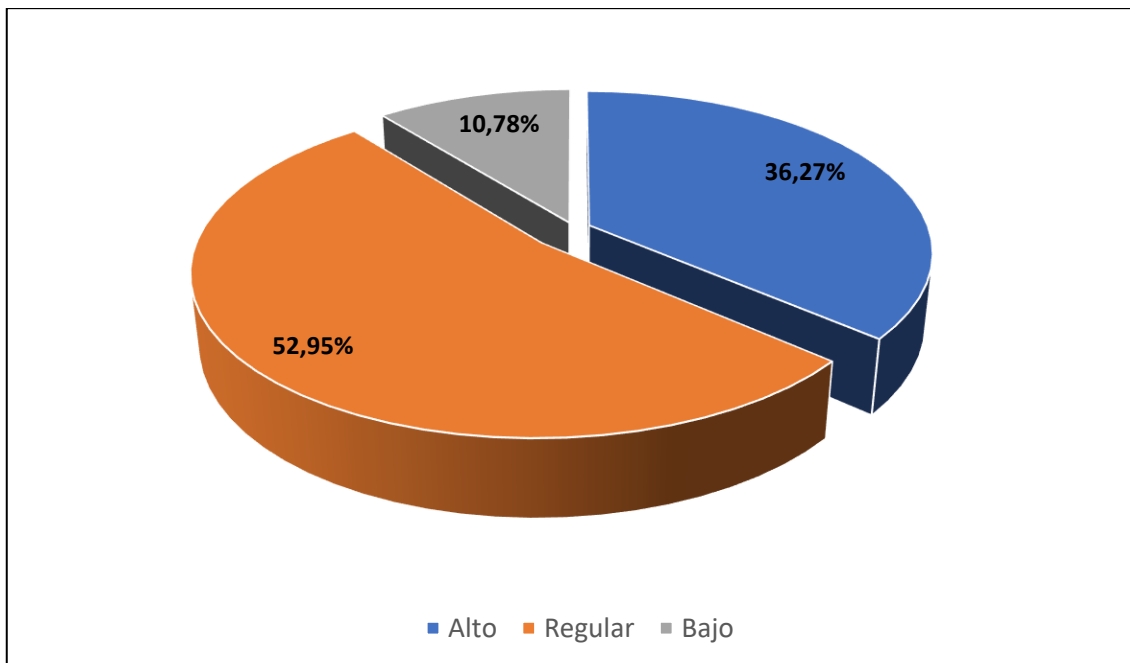
Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Promueve situaciones de participación activa y cooperativa que permite el desarrollo de actitudes y valores

Gestión Pedagógica	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	11	39,29	08	40,00	14	35,00	03	50,00	01	12,50	37	36,27
Regular	14	50,00	11	55,00	22	55,00	03	50,00	04	50,00	54	52,95
Bajo	03	10,71	01	5,00	04	10,00	00	0,00	03	37,50	11	10,78
TOTAL	28	100,00	20	100,00	40	100,00	06	100,00	08	100,00	102	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 38

Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Promueve situaciones de participación activa y cooperativa que permite el desarrollo de actitudes y valores



Nota. Tabla 38.

Análisis e interpretación de la tabla 38

La lectura que nos proporciona la tabla 38, sobre el nivel de gestión pedagógica según los estudiantes de la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG, referente a la dimensión: Gestión curricular, nos proporciona el siguiente dato: en el nivel alto, se aprecia que en la especialidad de LELI alcanza el 39,29 %; SPRO 40,00 %; en IDEX se tienen 35,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI: 12,50 %.

En el nivel regular, se tiene en LELI: 50,00 %; SPRO e IDEX presenta el 55,00 %; CNEA y MACI: 50,00 %. Finalmente, en el nivel bajo, se tiene lo siguiente: LELI: 10,71 %; SPRO alcanza el 5,00 %; IDEX con 10,00 %; CNEA: 0,00 % y MACI: 37,50 %.

Estos resultados permiten afirmar que el mayor porcentaje, con un 52,95 % de estudiantes de la Escuela Profesional de Educación, señalan que el nivel de gestión

pedagógica que se evidencia en la Escuela Profesional de Educación, es “Regular”, según ítem: Promueve situaciones de participación activa y cooperativa que permite el desarrollo de actitudes y valores.

Tabla 39

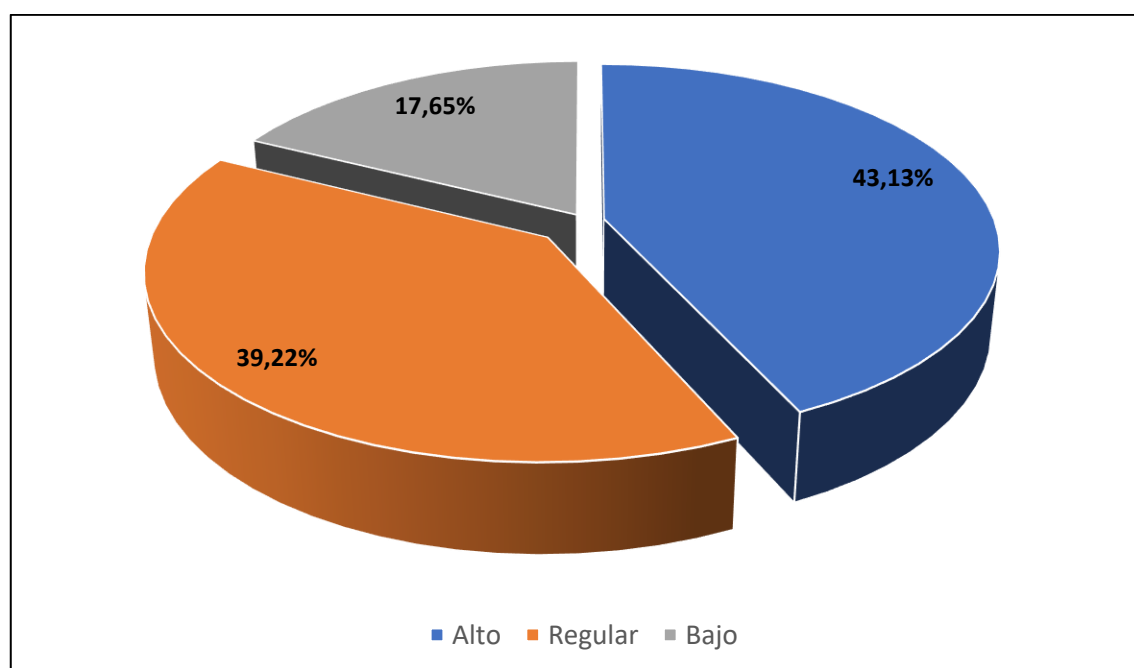
Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Los conocimientos que imparte están de acuerdo a lo programado en el sílabo

Gestión	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	12	42,86	10	50,00	14	35,00	04	66,67	04	50,00	44	43,13
Regular	09	32,14	10	50,00	16	40,00	02	33,33	03	37,50	40	39,22
Bajo	07	25,00	00	0,00	10	25,00	00	0,00	01	12,50	18	17,65
TOTAL	28	100,00	20	100,00	40	100,00	06	100,00	08	100,00	102	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 39

Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Los conocimientos que imparte están de acuerdo a lo programado en el sílabo



Nota. Tabla 39.

Análisis e interpretación de la tabla 39

El nivel de gestión pedagógica según los estudiantes de la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG, según la dimensión: Gestión curricular, según la tabla 39 es la siguiente: en el nivel alto, se aprecia que en la especialidad de LELI alcanza el 42,86 %; SPRO: 50,00 %; en IDEX se tienen 35,00 %; CNEA: 66,67 % y MACI: 50,00 %.

En el nivel regular, se tiene en LELI: 32,14 %; SPRO: 50,00 %; IDEX presenta el 40,00 %; CNEA: 33,33 % y MACI 37,50 %. Por último, en el nivel bajo, se tiene lo siguiente: LELI: 25,00 %; SPRO alcanza el 0,00 %; IDEX con 25,00 %; CNEA: 0,00 % y MACI: 12,50 %.

Interpretando la información precedente, se tiene que un 43,13 % de estudiantes de las especialidades de LELI, SPRO, IDEX, CNEA y MACI de la Escuela Profesional de Educación, ubican la gestión pedagógica en un nivel “Alto”, según ítem: Los conocimientos que imparte están de acuerdo a lo programado en el sílabo.

Tabla 40

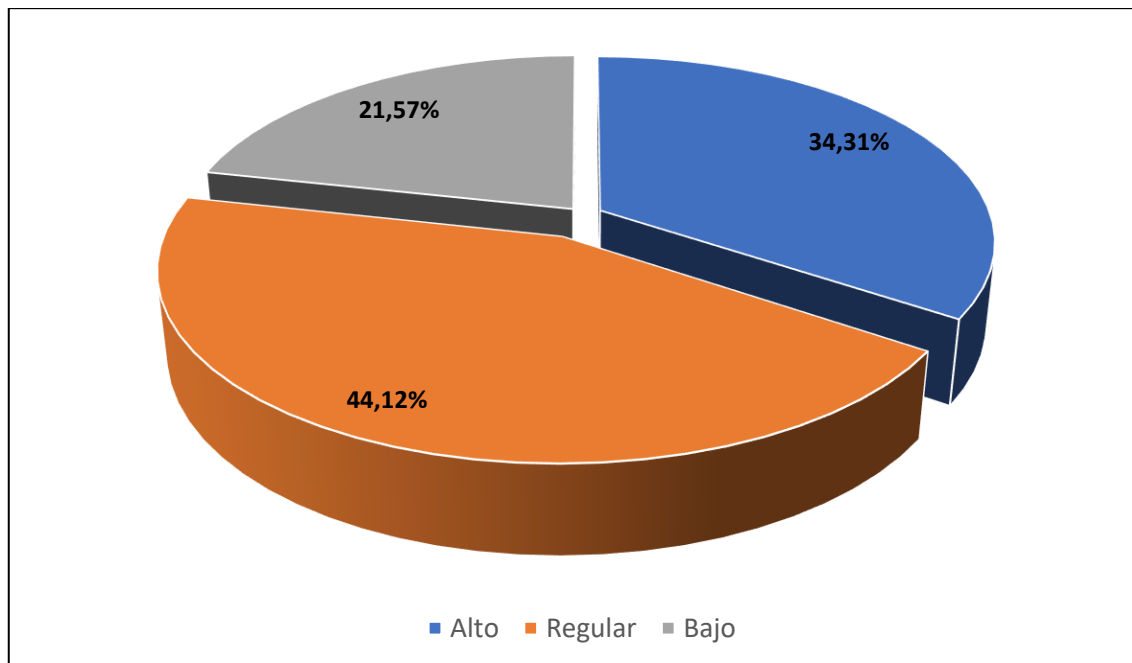
Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Cumple con las competencias previstas en el sílabo

Gestión Pedagógica	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	09	32,14	06	30,00	14	35,00	03	50,00	03	37,50	35	34,31
Regular	11	39,29	12	60,00	17	42,50	02	33,33	03	37,50	45	44,12
Bajo	08	28,57	02	10,00	09	22,50	01	16,67	02	25,00	22	21,57
TOTAL	28	100,00	20	100,00	40	100,00	06	100,00	08	100,00	102	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 40

Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Cumple con las competencias previstas en el sílabo



Nota. Tabla 40.

Análisis e interpretación de la tabla 40

La tabla 40 muestra los resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes de la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG, sobre el nivel de gestión pedagógica, según dimensión: Gestión curricular e ítem: Cumple con las competencias previstas en el sílabo; en el nivel alto, se aprecia que en la especialidad de LELI alcanza el 32,14 %; SPRO: 30,00 %; en IDEX se tienen 35,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI: 37,50 %.

Para el nivel regular, se tiene en LELI: 39,29 %; SPRO: 60,00 %; IDEX presenta el 42,50 %; CNEA: 33,33 % y MACI: 37,50 %. El nivel bajo, tiene lo siguiente: LELI: 28,57 %; SPRO alcanza el 10,00 %; IDEX con 22,50 %; CNEA: 16,67 % y MACI: 25,00 %.

Concluyentemente, se afirma que los estudiantes de la Escuela Profesional de Educación, ubican a la gestión pedagógica en un nivel “Regular”, representado con el 44,12 %, en relación al ítem: Cumple con las competencias previstas en el sílabo.

Tabla 41

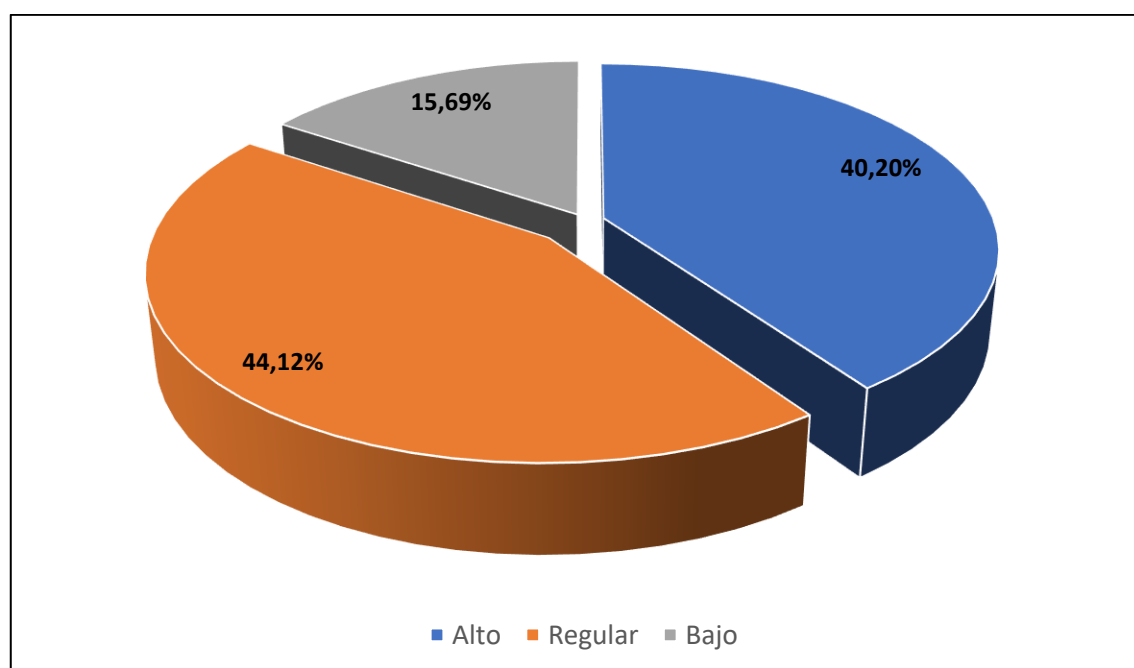
Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Tiene identificado los logros básicos de aprendizaje de los estudiantes

Gestión Pedagógica	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	11	39,29	09	45,00	12	30,00	03	50,00	06	75,00	41	40,20
Regular	12	42,86	08	40,00	20	50,00	03	50,00	02	25,00	45	44,12
Bajo	05	17,86	03	15,00	08	20,00	00	0,00	00	0,00	16	15,68
TOTAL	28	100,00	20	100,00	40	100,00	06	100,00	08	100,00	102	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 41

Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Tiene identificado los logros básicos de aprendizaje de los estudiantes



Nota. Tabla 41.

Análisis e interpretación de la tabla 41

En el análisis que se puede realizar de la tabla 41, con relación a la opinión de los estudiantes sobre la gestión pedagógica y su dimensión gestión curricular, es la siguiente: en el nivel alto, LELI alcanza el 39,29 %; SPRO: 45,00 %; en IDEX se tienen 30,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI: 75,00 %.

Según los datos, en el nivel regular, se tiene en LELI: 42,86 %; SPRO: 40,00 %; IDEX presenta el 50,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI: 25,00 %. Para el nivel bajo, tiene: LELI: 17,86 %; SPRO alcanza el 15,00 %; IDEX con 20,00 %; CNEA y MACI: 0,00 %.

Esta información nos permite afirmar que el 44,12 % de los estudiantes de la Escuela Profesional de Educación de la UNJBG, ubican la gestión pedagógica en el nivel “Regular”, lo que viene a corroborar los resultados, en relación al ítem: Tiene identificado los logros básicos de aprendizaje de los estudiantes.

Tabla 42

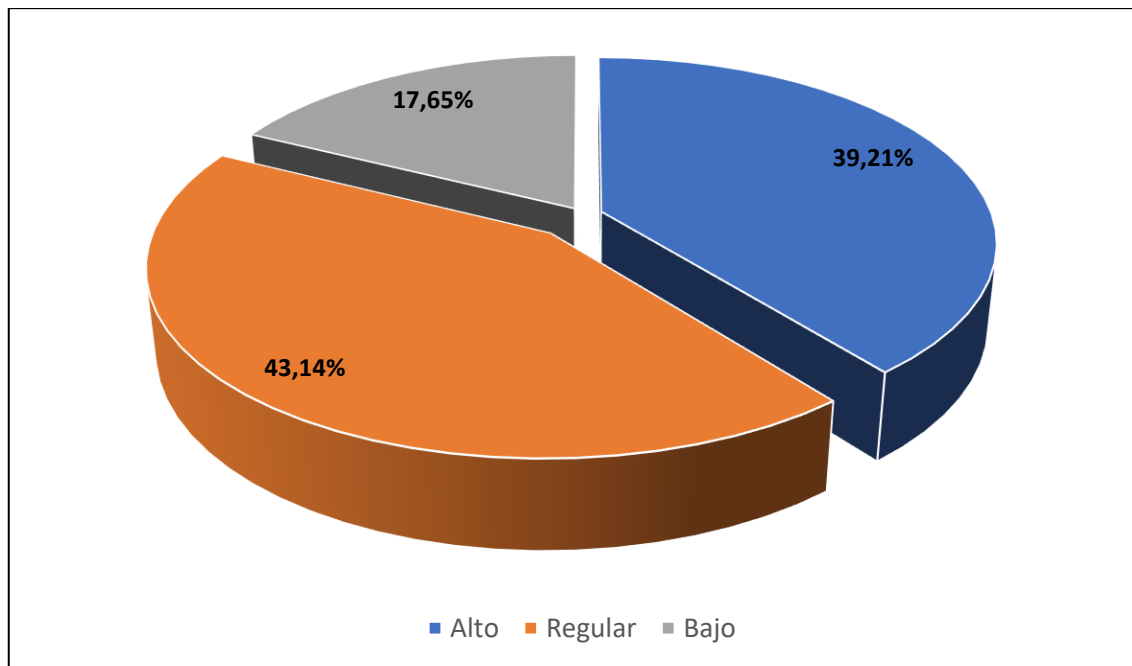
Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Presenta y sustenta el sílabo al inicio del ciclo académico

Gestión Pedagógica	LELI		SPRO		IDEX		CNEA		MACI		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	10	35,71	10	50,00	15	37,50	01	16,67	04	50,00	40	39,21
Regular	13	46,43	07	35,00	18	45,00	03	50,00	03	37,50	44	43,14
Bajo	05	17,86	03	15,00	07	17,50	02	33,33	01	12,50	18	17,65
TOTAL	28	100,00	20	100,00	40	100,00	06	100,00	08	100,00	102	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

Figura 42

Nivel de gestión pedagógica, según ítem: Presenta y sustenta el sílabo al inicio del ciclo académico



Nota. Tabla 42.

Análisis e interpretación de la tabla 42

En referencia a la información de la tabla 42, se observa lo siguiente: en el nivel alto, se tiene: LELI con el 35,71 %; SPRO: 50,00 %; en IDEX se tienen 37,50 %; CNEA: 16,67 % y MACI: 50,00 %.

Con relación al nivel regular, se tiene en LELI: 46,43 %; SPRO: 35,00 %; IDEX presenta el 45,00 %; CNEA: 50,00 % y MACI: 37,50 %. El nivel bajo, tiene lo siguiente: LELI: 17,86 %; SPRO alcanza el 15,00 %; IDEX con 17,50 %; CNEA: 33,33 % y MACI: 12,50 %.

Interpretando estos resultados, se afirma que la mayoría de los estudiantes de la Escuela Profesional de Educación en un 43,14 % ubican la gestión pedagógica en un nivel “Regular”, con relación al ítem: Presenta y sustenta el sílabo al inicio del ciclo académico.

4.1.3. Consolidados por variables

Tabla 43

Consolidado del nivel de liderazgo directivo en la Escuela Profesional de Educación, según la dimensión: Gestión institucional, e ítems

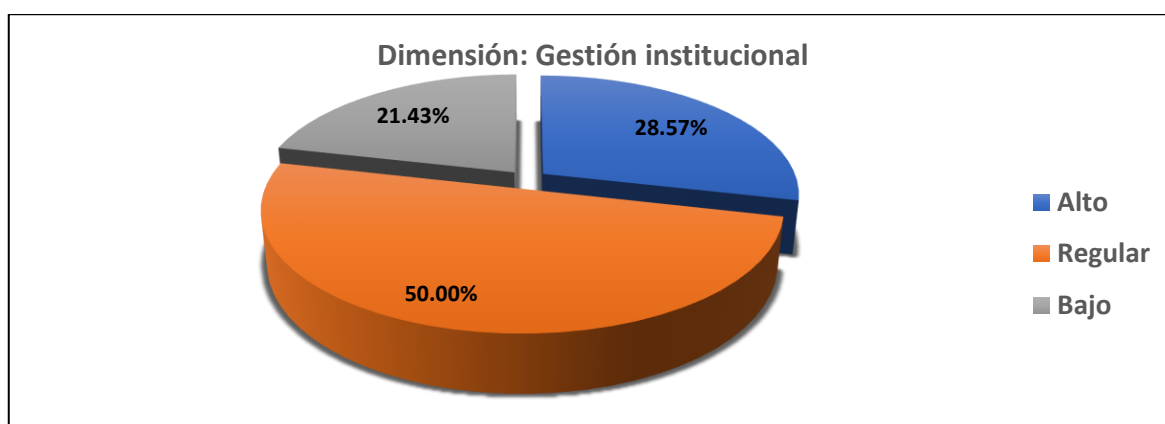
Dimensión: Gestión institucional, según ítems	Nivel Alto		Nivel Regular		Nivel Bajo		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Propicia la identificación institucional de los miembros de la comunidad educativa	12	28,57	22	52,38	08	19,05	42	100,00
Crea una cultura innovadora orientada al éxito y los resultados por producto	10	23,81	23	54,76	09	21,43	42	100,00
Fomenta una comunicación horizontal entre docentes, equipo de gestión y dirección	12	28,57	19	45,24	11	26,19	42	100,00
Fomenta un ambiente de confianza y solidaridad	13	30,95	27	64,29	02	4,76	42	100,00
Administra adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros de la Escuela Profesional.	19	45,23	17	40,48	06	14,29	42	100,00
Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la Escuela Profesional.	08	19,05	21	50,00	13	30,95	42	100,00
Difunde y fomenta el conocimiento y la aplicación de la misión, visión y valores de la Escuela Profesional.	15	35,72	14	33,33	13	30,95	42	100,00
Demuestra equidad al sancionar faltas e incumplimientos	15	35,72	23	54,76	04	9,52	42	100,00
Promueve un adecuado clima institucional	07	16,67	22	52,38	13	30,95	42	100,00

Valora al docente como fuente de aportación y generación de ideas	11	26,19	20	47,62	11	26,19	42	100,00
TOTAL	12	28,57	21	50,00	09	21,43	42	100,00

Nota. Tablas del 01 al 10.

Figura 43

Consolidado del nivel de liderazgo directivo en la Escuela Profesional de Educación, según la dimensión: Gestión institucional, e ítems



Nota. Tabla 43.

Análisis e Interpretación de la tabla 43

Los resultados referentes al consolidado del nivel de liderazgo directivo, en la Escuela Profesional de Educación, relacionado a la dimensión gestión institucional; según la tabla 43, son las siguientes: los docentes de la muestra ubican el nivel de liderazgo directivo en un nivel “Alto” con el 28,57 %, dando respuesta al ítem: “Propicia la identificación institucional de los miembros de la comunidad educativa”, el 52,38 % lo ubica en un nivel “Regular”, mientras tanto, el 19,05 % de encuestados lo ubica en un nivel “Bajo”. Dando respuesta a la siguiente pregunta hecha a los docentes, el 23,81 % señalan que se “Crea una cultura innovadora orientada al éxito y los resultados por producto”, ubicándose en el nivel “Alto”; el 54,76 % lo ubica en un nivel “Regular”; asimismo, el 21,43 % lo ubica en un nivel “Bajo”.

Al hacer la pregunta a la muestra sobre si se “Fomenta una comunicación horizontal entre docentes, equipo de gestión y dirección” en la Escuela Profesional de

Educación, el 28,57 % lo ubica en un nivel “Alto”; el 45,24 % lo ubica en un nivel “Regular”; finalmente, el 26,19 % se ubica en el nivel “Bajo”. Siguiendo con los ítems de la dimensión: Gestión institucional, el 30,95 % de encuestados señalan que “Fomenta un ambiente de confianza y solidaridad”, ubicándose en un nivel “Alto”; el 64,29 % en un nivel “Regular”; mientras que 4,76 % llega a señalar que el nivel es “Bajo”.

El nivel de liderazgo directivo, en relación a si se “Administra adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros de la Escuela Profesional”, se tiene que el 45,23 % de docentes, señalan que el nivel es “Alto”; el 40,48 % señala lo ubica en un nivel “Regular”; y el 14,29 % lo ubica en un nivel “Bajo”. Con respecto al ítem “Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la Escuela Profesional”, los docentes ubican el liderazgo directivo en un nivel “Alto”, con el 19,05 %; el 50,00 % lo ubica en un nivel “Regular”; mientras tanto, el 30,95 % lo ubica en un nivel “Bajo”.

Los datos que proporcionan los docentes en relación al ítem “Difunde y fomenta el conocimiento y la aplicación de la misión, visión y valores de la Escuela Profesional”, es la siguiente: nivel “Alto” con el 35,72 %; el nivel “Regular” alcanza el 33,33 %; mientras que el nivel “Bajo” logra un 30,95 %. Siguiendo con el análisis de la tabla precedente, se observa que los docentes ubican el liderazgo directivo en un nivel “alto, con un 35,72 %, dando respuesta al ítem “Demuestra equidad al sancionar faltas e incumplimientos”; el 54,76 % lo ubica en un nivel “Regular” y el 9,52 % en un nivel “Bajo”.

Referente al ítem “Promueve un adecuado clima institucional”, los docentes ubican el nivel de liderazgo directivo en un nivel “Alto” con el 16,67 %; el 52,38 % de docentes lo ubica en un nivel “Regular”; y el 30,95 % en un nivel “Bajo”. Finalizando el análisis, según la dimensión: Gestión institucional, se tiene que el 26,19 % de encuestados ubican en un nivel “Alto” el liderazgo directivo cuando señalan que en la Escuela profesional de Educación se “Valora al docente como fuente de aportación y generación de ideas”, el 47,62 % lo ubica en un nivel “Regular”; quedando el 26,19 % en el nivel “Bajo”.

Definiendo la tabla 43, podemos señalar que el nivel de liderazgo directivo que se evidencian en la Escuela Profesional de Educación, es de nivel “Regular” con el 50,00 %; en relación a la dimensión: Gestión institucional.

Tabla 44

Consolidado del nivel de liderazgo directivo en la Escuela Profesional de Educación, según la dimensión: Gestión pedagógica, e ítems

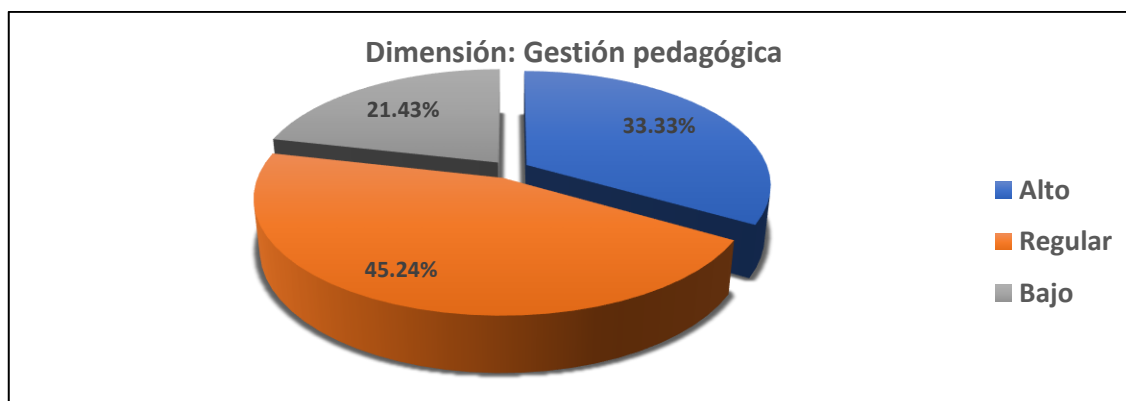
Dimensión: Gestión pedagógica, según ítems	Nivel Alto		Nivel Regular		Nivel Bajo		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Promueve la innovación y capacitación docente	23	54,77	15	35,71	04	9,52	42	100,00
Identifica, utiliza y potencia las posibilidades creativas de los docentes para contribuir a la mejora de la calidad educativa	07	16,67	22	52,38	13	30,95	42	100,00
Genera y sistematiza proyectos de innovación pedagógica	11	26,19	20	47,62	11	26,19	42	100,00
Permite la participación de los docentes en la elaboración de proyectos institucionales	12	28,57	22	52,38	08	19,05	42	100,00
Potencia el desarrollo profesional docente de acuerdo con las necesidades de la Escuela Profesional.	10	23,81	23	54,76	09	21,43	42	100,00
Concilia los objetivos de los equipos de trabajo docente con los objetivos de la Escuela Profesional.	12	28,57	19	45,24	11	26,19	42	100,00
Participa y supervisa el monitoreo y acompañamiento docente con los objetivos de la Escuela Profesional.	13	30,95	27	64,29	02	4,76	42	100,00

Incorpora la cultura de la gestión de calidad a los procesos de enseñanza-aprendizaje	19	45,23	17	40,48	06	14,29	42	100,00
Propicia la revisión periódica de los programas curriculares de los docentes para verificar su cumplimiento	21	50,00	13	30,95	08	19,05	42	100,00
Desarrolla una visión compartida con los docentes para la mejora de la calidad educativa	15	35,72	14	33,33	13	30,95	42	100,00
TOTAL	14	33,33	19	45,24	09	21,43	42	100,00

Nota. Tablas del 11 al 20.

Figura 44

Consolidado del nivel de liderazgo directivo en la Escuela Profesional de Educación, según la dimensión: Gestión pedagógica, e ítems



Nota. Tabla 44.

Análisis e Interpretación de la tabla 44

Los resultados referentes al consolidado del nivel de liderazgo directivo, en la Escuela Profesional de Educación, relacionado a la dimensión gestión pedagógica; según la tabla 44, son las siguientes: los docentes de la muestra ubican el nivel de liderazgo directivo en un nivel “Alto” con el 54,77 %, dando respuesta al ítem: “Promueve la innovación y capacitación docente”, el 35,71 % lo ubica en un nivel “Regular”, mientras

tanto, el 9,52 % de encuestados lo ubica en un nivel “Bajo”. Dando respuesta a la siguiente pregunta hecha a los docentes, el 16,67 % señalan que se “Identifica, utiliza y potencia las posibilidades creativas de los docentes para contribuir a la mejora de la calidad educativa”, ubicándose en el nivel “Alto”; el 52,38 % lo ubica en un nivel “Regular”; asimismo, el 30,95 % lo ubica en un nivel “Bajo”.

Con relación a la pregunta hecha a la muestra sobre si se “Genera y sistematiza proyectos de innovación pedagógica” en la Escuela Profesional de Educación, el 26,19 % lo ubica en un nivel “Alto”; el 47,62 % lo ubica en un nivel “Regular”; finalmente, el 26,19 % se ubica en el nivel “Bajo”. Siguiendo con los ítems de la dimensión: Gestión pedagógica, el 28,57 % de encuestados señalan que “Permite la participación de los docentes en la elaboración de proyectos institucionales”, ubicándose en un nivel “Alto”; el 52,38 % en un nivel “Regular”; mientras que 19,05 % llega a señalar que el nivel es “Bajo”.

El nivel de liderazgo directivo, en relación a si se “Potencia el desarrollo profesional docente de acuerdo con las necesidades de la Escuela Profesional”, se tiene que el 23,81 % de docentes, señalan que el nivel es “Alto”; el 54,76 % lo ubica en un nivel “Regular”; y el 21,43 % lo ubica en un nivel “Bajo”. Con respecto al ítem “Concilia los objetivos de los equipos de trabajo docente con los objetivos de la Escuela Profesional”, los docentes ubican el liderazgo directivo en un nivel “Alto”, con el 28,57 %; el 45,24 % lo ubica en un nivel “Regular”; mientras tanto, el 26,19 % lo ubica en un nivel “Bajo”.

Los datos que proporcionan los docentes en relación al ítem “Participa y supervisa el monitoreo y acompañamiento docente con los objetivos de la Escuela Profesional”, es la siguiente: nivel “Alto” con el 30,95 %; el nivel “Regular” alcanza el 64,29 %; mientras que el nivel “Bajo” logra un 4,76 %. Siguiendo con el análisis de la tabla precedente, se observa que los docentes ubican el liderazgo directivo en un nivel “alto, con un 45,23 %, dando respuesta al ítem “Incorpora la cultura de la gestión de calidad a los procesos de enseñanza-aprendizaje”; el 40,48 % lo ubica en un nivel “Regular” y el 14,29 % en un nivel “Bajo”.

Referente al ítem “Propicia la revisión periódica de los programas curriculares de los docentes para verificar su cumplimiento”, los docentes ubican el nivel de liderazgo directivo en un nivel “Alto” con el 50,00 %; el 30,95 % de docentes lo ubica en un nivel “Regular”; y el 19,05 % en un nivel “Bajo”. Finalizando el análisis, según la dimensión: Gestión pedagógica, se tiene que el 35,72 % de encuestados ubican en un nivel “Alto” el liderazgo directivo cuando señalan que en la Escuela profesional de Educación se “Desarrolla una visión compartida con los docentes para la mejora de la calidad educativa”, el 33,33 % lo ubica en un nivel “Regular”; quedando el 30,95 % en el nivel “Bajo”.

En conclusión, en la tabla 44, podemos señalar que el nivel de liderazgo directivo que se evidencian en la Escuela Profesional de Educación, es de nivel “Regular” con el 45,24 %; en relación a la dimensión: Gestión pedagógica.

Tabla 45

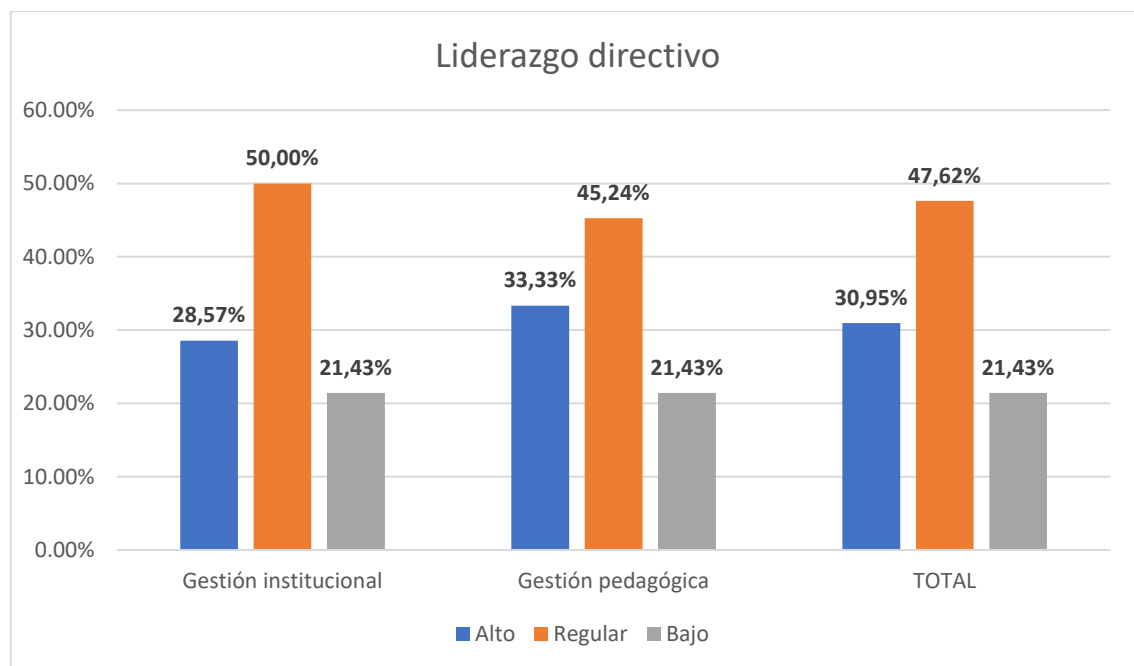
Resultados de Consolidado del nivel de liderazgo directivo en la Escuela Profesional de Educación, según dimensiones

Nivel de liderazgo directivo	Dimensión: Gestión institucional		Dimensión: Gestión pedagógica		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
	Alto	12	28,57	14	33,33	13
Regular	21	50,00	19	45,24	20	47,62
Bajo	09	21,43	09	21,43	09	21,43
TOTAL	42	100,00	42	100,00	42	100,00

Nota. Resultados de las tablas 43 y 44.

Figura 45

Resultados de Consolidado del nivel de liderazgo directivo en la Escuela Profesional de Educación, según dimensiones



Nota. Tabla 45.

Análisis e interpretación de la tabla 45

La tabla 45, referente al resultado de consolidados del nivel de liderazgo directivo en la Escuela Profesional de Educación, según dimensiones: la dimensión gestión institucional alcanzó un nivel alto, con un 28,57 %; el nivel “Regular” logra un 50,00 % y el 21,43 % alcanza el nivel “Bajo”.

En cuanto a la dimensión gestión pedagógica, el 33,33 % alcanza un nivel “Alto”; el 45,24 % se ubica en un nivel “Regular” y finalmente, el 21,43 % está en el nivel “Bajo”.

Interpretando la información, podemos decir que el 47,62 % de los docentes de la Escuela Profesional de Educación, consideran el liderazgo directivo en un nivel “Regular”.

Tabla 46

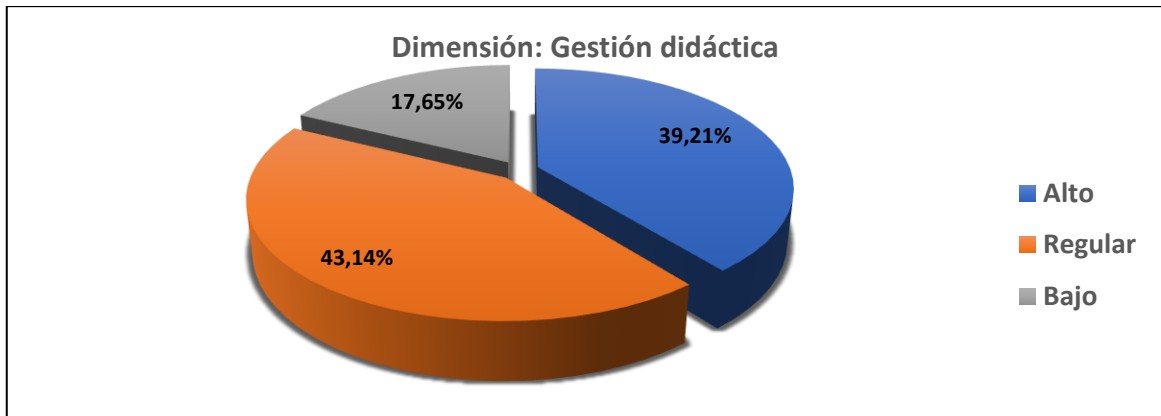
Consolidado del nivel de gestión pedagógica en la Escuela Profesional de Educación, según la dimensión: Gestión didáctica, e ítems

Dimensión: Gestión didáctica, según ítems	Nivel Alto		Nivel Regular		Nivel Bajo		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Despierta el interés del estudiante, favoreciendo el aprendizaje	35	34,31	45	44,12	22	21,57	102	100,00
Promueve la participación activa de los estudiantes en la sesión de clase	41	40,20	45	44,12	16	15,68	102	100,00
Utiliza adecuadamente medios y materiales para la mejor comprensión de los temas tratados	44	43,14	40	39,21	18	17,65	102	100,00
Propicia la confrontación de saberes previos con la nueva información (conflicto cognitivo)	34	33,33	45	44,12	23	22,55	102	100,00
Promueve la creatividad y criticidad en los estudiantes	37	36,27	49	48,04	16	15,69	102	100,00
Plantea situaciones nuevas para que el estudiante construya su propio aprendizaje	45	44,12	48	47,06	09	8,82	102	100,00
Fomenta y dirige el trabajo en equipo	40	39,21	45	44,12	17	16,67	102	100,00
Permite que los estudiantes reflexionen sobre sus aprendizajes identificando principales dificultades	44	43,13	41	40,20	17	16,67	102	100,00
Utiliza metodología activa durante la construcción de los aprendizajes	34	33,33	47	46,08	21	20,59	102	100,00
Realiza actividades para que los estudiantes pongan en práctica los nuevos conocimientos	39	38,24	40	39,22	23	22,55	102	100,00
Evidencia dominio de los contenidos que desarrolla	44	43,14	40	39,22	18	17,65	102	100,00
TOTAL	40	39,21	44	43,14	18	17,65	102	100,00

Nota. Tablas del 21 al 31.

Figura 46

Consolidado del nivel de gestión pedagógica en la Escuela Profesional de Educación, según la dimensión: Gestión didáctica, e ítems



Nota. Tabla 46.

Análisis e Interpretación de la tabla 46

Los resultados referentes al consolidado del nivel de gestión pedagógica que se evidencia en la Escuela Profesional de Educación, relacionado a la dimensión gestión didáctica; según la tabla 46, son las siguientes: los estudiantes de la muestra ubican el nivel de gestión pedagógica en un nivel “Alto” con el 34,31 %, respondiendo al ítem: “Despierta el interés del estudiante, favoreciendo el aprendizaje”, el 44,12 % lo ubica en un nivel “Regular”, mientras tanto, el 21,57 % de encuestados lo ubica en un nivel “Bajo”. Dando respuesta a la siguiente pregunta, los estudiantes señalan que el 40,20 % se “Promueve la participación activa de los estudiantes en la sesión de clase”, ubicándose en el nivel “Alto”; el 44,12 % lo ubica en un nivel “Regular”; asimismo, el 15,68 % lo ubica en un nivel “Bajo”.

Sobre la pregunta a la muestra sobre si se “Utiliza adecuadamente medios y materiales para la mejor comprensión de los temas tratados” en la Escuela Profesional de Educación, el 43,14 % lo ubica en un nivel “Alto”; el 39,21 % lo ubica en un nivel “Regular”; finalmente, el 17,65 % se ubica en el nivel “Bajo”. Siguiendo con los ítems de la dimensión: Gestión didáctica, el 33,33 % de encuestados señalan que “Propicia la confrontación de saberes previos con la nueva información (conflicto cognitivo)”,

ubicándose en un nivel “Alto”; el 44,12 % en un nivel “Regular”; mientras que 22,55 % llega a señalar que el nivel es “Bajo”.

El nivel de gestión pedagógica, en relación a si se “Promueve la creatividad y criticidad en los estudiantes”, se tiene que el 36,27 % de estudiantes, señalan que el nivel es “Alto”; el 48,04 % señala lo ubica en un nivel “Regular”; y el 15,69 % lo ubica en un nivel “Bajo”. Con respecto al ítem “Plantea situaciones nuevas para que el estudiante construya su propio aprendizaje”, los estudiantes ubican la gestión pedagógica en un nivel “Alto”, con el 44,12 %; el 47,06 % lo ubica en un nivel “Regular”; mientras tanto, el 8,82 % lo ubica en un nivel “Bajo”.

Los datos que proporcionan los estudiantes en relación al ítem “Fomenta y dirige el trabajo en equipo”, es la siguiente: nivel “Alto” con el 39,21 %; el nivel “Regular” alcanza el 44,12 %; mientras que el nivel “Bajo” logra un 16,67 %. Siguiendo con el análisis de la tabla precedente, se observa que los estudiantes ubican la gestión pedagógica en un nivel “alto, con un 43,13 %, dando respuesta al ítem “Permite que los estudiantes reflexionen sobre sus aprendizajes identificando principales dificultades”; el 40,20 % lo ubica en un nivel “Regular” y el 16,67 % en un nivel “Bajo”.

Referente al ítem “Utiliza metodología activa durante la construcción de los aprendizajes”, los estudiantes ubican el nivel de gestión pedagógica en un nivel “Alto” con el 33,33 %; el 46,08 % de estudiantes lo ubica en un nivel “Regular”; y el 20,59 % en un nivel “Bajo”. Con relación al ítem “Realiza actividades para que los estudiantes pongan en práctica los nuevos conocimientos”, los estudiantes de la muestra señalan que el nivel de la gestión pedagógica en razón a la dimensión didáctica, se ubica en un nivel “Alto”, con el 38,24 %; el 39,22 % lo ubica en un nivel “Regular” y el 22,55 % alcanza el nivel “Bajo”.

Finalizando el análisis, según la dimensión: Gestión didáctica, se tiene que el 43,14 % de encuestados ubican en un nivel “Alto” la gestión pedagógica cuando señalan que se “Evidencia dominio de los contenidos que desarrolla”, el 39,22 % lo ubica en un nivel “Regular”; quedando el 17,65 % en el nivel “Bajo”.

Concluyentemente, los datos de la tabla 46, advierten que el nivel de gestión pedagógica que se evidencian en la Escuela Profesional de Educación, es de nivel “Regular” con el 43,13 %; en relación a la dimensión: Gestión didáctica.

Tabla 47

Consolidado del nivel de gestión pedagógica en la Escuela Profesional de Educación, según la dimensión: Gestión curricular, e ítems

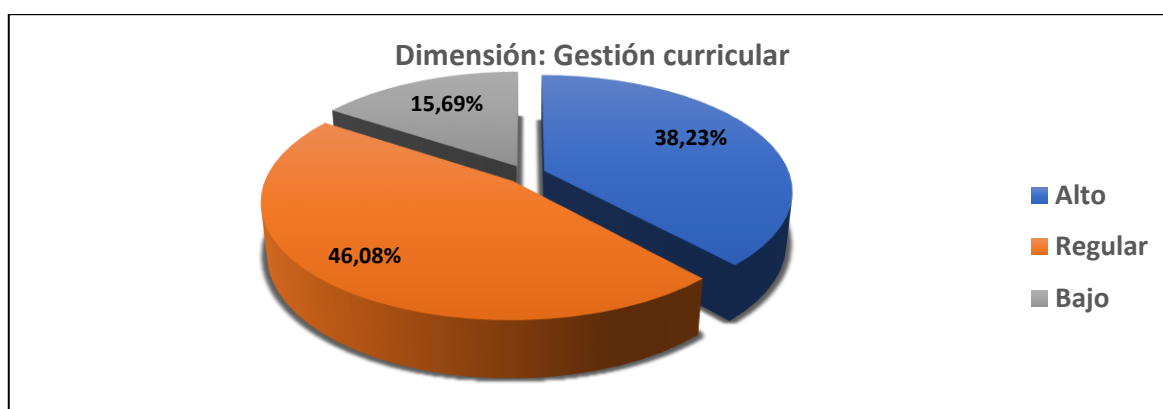
Dimensión: Gestión curricular, según ítems	Nivel Alto		Nivel Regular		Nivel Bajo		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Existe coherencia entre los contenidos desarrollados en clase y los resultados de aprendizaje de los estudiantes.	29	28,44	62	60,78	11	10,78	102	100,00
Propicia el desarrollo de las competencias, capacidades y habilidades en los estudiantes	37	36,27	49	48,04	16	15,69	102	100,00
Utiliza recursos y estrategias didácticas que faciliten el desarrollo de actividades creativas en los estudiantes	45	44,12	48	47,06	09	8,82	102	100,00
Prepara sus sesiones de clase en función al logro de aprendizaje de los estudiantes	40	39,21	45	44,12	17	16,67	102	100,00
Utiliza en clase su registro auxiliar con fines de evaluación permanente de los estudiantes	44	43,13	41	40,20	17	16,67	102	100,00
Adecua su metodología de acuerdo a las características (perfiles) de los estudiantes.	34	33,33	47	46,08	21	20,59	102	100,00
Promueve situaciones de participación activa y cooperativa que permite el desarrollo de actitudes y valores	37	36,27	54	52,95	11	10,78	102	100,00
Los conocimientos que imparte están de acuerdo a lo programado en el sílabo.	44	43,13	40	39,22	18	17,65	102	100,00
Cumple con las competencias previstas en el sílabo	35	34,31	45	44,12	22	21,57	102	100,00

Tiene identificado los logros básicos de aprendizaje de los estudiantes	41	40,20	45	44,12	16	15,68	102	100,00
Presenta y sustenta el sílabo al inicio del ciclo académico	40	39,21	44	43,14	18	17,65	102	100,00
TOTAL	39	38,23	47	46,08	16	15,69	102	100,00

Nota. Tablas del 32 al 42.

Figura 47

Consolidado del nivel de gestión pedagógica en la Escuela Profesional de Educación, según la dimensión: Gestión curricular, e ítems



Nota. Tabla 47.

Análisis e Interpretación de la tabla 47

Los resultados referentes al consolidado del nivel de gestión pedagógica que se evidencia en la Escuela Profesional de Educación, relacionado a la dimensión gestión curricular; según la tabla 47, son las siguientes: los estudiantes de la muestra ubican el nivel de gestión pedagógica en un nivel “Alto” con el 28,44 %, dando respuesta al ítem: “Existe coherencia entre los contenidos desarrollados en clase y los resultados de aprendizaje de los estudiantes”, el 60,78 % lo ubica en un nivel “Regular”, mientras tanto, el 10,78 % de encuestados lo ubica en un nivel “Bajo”. Dando respuesta a la siguiente pregunta, los estudiantes señalan que el 36,27 % se “Propicia el desarrollo de las competencias, capacidades y habilidades en los estudiantes”, ubicándose en el nivel “Alto”; el 48,04 % lo ubica en un nivel “Regular”; asimismo, el 15,69 % lo ubica en un nivel “Bajo”.

Sobre la pregunta a la muestra sobre si se “Utiliza recursos y estrategias didácticas que faciliten el desarrollo de actividades creativas en los estudiantes” en la Escuela Profesional de Educación, el 44,12 % lo ubica en un nivel “Alto”; el 47,06 % lo ubica en un nivel “Regular”; finalmente, el 8,82 % se ubica en el nivel “Bajo”. Siguiendo con los ítems de la dimensión: Gestión curricular, el 39,21 % de encuestados señalan que se “Prepara sus sesiones de clase en función al logro de aprendizaje de los estudiantes”, ubicándose en un nivel “Alto”; el 44,12 % en un nivel “Regular”; mientras que 16,67 % llega a señalar que el nivel es “Bajo”.

El nivel de gestión pedagógica, en relación a si se “Utiliza en clase su registro auxiliar con fines de evaluación permanente de los estudiantes”, se tiene que el 43,13 % de estudiantes, señalan que el nivel es “Alto”; el 40,20 % señala lo ubica en un nivel “Regular”; y el 16,67 % lo ubica en un nivel “Bajo”. Con respecto al ítem “Adecua su metodología de acuerdo a las características (perfiles) de los estudiantes”, los estudiantes ubican la gestión pedagógica en un nivel “Alto”, con el 33,33 %; el 46,08 % lo ubica en un nivel “Regular”; mientras tanto, el 20,59 % lo ubica en un nivel “Bajo”.

Los datos que proporcionan los estudiantes en relación al ítem “Promueve situaciones de participación activa y cooperativa que permite el desarrollo de actitudes y valores”, es la siguiente: nivel “Alto” con el 36,27 %; el nivel “Regular” alcanza el 52,95 %; mientras que el nivel “Bajo” logra un 10,78 %. Siguiendo con el análisis de la tabla precedente, se observa que los estudiantes ubican la gestión pedagógica en un nivel “alto, con un 43,13 %, dando respuesta al ítem “Los conocimientos que imparte están de acuerdo a lo programado en el sílabo”; el 39,22 % lo ubica en un nivel “Regular” y el 17,65 % en un nivel “Bajo”.

Referente al ítem “Cumple con las competencias previstas en el sílabo”, los estudiantes ubican el nivel de gestión pedagógica en un nivel “Alto” con el 34,31 %; el 44,12 % de estudiantes lo ubica en un nivel “Regular”; y 21,57 % en un nivel “Bajo”. Con relación al ítem “Tiene identificado los logros básicos de aprendizaje de los estudiantes”, los estudiantes de la muestra señalan que el nivel de la gestión pedagógica

en razón a la dimensión curricular, se ubica en un nivel “Alto”, con el 40,20 %; el 44,12 % lo ubica en un nivel “Regular” y el 15,68 % alcanza el nivel “Bajo”.

Concluyendo con el análisis, según la dimensión: Gestión curricular, se tiene que el 39,21 % de encuestados ubican en un nivel “Alto” la gestión pedagógica cuando señalan que se “Presenta y sustenta el sílabo al inicio del ciclo académico”, el 43,14 % lo ubica en un nivel “Regular”; quedando el 17,65 % en el nivel “Bajo”.

Concluyentemente, los datos de la tabla 47, advierten que el nivel de gestión pedagógica que se evidencian en la Escuela Profesional de Educación, es de nivel “Regular” con el 46,08 %; en relación a la dimensión: Gestión curricular.

Tabla 48

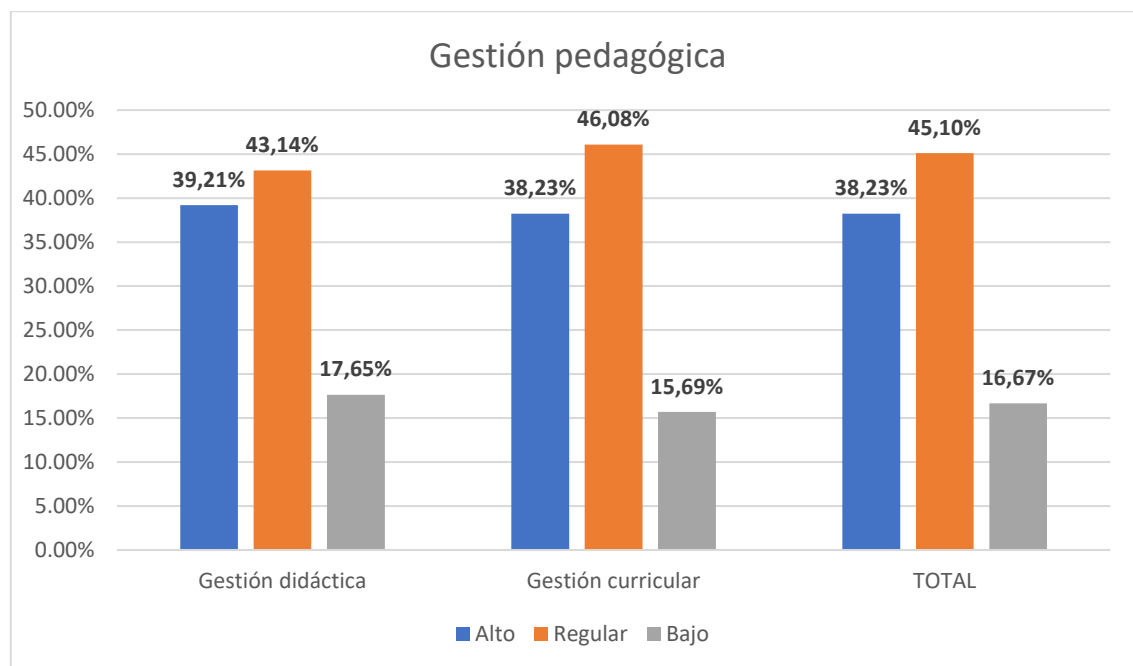
Resultados de Consolidado del nivel de gestión pedagógica en la Escuela Profesional de Educación, según dimensiones

Nivel de gestión pedagógica	Dimensión: Gestión didáctica		Dimensión: Gestión curricular		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
	Alto	40	39,21	39	38,23	39
Regular	44	43,14	47	46,08	46	45,10
Bajo	18	17,65	16	15,69	17	16,67
TOTAL	102	100,00	102	100,00	102	100,00

Nota. Resultados de las tablas 46 y 47.

Figura 48

Resultados de Consolidado del nivel de gestión pedagógica en la Escuela Profesional de Educación, según dimensiones



Nota. Tabla 48.

Análisis e interpretación de la tabla 48

Con relación a la información recabada en la tabla 48, referente al resultado de consolidados del nivel de gestión pedagógica en la Escuela Profesional de Educación, según dimensiones: la dimensión gestión didáctica logra un nivel alto, con un 39,21 %; el nivel “Regular” alcanza un 43,14 % y el 17,65 % se ubica en el nivel “Bajo”.

Respecto a la dimensión gestión curricular, el 38,23 % alcanza un nivel “Alto”; el 46,08 % se ubica en un nivel “Regular” y por último, el 15,69 % se ubica en el nivel “Bajo”.

En síntesis, la información que muestra la tabla 48, evidencia que el 45,10 % de los estudiantes de la Escuela Profesional de Educación, coloca la gestión pedagógica en un nivel “Regular”.

Tabla 49

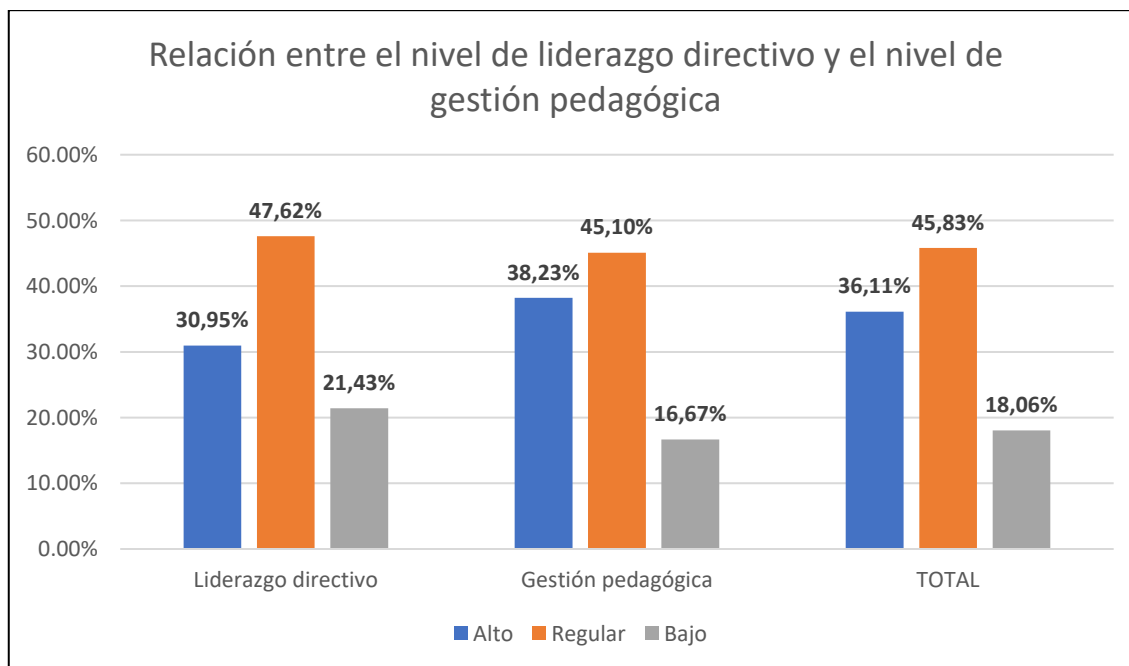
Relación entre el nivel de liderazgo directivo y el nivel de gestión pedagógica en la Escuela Profesional de Educación

RELACIÓN	Liderazgo directivo		Gestión pedagógica		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Alto	13	30,95	39	38,23	52	36,11
Regular	20	47,62	46	45,10	66	45,83
Bajo	09	21,43	17	16,67	26	18,06
TOTAL	42	100,00	102	100,00	144	100,00

Nota. Resultados de las tablas Consolidadas 45 y 48.

Figura 49

Relación entre el nivel de liderazgo directivo y el nivel de gestión pedagógica en la Escuela Profesional de Educación



Nota. Tabla 49.

Análisis e interpretación de la tabla 49

En la tabla 49, hace referencia a la relación entre el nivel de liderazgo directivo y el nivel de gestión pedagógica que se evidencia en la Escuela Profesional de Educación,

obteniendo la siguiente información: el nivel de liderazgo directivo alcanza los siguientes resultados: un nivel “Alto”, con el 30,95 %; el 47,62 % en un nivel “regular” y el 21,43 % lo ubica en un nivel “Bajo”.

Con relación al nivel de gestión pedagógica, lo obtuvo los siguientes datos: 38,95 % lo ubica en un nivel “Alto”; 45,10 % en el nivel “Regular” y por último, el 16,67 % lo ubica en el nivel “Bajo”.

Interpretando la información de la tabla 49, podemos expresar que existe una relación significativa entre ambas variables de estudio; liderazgo directivo y gestión pedagógica, se relacionan significativamente en cuanto a que ambas variables alcanzan un nivel “Regular” porcentualmente representadas con el 47,62 % y 45,10 %, respectivamente.

4.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

4.2.1. Verificación de la hipótesis específica “a”

“El nivel de liderazgo directivo en la Escuela Profesional de Educación, es regular”.

La presente hipótesis se verifica con los resultados de la Tabla 45.

a) Formulación de hipótesis

Hipótesis nula

H₀: El nivel de liderazgo directivo en la Escuela Profesional de Educación, no es regular.

Hipótesis alternativa

H_a: El nivel de liderazgo directivo en la Escuela Profesional de Educación, es regular

- b) Nivel de significación: Se elige 5 %: $\alpha=0,05$
 c) Prueba estadística: Chi cuadrado

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

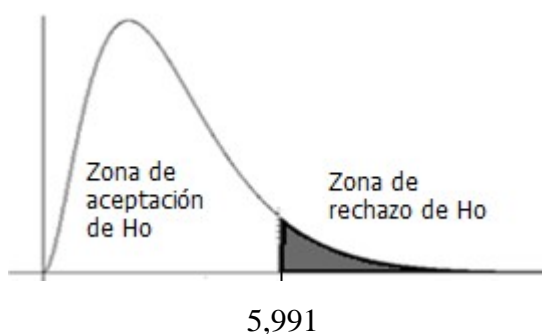
Dónde:

$o_i = \text{Frecuencia observada}$

$e_i = \text{Frecuencia esperada}$

- d) Cálculo Chi cuadrado crítico o de tabla con:

- ✓ Grados de libertad: $gl=(\text{Filas}-1) = (3-1) = 2$
- ✓ $\alpha=5\%$
- ✓ Resultado: Chi cuadrado de la tabla 5,991 (valor crítico)



- e) Cálculo del estadístico.

En el programa estadístico SPSS 25,0 se calculan los valores observados y esperados:

Nivel de Liderazgo Directivo			
	N observado	N esperada	Residuo
Alto	13	18,0	-5,0
Regular	20	18,0	2,0
Bajo	9	18,0	-9,0
Total	42		

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = \frac{(13 - 18,0)^2}{18,0} + \frac{(20 - 18,0)^2}{18,0} + \frac{(9 - 18,0)^2}{18,0}$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = 6,111$$

Estadísticos de prueba	
	Nivel de Liderazgo Directivo
Chi-cuadrado	6,111a
gl	2
Sig. asintótica	0,000

a. 0 casillas (0,0 %) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 18,0,

f) Decisión

Como el valor Chi cuadrado calculado $\chi^2 = 6,111$ es mayor al valor crítico 5,991 ($p < 0,05$), se decide rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

Conclusión

Se concluye que el nivel de liderazgo directivo en la Escuela Profesional de Educación, es regular.

4.2.2. Verificación de la hipótesis específica “b”

“Existe relación directa entre el liderazgo directivo con la gestión didáctica de los docentes de la Escuela Profesional de Educación”.

La presente hipótesis se verifica con los resultados de la Tabla 45 y 46, tomando los totales de cada tabla, que corresponden a 144 encuestados contemplados en la muestra.

a) Formulación de hipótesis

Hipótesis nula

H₀: No existe relación directa entre el liderazgo directivo con la gestión didáctica de los docentes de la Escuela Profesional de Educación.

Hipótesis alternativa

H_a: Existe relación directa entre el liderazgo directivo con la gestión didáctica de los docentes de la Escuela Profesional de Educación.

- b) Nivel de significación: Se elige 5 %: $\alpha=0,05$
- c) Prueba estadística: Chi cuadrado

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

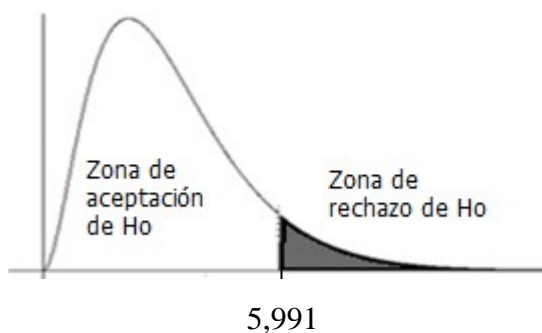
Dónde:

o_i = Frecuencia observada

e_i = Frecuencia esperada

- d) Cálculo Chi cuadrado crítico o de tabla con:

- ✓ Grados de libertad: $gl=(Filas-1)(Columna-1) = (2)(1) = 2$
- ✓ $\alpha=5\%$
- ✓ Resultado: Chi cuadrado de la tabla 5,991 (valor crítico)



- e) Cálculo del estadístico.

En el programa estadístico SPSS 25,0 se calculan los valores observados y esperados:

Relación entre la Variable: Liderazgo directivo y la Dimensión: Gestión didáctica			
	N observado	N esperada	Residuo
Alto	53	48,0	5,0
Regular	64	48,0	16,0
Bajo	27	48,0	-21,0
Total	144		

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = \frac{(53 - 48,0)^2}{48,0} + \frac{(64 - 48,0)^2}{48,0} + \frac{(27 - 48,0)^2}{48,0}$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = 15,042$$

Estadísticos de prueba	
Liderazgo directivo*Gestión didáctica	
Chi-cuadrado	15,042a
gl	2
Sig. asintótica	0,001

a. 0 casillas (0,0 %) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 48,0,

f) Decisión

Como el valor Chi cuadrado calculado $\chi^2 = 15,042$ es mayor al valor crítico 5,991 ($p < 0,05$), se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Conclusión

Se concluye que existe relación directa entre el liderazgo directivo con la gestión didáctica de los docentes de la Escuela Profesional de Educación.

4.2.3. Verificación de la hipótesis específica “c”

“Existe relación directa entre el liderazgo directivo con la gestión curricular de los docentes de la Escuela Profesional de Educación”.

La presente hipótesis se verifica con los resultados de la Tabla 45 y 47, tomando los totales de cada cuadro, que corresponden a 144 encuestados contemplados en la muestra.

Paso 1. Formulación de hipótesis

Hipótesis nula

H₀: No existe relación directa entre el liderazgo directivo con la gestión curricular de los docentes de la Escuela Profesional de Educación.

Hipótesis alternativa

H_a: Existe relación directa entre el liderazgo directivo con la gestión curricular de los docentes de la Escuela Profesional de Educación.

Paso 2. Nivel de significación: Se elige 5 %: $\alpha=0,05$

Paso 3. Prueba estadística: Chi cuadrado

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

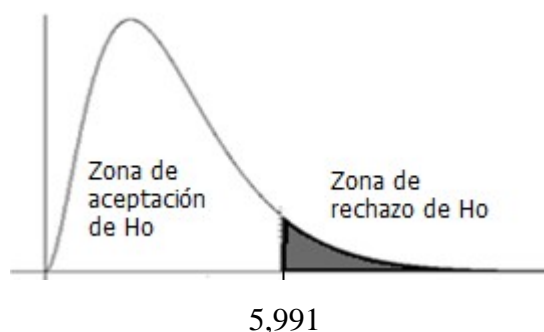
Dónde:

o_i = Frecuencia observada

e_i = Frecuencia esperada

Paso 4. Calculo Chi cuadrado crítico o de tabla con:

- ✓ Grados de libertad: $gl=(Filas-1)(Columna-1) = (2)(1) = 2$
- ✓ $\alpha=5 \%$
- ✓ Resultado: Chi cuadrado de la tabla 5,991 (valor crítico)



Paso 5. Cálculo del estadístico.

En el programa estadístico SPSS 25,0 se calculan los valores observados y esperados:

Relación entre la Variable: Liderazgo directivo y la Dimensión: Gestión curricular			
	N observado	N esperada	Residuo
Alto	52	48,0	4,0
Regular	67	48,0	19,0
Bajo	25	48,0	-23,0
Total	144		

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = \frac{(52 - 48,0)^2}{48,0} + \frac{(67 - 48,0)^2}{48,0} + \frac{(25 - 48,0)^2}{48,0}$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = 18,875$$

Estadísticos de prueba	
Liderazgo directivo*Gestión curricular	
Chi-cuadrado	18,875a
gl	2
Sig. asintótica	0,000

a. 0 casillas (0,0 %) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 48,0,

Paso 6. Decisión

Como el valor Chi cuadrado calculado $\chi^2 = 18,875$ es mayor al valor crítico 5,991 ($p < 0,05$), se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Conclusión

Se concluye que existe relación directa entre el liderazgo directivo con la gestión curricular de los docentes de la Escuela Profesional de Educación.

4.2.4. Hipótesis General

“Existe relación significativa entre el liderazgo directivo con la gestión pedagógica docente en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, año 2021”

La presente hipótesis se verifica con el resultado final de la Tabla 49.

Paso 1. Formulación de hipótesis

Hipótesis nula

H₀: No existe relación significativa entre el liderazgo directivo con la gestión pedagógica docente en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, año 2021.

Hipótesis alternativa

H_a: Existe relación significativa entre el liderazgo directivo con la gestión pedagógica docente en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, año 2021.

Paso 2. Nivel de significación: Se elige 5 %: $\alpha = 0,05$

Paso 3. Prueba estadística: Chi cuadrado

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

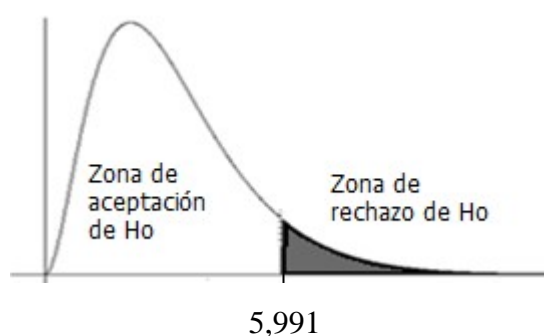
Dónde:

$o_i = \text{Frecuencia observada}$

$e_i = \text{Frecuencia esperada}$

Paso 4. Cálculo Chi cuadrado crítico o de tabla con:

- ✓ Grados de libertad: $gl = (\text{Filas} - 1)(\text{Columna} - 1) = (2)(1) = 2$
- ✓ $\alpha = 5\%$
- ✓ Resultado: Chi cuadrado de la tabla 5,991 (valor crítico)



Paso 5. Cálculo del estadístico.

En el programa estadístico SPSS 25,0 se calculan los valores observados y esperados:

Relación entre Nivel de Liderazgo directivo y el Nivel de Gestión pedagógica			
	N observado	N esperada	Residuo
Alto	52	48,0	4,0
Regular	66	48,0	18,0
Bajo	26	48,0	-22,0
Total	144		

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = \frac{(52 - 48,0)^2}{48,0} + \frac{(66 - 48,0)^2}{48,0} + \frac{(26 - 48,0)^2}{48,0}$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = 17,167$$

Prueba Chi Cuadrado	
Liderazgo directivo * Gestión pedagógica	
Chi-cuadrado	17,167a
gl	2
Sig. asintótica	0,000

a. 0 casillas (0,0 %) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 48,0,

Paso 6. Decisión

Como el valor Chi cuadrado calculado $\chi^2 = 17,167$ es mayor al valor crítico 5,991 ($p < 0,05$), se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Conclusión

Se concluye que existe relación significativa entre el liderazgo directivo con la gestión pedagógica docente en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, año 2021.

DISCUSIONES

El primer objetivo específico planteado buscaba identificar el nivel de liderazgo directivo en la Escuela Profesional de Educación. Para el efecto se formuló la hipótesis siguiente: El nivel de liderazgo directivo en la Escuela Profesional de Educación, es regular. La actuación directriz que se tenía al respecto era coincidente con la percepción tanto de docentes como de estudiantes. Los datos, después del procesamiento de la información recogida y plasmadas en la Tabla 45 indican que el 47,62 % de los encuestados la califican de nivel regular, con una leve tendencia al nivel superior. Desagregando en las dimensiones tratadas, los datos indican que el 50,0 % considera que el nivel del liderazgo en gestión institucional es regular; mientras que el 45,24 % lo ubican en ese mismo nivel, al liderazgo en gestión pedagógica.

Sometido a la verificación de hipótesis, con un nivel de significación del 5 % y mediante la aplicación de la prueba estadística del chi cuadrado, considerando que el valor Chi cuadrado calculado $\chi^2= 17,167$ es mayor al valor crítico 5,991 ($p<0,05$), se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa; por tanto, se llega a la conclusión que existe relación significativa entre el liderazgo directivo con la gestión pedagógica docente en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, año 2021.

Si se parte de la idea que el “desarrollar un liderazgo oportuno en función de la gestión requerida, para maximizar los aportes del personal en la consecución de los logros esperados”, según lo que refiere José Luis Ayoud Pérez (2016), el liderazgo es fundamental para el accionar de una empresa o cualquier institución; y, en la Escuela Profesional de Educación, se estaría asumiendo integralmente dicha función.

La gestión de liderar promueve una motivación colectiva que paralelamente produce beneficios en el entorno, puesto que las personas involucradas se contagian del entusiasmo del líder y se convierten en gestores de las actividades planificadas para llegar a alcanzar los objetivos (Mario Javier Calderón Solano (2020).

Por otro lado, los resultados no son totalmente respaldados por la concepción formulada en otros estudios que estiman que las funciones del liderazgo son guiar a las organizaciones a desarrollar cambios profundos necesarios para transformarlas en organizaciones de clase mundial (Jenny Romero (2021). En tal sentido, Shirley Fiorella Simbron Espejo y Fanny Miriam Sanabria Boudri (2020), señalan que el líder es aquella persona que en principio solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea específica para solucionar un problema.

Al verificarse que el liderazgo de los directivos de la escuela y sus departamentos académicos presentan algunas limitaciones, por lo que es calificado como de nivel regular, según Alejandra Dalila Rico Molano (2016), al ser la gestión educativa “entendida como un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan”, no se estaría cumpliendo eficazmente con la acción formativa, integral, de quienes se forman como futuros profesionales. Este resultado, debe constituirse como acicate para la mejora de la capacidad de liderazgo.

Como segundo objetivo específico se propuso establecer la relación que existe entre el liderazgo directivo con la gestión didáctica de los docentes de la Escuela Profesional de Educación. Para dicho efecto se hipotetizó que existe relación directa entre el liderazgo directivo con la gestión didáctica de los docentes de la Escuela Profesional de Educación.

Los datos contenidos en las tablas 45 y 46 demuestran que existe relación entre la variable Liderazgo Directivo con la Gestión Didáctica. Así, como se precisó en el primer objetivo e hipótesis, el liderazgo es calificado como de nivel medio (tabla 45); mientras que el nivel de gestión pedagógica en su dimensión de gestión didáctica (tabla 46) indica que el nivel es también de nivel medio. El 43,14 % de las respuestas al cuestionario, evalúan el nivel como regular, con una leve tendencia al superior (39,21 %). El resultado indica que la gestión didáctica aplicada y demostrada por los docentes y evaluada por los

estudiantes, conciben que existen limitaciones para una buena y eficaz llegada pedagógica. En la encuesta se incidió respecto a temas como motivación, participación, manejo de la información (conocimientos previos, conflicto cognitivo, nuevo conocimiento, impulso a la creatividad, a la innovación, trabajo en equipo, uso de la metodología actividad, entre otros. En todos ellos se refleja un regular manejo en las estrategias didácticas usuales y comunes.

La verificación de la hipótesis, empleando el programa estadístico SPSS 25,0 se calculan los valores observados y esperados, lo que tras el procedimiento considerando el valor Chi cuadrado calculado $\chi^2= 15,042$ es mayor al valor crítico 5,991 ($p<0,05$), se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Por tanto, se concluye que existe relación directa entre el liderazgo directivo con la gestión didáctica de los docentes de la Escuela Profesional de Educación.

Si se parte de la premisa sostenida por (Moreno, 2011), quien señala que, “en el transcurso del tiempo, el ámbito de la Didáctica General ha sufrido profundas transformaciones, debido al surgimiento de nuevas formas de conocimiento en educación, a los importantes avances de la investigación educativa, a la aparición de teorías psicológicas del aprendizaje, a la forma de concebir la inteligencia humana, entre otras”. Puede deducirse que la didáctica impulsada y aplicada en la Escuela Profesional de Educación, probablemente se mantenga bajo los cánones no totalmente actualizados. Se hace pertinente, en consecuencia, como recomienda María del Mar Sánchez Vera e Isabel María Solano Fernández (2019), “desarrollar un proceso de planificación didáctica; en tal sentido, las estrategias metodológicas son concebidas como principios de procedimiento que guían el trabajo en clase, ya sea presencial o en línea, y en torno a los cuales se secuencian las actividades y recursos que utiliza el profesor en una situación de enseñanza-aprendizaje”.

Lo anterior, de otra parte, implica reconocer, como sustentan (Borrero & Gamboa, 2016) que “Las relaciones que se producen durante el desarrollo de la gestión didáctica se concretan en las relaciones personales, de este modo se insertan en el proceso las

características de la personalidad de los miembros del colectivo, sus motivaciones, intereses, limitaciones o barreras, en fin, sus individualidades.

De lo señalado, puede desprenderse que la relación entre el liderazgo directivo y la gestión didáctica, al ser evaluados en un nivel medio, en ambos casos, manifiestan una relación de carácter directo, confirmándose la proposición formulada como hipótesis.

El tercer objetivo fue el de identificar la relación que existe entre el liderazgo directivo con la gestión curricular de los docentes de la Escuela Profesional de Educación. Para el cumplimiento de este propósito se formuló la siguiente hipótesis: Existe relación directa entre el liderazgo directivo con la gestión curricular de los docentes de la Escuela Profesional de Educación. Para el tratamiento de este aspecto se trabajó con los datos contenidos en las tablas 45 y 47 (el primero corresponde al nivel de liderazgo directivo y el segundo al nivel de gestión curricular de la dimensión gestión pedagógica).

Los datos arribados indican, especialmente, en el campo de la gestión curricular que éste es de nivel medio. El 46,08 % de los encuestados la ubican en ese nivel, con una inclinación al nivel superior (38,23 %), lo que estaría indicando que existe conocimiento el manejo de la acción curricular. Así, se observa la existencia de conocimientos respecto a la coherencia entre los contenidos curriculares con la programación curricular, fomento al desarrollo de competencias, adecuamiento de las metodologías a las características (perfiles) de los estudiantes, preparación de clases, uso de recursos didácticos adecuados, entre otros.

Llevado a la comprobación de hipótesis, con los datos de las tablas 45 y 47, con un nivel de significación del 5 % y la aplicación de la prueba estadística del chi cuadrado, y considerando que el valor Chi cuadrado calculado $\chi^2 = 18,875$ es mayor al valor crítico 5,991 ($p < 0,05$), se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Se concluye, en consecuencia, que existe relación directa entre el liderazgo directivo con la gestión curricular de los docentes de la Escuela Profesional de Educación.

Al verificarse que el nivel de gestión curricular es regular o medio, no es consistente afirmar que se cumple a plenitud con la exigencia formativa del futuro docente. Este resultado, se opone a lo que afirma Francisco Javier Gallego Restrepo (2021) quien sostiene que el conocimiento del currículo y su administración, posibilita que el proceso de enseñanza aprendizaje se convierte en un proceso eficiente, que conduce a grandes beneficios a quien es el centro de todas las funciones de una institución universitaria: el estudiante; ya que se lo acompaña en educar la creatividad, en desarrollar su capacidad de pensar de forma independiente, o sea, en lograr su adultez y en que sea capaz de aprender a aprender, en aprender a desaprender, en aprender a reaprender, que son las bases fundamentales de una educación actual y de construcción de su futuro.

Lo anterior indica que en la Escuela Profesional de Educación, en sus cinco especialidades debe fomentarse una mayor toma de conciencia respecto a la importancia del asunto; porque, como dice Nichol José Alvarado Mendoza (2019), hablar de currículo implica, como teoría y práctica, un proceso articulador de teorías, visiones y acciones que persigue entretener en una contextualización las demandas e inquietudes sociales con miras a repensar la educación y cultura comunicada en las particularidades de cada aula de clase. Es decir, implica propiciar nuevos espacios para aprender y entender la realidad desde múltiples miradas con la intención de conjugar prácticas dinamizadoras, recursivas e integradoras que permitan la innovación permanente de la educación.

Como objetivo general se planteó determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo con la gestión pedagógica docente en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, año 2021. En tal sentido, se quiso comprobar (Hipótesis) que existe relación significativa entre el liderazgo directivo con la gestión pedagógica docente en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, año 2021.

Haciendo un comparativo del comportamiento de las variables en estudio (tabla 45 sobre liderazgo directivo y 48 sobre gestión pedagógica), cuyos consolidados en presenta en la Tabla 49, se observa que el nivel de relación es regular o media. El 45,43 % la califican en ese nivel, basado en los resultados de la variable liderazgo directivo

(47,62 %) y Gestión pedagógica (45,10 %), con una inclinación a ubicarse en el nivel superior (36,11 %).

Para la verificación de la hipótesis formulada, mediante el empleo del programa estadístico SPSS 25,0 se calculan los valores observados y esperados. Con un nivel de significación del 5 % y la prueba estadística del chi cuadrado, considerando que el valor Chi cuadrado calculado $\chi^2= 17,167$ es mayor al valor crítico 5,991 ($p<0,05$), se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa; por tanto, se concluye que existe relación significativa entre el liderazgo directivo con la gestión pedagógica docente en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, año 2021.

Los datos demuestran la existencia de un nivel de liderazgo moderado, valorable como regular con tendencia a ser calificado como superior, pero que requiere ser superado para cumplir con una gestión pedagógica deseable, que permita superar las limitaciones respecto a la gestión pedagógica en sus dos dimensiones tratadas. Se debe tener muy en cuenta lo que señala (Maya y otros, 2018), quien sostiene que el liderazgo directivo juega un papel importante en la dirección de la organización educativa, lo cual permite generar una vinculación entre el liderazgo y la calidad de los procesos desarrollados en la institución, como en la satisfacción de los profesores y toda la comunidad escolar. Que, como dice Gloria María Sierra Villamil (2016), conduzca a la innovación, dado que “la globalización exige cambios y transformaciones por los requerimientos de la sociedad actual, pues debido a esto se crea incertidumbre en varios temas, como valores, problemas económicos, situaciones complejas de migración, conflictos políticos y religiosos, avances y cambios tecnológicos; razones imperantes para que el líder educativo evidencie competencias, no solo con visión disciplinar sino con visión interdisciplinaria, multidisciplinaria y transdisciplinaria”.

Se puede agregar a lo anterior, lo precisado por Richard Elmore (2010), quien sostiene que “Si el objetivo del liderazgo es el mejoramiento de la práctica y del desempeño docente, entonces las competencias y los conocimientos realmente

importantes son aquellos relacionados con crear un entorno para el aprendizaje focalizado en expectativas claras para la docencia. Todas las demás destrezas son instrumentales”.

Si bien el líder se hace en la acción, al ser una Escuela Profesional que forma educadores que a la postre serán líderes en su contexto laboral, debe generar acciones y actividades que impulsen el cambio de mentalidad y se perfilen profesionales que respondan a las necesidades de los profesores y desarrollar estrategias que faciliten su trabajo, promoviendo un ambiente de orden y de apoyo a la labor docente, tanto dentro como fuera del aula, involucrándolos en los cambios. Igualmente, deberá reflexionar si la estructura organizacional de la escuela es la adecuada para lograrlos.

CONCLUSIONES

1. La información procesada, proporcionada por los docentes sobre Liderazgo Directivo y por estudiantes sobre Gestión pedagógica, confirman que existe relación significativa entre las variables propuestas a estudiar. Su calificación, en ambos casos, de nivel medio indican la correspondencia en ambas; por tanto, se admite la injerencia relacional entre ambos.
2. Se ha identificado que el nivel de Liderazgo directivo es medio. La información proporcionada por los docentes, recopilada mediante la encuesta aplicada, demuestran que la dirección tanto en el orden institucional como pedagógico no satisfacen íntegramente a la plana docente en las cinco especialidades estudiadas.
3. Se ha comprobado que existe relación entre el Liderazgo directivo con la gestión didáctica de los docentes. La evaluación corresponde a los estudiantes que son los elementos que directamente viven las experiencias didácticas de los docentes.
4. Se ha comprobado que existe relación entre el liderazgo directivo con la gestión curricular de los docentes de la Escuela Profesional de Educación. Los datos procesados, al igual que el anterior resultado, es producto de la información proporcionada por los estudiantes, quienes evaluaron directamente las experiencias curriculares en cada una de sus especialidades.

RECOMENDACIONES

1. Las direcciones de departamentos académicos deben imprimir mayor reparo en el cumplimiento de las acciones referidas a la gestión didáctica y curricular, de manera que pueda elevarse la calidad educativa en favor de los estudiantes.
2. La Dirección de Escuela debe abrir oportunidades de capacitación en las actividades de gestión didáctica y curricular; asimismo, deben potencializar acciones de capacitación y entrenamiento en la formación de líderes pedagógicos dentro de la escuela.
3. Los docentes, deben asumir mayor responsabilidad en el cumplimiento de sus actividades de enseñanza, de manera que aplicando las tecnologías educativas innovadoras puedan contribuir al mejoramiento de la calidad educativa en la Escuela.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, S. (2018). *La gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música Pública “José María Valle Riestra” de Piura, 2018*. [Tesis Doctoral, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/28859>
- Abreu, O., Gallegos, M., Jácome, J., & Martínez, R. (2017). La Didáctica: Epistemología y Definición en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica del Norte del Ecuador. *Formación Universitaria, 10*(3), 81-92.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=373551306009>
- Aguilar, A. (1997). *Líderes para el Siglo XXI. México*. McGraw Hill.
- Alho, M. (2013). *El Liderazgo y La Dirección en el Contexto Univesitario*. Pedro & Joao Editores.
- Alvarado, N. (2019). Gestión curricular desde la visión del docente como constructor de currículo. *Red De Investigación Educativa, 11*(1), 2-22.
<https://revistas.uclave.org/index.php/redine/article/view/1989>
- Amarante, M. (2000). *Gestión Directiva. Módulos de perfeccionamiento docente 1-4*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Anchundia, I. (2019). Desempeño docente y su influencia en el aprendizaje del estudiante del bachillerato en Manta. *Dominio de las Ciencias, 5*(2).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7344271>
- Ander, F. (2001). *Técnicas de investigación social*. Humanitas.
- Antonio, M., & Herrera, A. (2019). El liderazgo pedagógico del director desde la mirada de los docentes. *Gestión I+D, 14*(2), 31-46.
http://190.169.30.98/ojs/index.php/rev_GID/article/view/16996/0

- Arellano, G. (2017). *Gestión Educativa*. Impresos Minipres C.A.
- Arias Gonzáles, J. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. ENFOQUES CONSULTING EIRL.
<https://doi.org/https://repositorio.concytec.gob.pe>
- Ayoub, J. (2016). *Estilos de Liderazgo*. Lulu enterprises.
- Batista, N., Valcárcel, N., Real, G., & Albán, A. (2017). Desarrollo de la competencia de emprendimiento; una necesidad en la formación integral del estudiante. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 5(1). Retrieved 26 de julio de 2021, from <https://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/137/424>
- Bauman, Z., & May, T. (2016). *Pensando sociológicamente*. Nueva Visión.
- Bazdresch, M. (2000). *Vivir la educación, transformar*. Textos Educar-Jalisco.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*. *Psicoperspectivas: Individuo y sociedad*, 9(2).
<https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *EDUCAR*, 47(2), 253-275.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3866893>
- Bolívar, A.; López, J. y Murillo, J. (2013). Liderazgo en las Instituciones Educativas. *Revista fuentes*, 14, 15-60.
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. Red Tercer Milenio.

- Borrero, R., & Gamboa, M. (2016). La dirección de la gestión didáctica en la disciplina principal integradora de las carreras pedagógicas. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 7(5), 13-32.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5911161>
- Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la Investigación Científica*. ESPE.
- Calderón, M. (2020). *La incidencia de los estilos de liderazgo en las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa Hersaga Cía. Ltda.* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <http://hdl.handle.net/10644/7753>
- Calero, M. (2006). *Gestión educativa*. Abedul.
- Cancela, R., Cea, N., Galindo, G., & Valilla, S. (2010). *Metodología de la Investigación Educativa: Investigación ex post facto*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Cassasús, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. UNESCO.
- Castillo, A. (2005). Liderazgo administrativo: reto para el director de escuelas del siglo XXI. *Cuaderno de Investigación en la Educación*(20), 1-9.
- Castro, F. (2005). Gestión curricular; una nueva mirada sobre el curriculum y la institución educativa. *Horizontes Educativos*(10), 13-25.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97917573002>
- Celis, M. (2021). *Gestión de Recursos Humanos en la Escuela: un Desafío Permanente*. Fundación Chile.
- Cevallos, C., Toral, R., Pasaca, M., & Gallardo, N. (2018). Características del liderazgo en las empresas industriales de la ciudad y provincia de Loja. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 784-802.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6870881>

- Chacón, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia*, 20(2), 150-161.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73735396006>
- Chevallard, Y. (1998). *La transposición didáctica. Del saber sabio al saber enseñado*. Aique.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la Teoría General de la administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- Correa, A., Álvarez, A., & Correa, S. (5 de mayo de 2021). *La Gestión Educativa un Nuevo Paradigma*.
<https://www.guao.org/sites/default/files/portafolio%20docente/La%20gesti%C3%B3n%20educativa%20un%20nuevo%20paradigma.pdf>
- Costa, F. (2013). *La gestión y liderazgo del directivo, y la cultura de participación de los padres de familia, del centro de audición y lenguaje “CEAL”, de la ciudad de Loja, período 2011-2012*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Loja].
<https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/7993/1/TESIS%20PATRICIA%20COSTA.pdf>
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.
- De la Garza, M., Cervantes, A., Guzmán, E., & Ramos, C. (2017). Características de liderazgo del administrador educativo de las Instituciones de Educación Superior

en México. *Actualidades Investigativas en Educación*, 17(3), 431-457.
<https://doi.org/10.15517/aie.v17i3.29871>

Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clase*. Salesianos Impresores S.A.

Fernández, M. (2002). Formar para la dirección escolar: Por qué, cuándo, cómo... *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 6(1-2), 1-12.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56751267013>

Fierro, I., & Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155-162.
<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>

Florez, R. (2005). *Pedagogía del conocimiento*. McGraw Hill.

Gallego, F. (2021). *La gestión curricular*.
<http://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/1889/1/LA%20GESTI%c3%93N%20CURRICULAR.pdf>

Gallegos, A. (2004). *Gestión educativa en-el proceso de descentralización*. San Marcos.

Grosso, F. (2017). Liderazgo: alumbrando nuevos paradigmas. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 3(1), 21-32.
<http://rain.ean.edu.ar:8085/rain/index.php/RAIN/article/view/32>

Guzmán, J. (2016). ¿Qué y cómo evaluar el desempeño docente? Una propuesta basada en los factores que favorecen el aprendizaje. *Propósitos y representaciones*, 4(2), 285–358. <https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.124>

Hernández Mendoza, S. &. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 51-53.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Huergo, J. (28 de diciembre de 2021). *Los procesos de gestión*.
<http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- Islas, M. (2015). *Gestión pedagógica basada en competencias*. Universidad Pedagógica Nacional.
- Jones, S. L. (2012). Distributed leadership: a collaborative framework for academics, executives and professionals in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(1), 67-78.
- Justiniano, L. (2018). *Liderazgo directivo en las instituciones educativas de zona urbana en el Distrito De José Crespo y Castillo*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Centro]. <http://hdl.handle.net/20.500.12894/5116>
- Koontz, H. (2013). *Elementos de Administración. Oxtava Edición*. México: McGraw Hil Interamericana.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Fundación Chile.
- López, J., & Sánchez, M. (2009). Mujeres agentes de cambio en la dirección de organizaciones universitarias. *Revista de Educación*, 348, 331-353.
<https://www.researchgate.net/publication/28241393>
- López, R. (2012). *Manual del supervisor, director y docente*. Printer publicaciones Monfort.
- Luna, J. (2007). *Dimensiones de la Gestión Educativa*. Universidad Pedagógica Nacional.

- Lupano, M., & Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, 6, 107-122.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5645396>
- Martínez, J., Tobón, S., & López, E. (2019). Currículo: un análisis desde un enfoque socioformativo. *IE Revista de investigación educativa REDIECH*, 10(18), 43-63.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=521658238004>
- Maya, E., Aldana, J., & Argüelles, J. (2018). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. *CIENCIAMATRIA*, 5(9), 114-129.
<https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.102>
- McArthur, R. (2002). Democratic Leadership and Faculty Empowerment at the Community College: A Theoretical Model for the Department Chair. *Community College Review*, 30(3), 1-10.
- MINEDU. (2014). *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Ministerio de Educación.
- MINEDU. (2015). *Compromisos de Gestión Escolar*. Ministerio de Educación.
- MINEDU. (2020). *Lineamientos para la conformación y gestión escolar en las instituciones educativas que se organizan en Redes Educativas de Gestión Escolar*. Lima.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/473272/RVM_N__002-2020-MINEDU.pdf
- Moreno, T. (2011). Didáctica de la Educación Superior: nuevos desafíos en el siglo XXI. *Revista Perspectiva Educacional*, 50(2), 26-54.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3681264>
- Moss, R. (2006). Las trampas clásicas en la innovación. *Harvard Business Review*, 84(11), 70-84. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2151841>

- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 11-24.
- Nieves, L. (2015). La Gestión Educativa para el Desarrollo de la Dimensión Pedagógica - Curricular. *Investigación y Formación Pedagógica*, 1(1), 24-48.
<https://revistas.upel.edu.ve/index.php/revinvformpedag/article/view/969>
- Nigenda, G., & Aristizábal, G. (2020). El liderazgo silencioso de la enfermería en México: reflexiones sobre su transformación. *Revista CuidArte*, 9(18), 23-32.
<https://doi.org/10.22201/fesi.23958979e.2020.9.18.1.77574>
- Northouse, P. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Picardo, O. (2005). *Diccionario Enciclopédico de Ciencias de la Educación*. Centro de Investigación Educativa.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1: política y práctica*. OCDE.
- Ramsden, P. (1998). Managing the effective university. *Higher education research & development*, 17(3), 347-370. <https://doi.org/10.1080/0729436980170307>
- Raxuleu, M. (2014). *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*. [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar].
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/09/Raxuleu-Manuel.pdf>
- Reyes, N. (2021). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla - Callao*. [Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyo]. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/1302>

- Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70.
<https://doi.org/10.18634/sophiaj.12v.1i.445>
- Rimachi, H. (2020). *El liderazgo*.
- Rivadeneira, E. (2017). Competencias didácticas-pedagógicas del docente en la transformación del estudiante universitario. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 13(37), 41-55. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70952383003>
- Romero, J. (2021). *Realidades del liderazgo en las organizaciones del Siglo XXI*.
<https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/adultus/article/view/250/209>
- Sánchez, M., & Solano, M. (2019). *Desarrollo de habilidades didácticas y estrategias metodológicas eficaces para el aprendizaje por tareas y proyectos en la universidad*. Universidad de Murcia.
- Seashore, K. (2017). Liderazgo y aprendizajes: Implicancias para la efectividad de las escuelas. En J. W. (Editores), *Liderazgo educativo en la escuela: once miradas* (pág. 402). Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.
- Sergiovianni, T. (2001). *Leadership. What's in for schools?* Routledge Falmer.
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela De Administración De Negocios*(81), 111-128. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(81), 111-128. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Simbron, S., & Sanabria, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA Revista Interdisciplinaria de*

Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología, 6(1), 59-83.

<https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/295>

Stoll, L., & Temperley, J. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo*. OCDE.

Tamayo y Tamayo, M. (2002). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.

Torelló, O. (2012). Las competencias del docente universitario: la percepción del alumno, de los expertos y del propio protagonista. *Revista de Docencia Universitaria*, 10(2), 299-3018.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4021101>

Toro, S. (2017). Conceptualización de currículo: su evolución histórica y su relación con las teorías y enfoques curriculares en la dinámica educativa. *Revista Publicando*, 4(11), 459-483.

Tyler, R. (1986). *Principios básicos del currículo*. Troquel S.A.

Uribe, M., Berkowitz, D., Torche, P., Galdames, S., & Zoro, B. (2017). *Marco para la gestión y el liderazgo educativo local: desarrollando prácticas de liderazgo intermedio en el territorio*. LÍDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.

Weinstein, J. (2009). Liderazgo Directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena. *Estudios Sociales*, 117, 123-147.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Liderazgo directivo y gestión pedagógica de los docentes en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, año 2021					
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	MÉTODO	INSTRUMENTOS
<p>Problema principal</p> <p>¿Cómo se relaciona el liderazgo directivo con la gestión pedagógica de los docentes en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, año 2021?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo con la gestión pedagógica docente en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, año 2021</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>Existe relación significativa entre el liderazgo directivo con la gestión pedagógica docente en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, año 2021</p>	<p>Variable independiente:</p> <p>Liderazgo directivo</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Dirección gestión institucional</p> <p>Dirección pedagógica</p>	<p>Tipo de investigación:</p> <p>básico, puro o fundamental</p> <p>Diseño:</p> <p>No experimental, correlacional de carácter transeccional de nivel descriptivo, correlacional.</p> <p>Ámbito de estudio:</p> <p>Escuela de Educación de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.</p>	
<p>Problemas secundarios:</p> <p>¿Cuál es el nivel de liderazgo directivo en la Escuela Profesional de Educación?</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo con la gestión didáctica de los docentes de la Escuela Profesional de Educación?</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo con la gestión curricular de los docentes de la Escuela Profesional de Educación?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>Identificar el nivel de liderazgo directivo en la Escuela Profesional de Educación.</p> <p>Establecer la relación que existe entre el liderazgo directivo con la gestión didáctica de los docentes de la Escuela Profesional de Educación.</p> <p>Identificar la relación que existe entre el liderazgo directivo con la gestión curricular de los docentes de la Escuela Profesional de Educación.</p>	<p>Hipótesis específicas:</p> <p>El nivel de liderazgo directivo en la Escuela Profesional de Educación, es regular.</p> <p>Existe relación directa entre el liderazgo directivo con la gestión didáctica de los docentes de la Escuela Profesional de Educación.</p> <p>Existe relación directa entre el liderazgo directivo con la gestión curricular de los docentes de la Escuela Profesional de Educación</p>	<p>Variable dependiente.</p> <p>Gestión pedagógica</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Gestión didáctica</p> <p>Gestión curricular</p>	<p>Población:</p> <p>Profesores: 44</p> <p>Estudiantes: 663</p> <p>Muestra:</p> <p>102 estudiantes:</p> <p>Quinto año de cada especialidad.</p> <p>Técnicas de Recolección de datos:</p> <p>Encuesta</p> <p>Instrumentos</p> <p>Cuestionario</p>	Encuesta

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO

SEÑOR (A) DOCENTE:

A continuación, encontrará una serie de enunciados que describen formas de atención, situación laboral y gestión por parte del personal directivo de la Escuela Profesional de Educación.

DATOS GENERALES:

Director de Escuela ()

Director de

Departamento:.....

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: Gestión 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 Escuela Profesional.			
6	Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la Escuela Profesional.			

7	Difunde y fomenta el conocimiento y la aplicación de la misión, visión y valores de la Escuela Profesional.			
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 Escuela Profesional.			
16	Concilia los objetivos de los equipos de trabajo docente con los objetivos de la Escuela Profesional.			
17	Participa y supervisa el monitoreo y acompañamiento docente con los objetivos de la Escuela Profesional.			
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.

Confiabilidad del Instrumento sobre Liderazgo Directivo, según resultados de la prueba piloto

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluidoa	0	0,0
	Total	15	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,842	20

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Propicia la identificación institucional de los miembros de los comunidad educativa	42,13	52,695	0,208	0,844
Crea una cultura innovadora orientada al éxito y los resultados por producto	41,80	48,314	0,751	0,823
Fomenta una comunicación horizontal entre docentes, equipo de gestión y dirección	41,73	52,924	0,283	0,841
Fomenta un ambiente de confianza y solidaridad	41,87	51,124	0,432	0,835
Administra adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros de la Escuela Profesional.	42,00	48,571	0,499	0,832

Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la Escuela Profesional.	41,93	48,638	0,542	0,830
Difunde y fomenta el conocimiento y la aplicación de la misión, visión y valores de la Escuela Profesional.	42,07	45,210	0,839	0,814
Demuestra equidad al sancionar faltas e incumplimientos	42,00	48,143	0,611	0,826
Promueve un adecuado clima institucional	41,93	48,352	0,661	0,825
Valora al docente como fuente de aportación y generación de ideas	42,00	49,714	0,458	0,834
Promueve la innovación y capacitación docente	42,20	49,171	0,622	0,828
Identifica, utiliza y potencia las posibilidades creativas de los docentes para contribuir a la mejora de la calidad educativa	41,93	46,781	0,723	0,821
Genera y sistematiza proyectos de innovación pedagógica	42,47	56,410	-0,150	0,858
Permite la participación de los docentes en la elaboración de proyectos institucionales	42,13	48,552	0,550	0,829
Potencia el desarrollo profesional docente de acuerdo con las necesidades de la Escuela Profesional.	41,73	46,924	0,674	0,823
Concilia los objetivos de los equipos de trabajo docente con los objetivos de la Escuela Profesional.	41,93	53,638	0,069	0,854
Participa y supervisa el monitoreo y acompañamiento docente con los objetivos de la Escuela Profesional.	42,00	56,429	-0,155	0,857
Incorpora la cultura de la gestión de calidad a los procesos de enseñanza-aprendizaje	42,13	49,124	0,496	0,832

Propicia la revisión periódica de los programas curriculares de los docentes para verificar su cumplimiento	42,07	52,210	0,291	0,840
Desarrolla una visión compartida con los docentes para la mejora de la calidad educativa	41,73	53,781	0,090	0,850

La prueba piloto practicada en 15 docentes encuestados arroja un coeficiente alfa de Cronbach de 0,842 el cuál es mayor al valor mínimo tolerable 0,700; por lo que se concluye que el instrumento para medir **el nivel de liderazgo directivo**, es confiable para los fines de la presente investigación.

ENCUESTA SOBRE GESTIÓN PEDAGÓGICA

JOVEN ESTUDIANTE:

La presente encuesta tiene la finalidad de conocer la gestión pedagógica de los docentes de la Escuela Profesional de Educación-FECH, según su especialidad.

DATOS GENERALES:

Especialidad:

.....

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
	DIMENSIÓN: GESTIÓN DIDÁCTICA	1	2	3
1	Despierta el interés del estudiante, favoreciendo el aprendizaje			
2	Promueve la participación activa de los estudiantes 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 estudiantes			
6	Plantea situaciones nuevas para que el estudiante construya su propio aprendizaje			

7	Fomenta y dirige el trabajo en equipo			
8	Permite que los estudiantes reflexionen sobre sus aprendizajes identificando principales dificultades			
9	Utiliza metodología activa durante la construcción de los aprendizajes			
10	Realiza actividades para que los estudiantes pongan en práctica los nuevos conocimientos			
11	Evidencia dominio de los contenidos que desarrolla			
	DIMENSIÓN: GESTIÓN CURRICULAR			
12	Existe coherencia entre los contenidos desarrollados en clase y los resultados de aprendizaje de los estudiantes.			
13	Propicia el desarrollo de las competencias, capacidades y habilidades en los estudiantes			
14	Utiliza recursos y estrategias didácticas que faciliten el desarrollo de actividades creativas en los estudiantes			
15	Prepara sus sesiones de clase en función al logro de aprendizaje de los estudiantes			
16	Utiliza en clase su registro auxiliar con fines de evaluación permanente de los estudiantes			
17	Adecua su metodología de acuerdo a las características (perfiles) de los estudiantes.			
18	Promueve situaciones de participación activa y cooperativa que permite el desarrollo de actitudes y valores			
19	Los conocimientos que imparte están de acuerdo a lo programado en el sílabo.			
20	Cumple con las competencias previstas en el sílabo			
21	Tiene identificado los logros básicos de aprendizaje de los estudiantes			
22	Presenta y sustenta el sílabo al inicio del ciclo académico			

Muchas gracias por su colaboración

Confiabilidad del Instrumento sobre Gestión Pedagógica, según resultados de la prueba piloto

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	25	100,0
	Excluido ^a	0	0,0
	Total	25	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,847	22

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Despierta el interés del estudiante, favoreciendo el aprendizaje	44,84	48,307	0,221	0,848
Promueve la participación activa de los estudiantes en la sesión de clase	44,44	45,757	0,592	0,836
Utiliza adecuadamente medios y materiales para la mejor comprensión de los temas tratados	44,24	49,440	0,119	0,850
Propicia la confrontación de saberes previos con la nueva información (conflicto cognitivo)	44,56	46,673	0,365	0,843

Promueve la creatividad y criticidad en los estudiantes	44,72	47,127	0,234	0,850
Plantea situaciones nuevas para que el estudiante construya su propio aprendizaje	44,60	44,333	0,669	0,831
Fomenta y dirige el trabajo en equipo	44,72	43,127	0,792	0,826
Permite que los estudiantes reflexionen sobre sus aprendizajes identificando principales dificultades	44,52	44,510	0,587	0,834
Utiliza metodología activa durante la construcción de los aprendizajes	44,52	46,593	0,544	0,838
Realiza actividades para que los estudiantes pongan en práctica los nuevos conocimientos	44,72	46,127	0,390	0,842
Evidencia dominio de los contenidos que desarrolla	44,68	45,560	0,598	0,835
Existe coherencia entre los contenidos desarrollados en clase y los resultados de aprendizaje de los estudiantes.	44,52	45,593	0,700	0,833
Propicia el desarrollo de las competencias, capacidades y habilidades en los estudiantes	44,76	51,690	-0,176	0,862
Utiliza recursos y estrategias didácticas que faciliten el desarrollo de actividades creativas en los estudiantes	44,56	42,590	0,768	0,825
Prepara sus sesiones de clase en función al logro de aprendizaje de los estudiantes	44,64	43,907	0,622	0,832
Utiliza en clase su registro auxiliar con fines de evaluación permanente de los estudiantes	44,20	47,167	0,238	0,850
Adecua su metodología de acuerdo a las características (perfiles) de los estudiantes.	44,40	52,083	-0,215	0,864

Promueve situaciones de participación activa y cooperativa que permite el desarrollo de actitudes y valores	44,32	44,060	0,553	,835
Los conocimientos que imparte están de acuerdo a lo programado en el sílabo.	44,36	47,407	0,333	0,844
Cumple con las competencias previstas en el sílabo	44,00	46,667	0,387	0,842
Tiene identificado los logros básicos de aprendizaje de los estudiantes	44,32	44,810	0,478	0,839
Presenta y sustenta el sílabo al inicio del ciclo académico	43,96	46,123	0,525	0,838

La prueba piloto practicada en 25 estudiantes encuestados arroja un coeficiente alfa de Cronbach de 0,847 el cuál es mayor al valor mínimo tolerable 0,700; por lo que se concluye que el instrumento para medir **el nivel de Gestión Pedagógica**, es confiable para los fines de la presente investigación