

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**

**Escuela de Posgrado**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y EL NIVEL DE LOGRO DE  
LOS COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR EN LAS  
INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIA  
DEL CERCADO DEL DISTRITO DE  
TACNA, PERIODO 2022**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**ERNESTO FÉLIX TUYO QUISPE**

**Para optar el Grado Académico de:**

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGÍSTER SCIENTIAE*) CON MENCIÓN EN  
GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**TACNA – PERÚ  
2025**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN****Escuela de Posgrado**

MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACION DE LA EDUCACIÓN

**EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y EL NIVEL DE LOGRO DE LOS  
COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR EN LAS  
INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL NIVEL  
PRIMARIA DEL CERCADO DEL  
DISTRITO DE TACNA,  
PERIODO 2022**

Tesis sustentada y aprobada el 03 de enero del 2025; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE : .....  
Dr. Domingo Nicolás Pérez Yufra

SECRETARIO : .....  
Mgr. Enrique José Quispe Mello

MIEMBRO : .....  
M.Sc. Juan Quinteros Escobar

ASESOR : .....  
M.Sc. Juan Quinteros Escobar

**CERTIFICADO DE SIMILITUD**

Yo, Mgr. Juan Quinteros Escobar, en mi condición de asesor acreditado con Resolución de Escuela de Posgrado N° 12535-2023-ESPG/UNJBG del 05 de mayo del 2023, del trabajo de tesis titulado: "EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y EL NIVEL DE LOGRO DE LOS COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIA DEL CERCADO DEL DISTRITO DE TACNA, PERIODO 2022", presentado por el Sr. Ernesto Félix Tuyo Quispe, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias (*Magister 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 10%.

Por lo que CERTIFICO LA SIMILARIDAD de la tesis y está de acuerdo con el 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 (*Magister Scientiae*) con mención en Gerencia y Administración de la Educación.

Tacna, 30 abril del 2024

FIRMA ASESOR  
Nombres y Apellidos  
D.N.I.

  
\_\_\_\_\_  
Mgr. Juan Quinteros Escobar  
00489399



FIRMA TESISTA  
Nombres y Apellidos  
D.N.I.

  
\_\_\_\_\_  
Sr. Ernesto Félix Tuyo Quispe  
00662676



## ***Dedicatoria***

*A mis padres que han sabido formarme y apoyarme en mi educación y crecimiento profesional con buenos sentimientos, hábitos y valores lo cual me ha ayudado a seguir adelante en los momentos difíciles.*

### ***Agradecimiento***

*Agradecer primero a Dios porque me dio la fortaleza, sabiduría y el don de perseverancia para alcanzar mis metas y objetivos.*

*A la Universidad Jorge Basadre Grohmann que me abrió sus puertas para formarme y ser líder, mejor persona y un profesional capaz de enrumbar y trascender fronteras.*

*A los catedráticos y asesores que con el pasar de los días semanas, meses y años se convirtieron en un ejemplo a seguir.*

*A mi familia por su comprensión, empatía y además de su apoyo incondicional a lo largo de mis estudios y formación*

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Descripción de la Realidad observada.....	3
1.2. Formulación del Problema.....	5
1.2.1. Problema General .....	5
1.3. Justificación e importancia de la Investigación.....	6
1.4. Objetivos.....	7
1.4.1. Objetivo General: .....	7
1.4.2. Objetivos Específicos: .....	7
1.5. Hipótesis .....	8
1.5.1. Hipótesis general .....	8
1.5.5. Hipótesis Específicas .....	8
1.6. Limitaciones de la investigación .....	9
CAPÍTULO II.....	10
MARCO TEÓRICO .....	10
2.1. Antecedentes.....	10
2.2. Bases Teóricas .....	18
2.2.1. Liderazgo pedagógico.....	18
2.2.2. Los Compromisos de Gestión Escolar.....	29
2.3. Definición de términos: .....	39

2.3.7. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.	41
CAPÍTULO III .....	46
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	46
3.1. Tipo y Nivel de Investigación.....	46
3.1.1 Tipo de Investigación .....	46
3.1.2 Nivel de Investigación .....	46
3.1.3 Diseño de Investigación.....	46
3.2. Cuadro de operacionalización de Variables .....	47
3.3. Población y/o muestra de estudio: .....	48
3.3.1. Unidad de análisis.....	48
3.3.2. Población .....	48
3.3.3 Muestra .....	49
3.3.4. Muestreo .....	50
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos.....	50
3.6. Procesamiento de la información y Métodos Estadísticos de Análisis de Datos .	53
CAPÍTULO IV .....	54
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	54
4.1. Resultados descriptivos de Liderazgo Pedagógico.....	54
4.1.1. Dimensión de Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes .....	54
4.1.2. Dimensión de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes .....	59
4.2. Resultados Compromisos de gestión Escolar .....	64
4.2.1. Dimensión de Progreso anual de los aprendizajes.....	64
4.2.2. Dimensión de retención anual de estudiantes en la I.E.....	67
4.2.4. Dimensión de Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E. ....	73

4.2.7. Dimensión de Gestión de la convivencia escolar en la I.E. } .....	77
4.3. Pruebas de normalidad.....	80
4.3. Prueba de hipótesis .....	81
4.4.1. Prueba de hipótesis general .....	81
4.4.2. Prueba de hipótesis específicas.....	82
DISCUSIÓN .....	85
CONCLUSIONES .....	87
RECOMENDACIONES .....	88
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	90
ANEXOS .....	94

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Principales Instituciones Educativas Públicas del Nivel Primaria del Cercado de Tacna.....	49
<b>Tabla 2</b> Descripción de Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	54
<b>Tabla 3</b> Nivel de la dimensión de Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes .....	58
<b>Tabla 4</b> Descripción de los Ítems de la dimensión de Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes .....	59
<b>Tabla 5</b> Nivel de la dimensión de Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.....	63
<b>Tabla 6</b> Descripción de los Ítems de la dimensión de Progreso anual de los aprendizajes .....	64
<b>Tabla 7</b> Nivel de la dimensión de Progreso anual de los aprendizajes .....	65
<b>Tabla 8</b> Descripción de los Ítems de la dimensión de retención anual de estudiantes en la I.E.....	67
<b>Tabla 9</b> Nivel de la dimensión de retención anual de estudiantes en la I.E. ....	69
<b>Tabla 10</b> Descripción de los Ítems de la dimensión de Cumplimiento de la calendarización planificada .....	70
<b>Tabla 11</b> Nivel de la dimensión de Cumplimiento de la calendarización planificada ...	72
<b>Tabla 12</b> Descripción de los Ítems de la dimensión de Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E. ....	73
<b>Tabla 13</b> Nivel de la dimensión de Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E.....	75
<b>Tabla 14</b> Descripción de los Ítems de la dimensión de Gestión de la convivencia escolar en la I.E.....	77
<b>Tabla 15</b> Nivel de la dimensión de Gestión de la convivencia escolar en la I.E .....	79
<b>Tabla 16</b> Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov .....	80
<b>Tabla 17</b> Prueba de correlación Pearson .....	81
<b>Tabla 18</b> Prueba de Chi-cuadrado de progreso anual de los aprendizajes .....	82
<b>Tabla 19</b> Liderazgo pedagógico .....	83
<b>Tabla 20</b> Prueba de Chi-cuadrado de Conducta Social.....	84

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Puntaje promedio de ítems de la dimensión Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes .....	56
<b>Figura 2</b> Nivel de la dimensión de Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes .....	58
<b>Figura 3</b> Puntaje promedio de ítems de la dimensión Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.....	60
<b>Figura 4</b> Nivel de la dimensión de Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes .....	63
<b>Figura 5</b> Puntaje promedio de ítems de la dimensión Progreso anual de los aprendizajes .....	64
<b>Figura 6</b> Nivel de la dimensión de Progreso anual de los aprendizajes.....	66
<b>Figura 7</b> Puntaje promedio de ítems de la dimensión retención anual de estudiantes en la I.E .....	68
<b>Figura 8</b> Nivel de la dimensión de retención anual de estudiantes en la I.E.....	69
<b>Figura 9</b> Puntaje promedio de ítems de la dimensión Cumplimiento de la calendarización planificada .....	71
<b>Figura 10</b> Nivel de la dimensión de Cumplimiento de la calendarización planificada .	72
<b>Figura 11</b> Puntaje promedio de ítems de la dimensión Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E.....	74
<b>Figura 12</b> Nivel de la dimensión de Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E. ....	76
<b>Figura 13</b> Puntaje promedio de ítems de la dimensión Gestión de la convivencia escolar en la I.E. ....	78
<b>Figura 14</b> Nivel de la dimensión de Gestión de la convivencia escolar en la I.E.....	79

## RESUMEN

La presente investigación denominada: El liderazgo pedagógico y el nivel de logro de los Compromisos de Gestión Escolar en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022, cuyo objetivo general fue determinar la relación entre el liderazgo pedagógico con el nivel de logro de los Compromisos de Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primaria del cercado de distrito de Tacna.

El estudio fue realizado mediante el diseño metodológico cuantitativo, según la finalidad es de tipo básico y según intervención es no experimental; el nivel de investigación por el grado de profundidad es descriptivo correlacional, la muestra estuvo conformada por 79 profesores del nivel primaria de las Instituciones Educativas Públicas del cercado del distrito de Tacna; la recolección de información fue realizada mediante los instrumentos: cuestionario para evaluar el liderazgo pedagógico adaptada del MINEDU y Cuestionario sobre el logro de los Compromisos de Gestión Escolar, adaptada por Nancy Marlene Vásquez Ichpas (2018).

Los resultados evidenciaron que Los líderes pedagógicos enfrentan desafíos como la carga administrativa y burocrática, la falta de claridad en las metas y la falta de participación de los actores educativos. La medición del liderazgo pedagógico presenta limitaciones, como la dificultad para definir un concepto único, la subjetividad de la evaluación y la falta de instrumentos adecuados.

Finalmente se concluyó que existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico y el progreso anual de los aprendizajes, la retención de estudiantes, el cumplimiento de la calendarización planificada, el acompañamiento a la práctica pedagógica y la gestión de la convivencia.

**Palabras clave:** Liderazgo pedagógico, compromisos de gestión escolar, calidad educativa, políticas educativas, gestión educativa.

## ABSTRACT

The present investigation called: Pedagogical leadership and the level of achievement of School Management Commitments in Public Institutions of the Primary Level of Cercado of the District of Tacna, Period 2022, whose general objective was to determine the relationship between pedagogical leadership with the level of achievement of School Management Commitments in Public Educational Institutions at the primary level of the Tacna district.

The study was carried out using a quantitative methodological design, according to the purpose it is basic and according to the intervention it is non-experimental; The level of research by the degree of depth is descriptive correlational, the sample was made up of 79 primary level teachers from Public Educational Institutions in the district of Tacna; The collection of information was carried out using the instruments: questionnaire to evaluate pedagogical leadership adapted from MINEDU and Questionnaire on the achievement of School Management Commitments, adapted by Nancy Marlene Vásquez Ichpas (2018).

The results showed that pedagogical leaders face challenges such as administrative and bureaucratic burden, lack of clarity in goals and lack of participation of educational actors. The measurement of pedagogical leadership has limitations, such as the difficulty in defining a single concept, the subjectivity of the evaluation and the lack of adequate instruments.

Finally, it was concluded that there is a significant relationship between pedagogical leadership and the annual progress of learning, student retention, compliance with the planned schedule, support for pedagogical practice and management of coexistence.

**Keywords:** Pedagogical leadership, school management commitments, educational quality, educational policies, educational management.

## INTRODUCCIÓN

La educación en el Perú enfrenta diversos desafíos, entre ellos la necesidad de mejorar la calidad de los aprendizajes en las instituciones públicas de nivel primario. En este contexto, el liderazgo pedagógico se ha identificado como un factor crucial para alcanzar los objetivos educativos. Un liderazgo efectivo permite la coordinación de esfuerzos, la construcción de una visión compartida, y la implementación de estrategias pedagógicas innovadoras que contribuyen positivamente al aprendizaje de los alumnos.

El liderazgo pedagógico no se limita a la gestión administrativa, sino que se centra en la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje. Un líder pedagógico inspira y motiva a la comunidad educativa, generando un clima de confianza y colaboración; define una visión clara para la institución educativa, orientando las acciones hacia el logro de objetivos comunes; promueve la innovación y la experimentación de nuevas estrategias pedagógicas; gestiona los recursos de manera eficiente y transparente.

Los compromisos de gestión escolar (CGE) son un instrumento fundamental para la planificación y el desarrollo de las actividades educativas en las instituciones públicas. Un liderazgo pedagógico efectivo es clave para el cumplimiento de estos compromisos, ya que permite: alinear las acciones de la comunidad educativa con los objetivos planteados en los CGE; fomentar la participación activa de todos los actores educativos en la toma de decisiones; garantizar la transparencia en la gestión de los recursos y la rendición de cuentas; promover la mejora continua de la calidad educativa.

El presente estudio está estructurado en cinco capítulos: El capítulo I comprende el planteamiento del estudio de investigación que contiene la descripción del problema, la formulación del problema, la justificación de la investigación, los objetivos de la investigación, la importancia, los alcances y limitaciones de la investigación, finalmente el planteamiento de las hipótesis.

El capítulo II permite presentar el marco teórico de la investigación, que implica los antecedentes del estudio, las bases teóricas, así mismo el marco conceptual en relación a las variables de estudio.

El capítulo III plantea el marco metodológico, entendida por el tipo de investigación, el nivel y diseño de la investigación; asimismo la tabla de la operacionalización de las variables, la población y muestra, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, las estrategias para la recolección de los datos y el procesamiento de la información y los métodos estadísticos de análisis de datos

De la misma forma el capítulo IV comprende los resultados del análisis descriptivo e inferencial, el contraste de las hipótesis según lo determinado en los objetivos de la investigación

Finalmente, en el capítulo V se presenta la discusión de los resultados de la investigación, como también las conclusiones alcanzadas y recomendaciones que puedan realizarse en función de los resultados obtenidos.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción de la Realidad observada

A nivel internacional, existe una creciente preocupación por la mejora de la calidad educativa. En este contexto, el liderazgo pedagógico emerge como un factor fundamental para el logro de los objetivos educativos. Sin embargo, se observa una contrariedad en el desarrollo de este tipo de liderazgo entre países y regiones.

Diversos estudios han identificado factores que influyen en el liderazgo pedagógico, entre ellos: formación y desarrollo profesional de los líderes pedagógicos, políticas educativas que apoyan y fomentan el liderazgo pedagógico, cultura escolar que valora la innovación y la colaboración, contexto socioeconómico de las instituciones educativas. Un estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2018) encontró que las escuelas con un liderazgo pedagógico efectivo tienen mayores probabilidades de obtener mejores resultados en las pruebas PISA.

Los líderes pedagógicos se enfrentan cada vez más a diversos desafíos como: gestión de la complejidad de la realidad educativa actual, motivar y comprometer a la comunidad educativa en la mejora continua, adaptarse a las nuevas tecnologías y tendencias educativas y gestionar los recursos de manera eficiente y transparente.

En el ámbito educativo peruano, los compromisos de gestión escolar (CGE) son fundamentales para la promoción de una educación de alta calidad. Estos compromisos se basan en una serie de metas y objetivos que las instituciones educativas de la Educación Básica Regular, se comprometen a cumplir durante un período determinado. Estos compromisos responden a las necesidades y demandas de la comunidad escolar, así como a las capacidades y recursos disponibles en cada institución educativa.

En este contexto, el Marco de Buen Desempeño del director, establecido por el Ministerio de Educación (MINEDU, 2022) destaca que los compromisos de

gestión son prácticas que los líderes pedagógicos deben abordar en las instituciones educativas para generar condiciones favorables y lograr mejores aprendizajes. Estas prácticas deben desarrollarse en las instituciones educativas y deben reflejarse en el progreso anual de los resultados de aprendizaje de los estudiantes que se gradúen a tiempo y permanezcan en el sistema educativo. Para lograr estos objetivos, es importante seguir un cronograma, abordar la práctica docente, promover la convivencia y desarrollar la planificación anual (PAT) y estratégica (PEI).

Asimismo, Núñez-Rojas, (2019) destaca la importancia de definir claramente los roles y responsabilidades del director, así como las áreas de influencia de la administración, que son fundamentales para cumplir con los compromisos que asume el director como líder pedagógico. Este rol del director es crucial, fundamental y necesario para el mejoramiento de la calidad de la Institución Educativa.

En este contexto, el seguimiento pedagógico busca inducir cambios en los directores y crear las condiciones necesarias para la implementación del trabajo pedagógico como un servicio educativo de calidad. Este proceso no se limita a monitorear el progreso del proceso de implementación de las responsabilidades de la gestión escolar, sino que también identifica errores y aciertos, creando espacios para la reflexión y la comunicación. Además, se enfoca en dar retroalimentación y asumir la responsabilidad de mejorar el aprendizaje de los alumnos, más allá de la implementación de herramientas de monitoreo (formularios de control, formularios de seguimiento, etc.).

Según la Unidad de Medición de la Calidad Educativa en el año 2004, citado por Freire & Miranda, (2014), los directores reconocen que en la última década han asumido una carga de trabajo administrativo y burocrático mucho más amplia, lo que ha limitado su capacidad para realizar un acompañamiento pedagógico más amplio de las actividades que los docentes realizan en el aula. Por lo tanto, se requiere una evaluación con un enfoque sistémico para optimizar los compromisos de gestión escolar.

Asimismo, se ha observado que los compromisos de gestión (CGE) a través del seguimiento de las responsabilidades de la dirección escolar enfrenta varios desafíos, como la falta de claridad y consenso sobre las metas a alcanzar, la falta de participación y compromiso de los actores educativos en los procesos de identificación, inadecuada priorización de necesidades e incertidumbre en el manejo de sus recursos y la toma de decisiones. Estos desafíos pueden limitar la capacidad de los directores para lograr los objetivos educativos y mejorar la calidad de la educación.

En tal sentido la presente investigación busca establecer la relación sobre el liderazgo pedagógico y el nivel de logro de los Compromisos de Gestión Escolar en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿Cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico con el nivel de logro de los Compromisos de Gestión Escolar en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ¿Cuál es la relación del liderazgo pedagógico con el nivel de progreso anual de los aprendizajes en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022?
- ¿Cuál es la relación del liderazgo pedagógico con la retención anual de los estudiantes en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022?

- ¿Cuál es la relación del liderazgo pedagógico con el cumplimiento de la calendarización planificada en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022?
- ¿Cuál es la relación del liderazgo pedagógico con el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022?
- ¿Cuál es la relación del liderazgo pedagógico con la gestión de la convivencia en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022?

### **1.3. Justificación e importancia de la Investigación**

La realización de la presente investigación se justifica desde dos puntos de vista: teórico, práctico, social y metodológico.

Desde el punto de vista teórico este estudio sobre el liderazgo pedagógico en relación a los compromisos de gestión escolar tiene como objetivo contribuir a la adquisición de conocimiento científico para futuros estudios que busquen optimizar la calidad de la educación, tal como se establece en el Marco de Buen Desempeño Directivo.

Desde el punto de vista práctico de este estudio sobre el liderazgo pedagógico en relación a los compromisos de gestión escolar busca permitir la reflexión sobre las características y perfil del director de una institución educativa, con el objetivo de ampliar las cualidades de un buen líder que pueda influir en la práctica pedagógica del docente en beneficio de la comunidad educativa. Además, el desafío es el desarrollo satisfactorio de la orientación pedagógica para mejorar el nivel de los resultados de aprendizaje de los alumnos de instituciones educativas públicas del nivel primario del Distrito de Tacna.

Desde el punto de vista social de este estudio sobre el liderazgo pedagógico en relación a los compromisos de gestión escolar busca determinar el desempeño del líder pedagógico frente a los nuevos cambios de la gestión escolar, cuya finalidad es favorecer la calidad de la educación en el Perú. De esta manera, la labor

pedagógica y administrativa de manera corporativa favorece significativamente en la institución educativa, contribuyendo a mejorar la calidad de la educación en el país.

Desde el punto de vista metodológico de este estudio busca proponer alternativas para mejorar la gestión escolar, identificando los factores que intervienen en los compromisos de gestión escolar en relación con el liderazgo pedagógico del director, establecidos en un marco normativo aprobado por el Ministerio de Educación. El objetivo es utilizar una metodología adecuada para analizar y comprender estos factores, y así poder proponer soluciones efectivas para mejorar la calidad de la educación en las instituciones educativas.

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.4.1. Objetivo General:**

Determinar la relación entre el liderazgo pedagógico con el nivel de logro de los Compromisos de Gestión Escolar en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022

##### **1.4.2. Objetivos Específicos:**

- Establecer la relación del liderazgo pedagógico con el nivel de progreso anual de los aprendizajes en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022
- Establecer la relación del liderazgo pedagógico con la retención anual de los estudiantes en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022
- Establecer la relación del liderazgo pedagógico con el cumplimiento de la calendarización planificada en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022

- Establecer la relación del liderazgo pedagógico con el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022
- Establecer la relación del liderazgo pedagógico con la gestión de la convivencia en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022

## **1.5. Hipótesis**

### **1.5.1. Hipótesis general**

El liderazgo pedagógico del director se relaciona significativamente con el nivel de logro de los Compromisos de Gestión Escolar de las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022

### **1.5.5. Hipótesis Específicas**

- Existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico con el nivel de progreso anual de los aprendizajes en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022
- Existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico con la retención anual de los estudiantes en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022
- Existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico con el cumplimiento de la calendarización planificada en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022
- Existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico con el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022
- Existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico con la gestión de la convivencia en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022

## 1.6. Limitaciones de la investigación

Las principales limitaciones presentadas para medir el liderazgo pedagógico en relación a los Compromisos de Gestión Escolar (CGE) son los siguientes:

- Dificultad para definir un concepto único: No existe una definición única y universalmente aceptada de liderazgo pedagógico. Esto dificulta la elaboración de instrumentos de medición válidos y confiables.
- Carácter multidimensional: El liderazgo pedagógico es un concepto multidimensional que abarca diferentes aspectos, como la visión, la capacidad de motivar, la gestión del cambio, la evaluación, etc. Medir todas estas dimensiones de manera precisa es un desafío.
- Subjetividad de la evaluación: La evaluación del liderazgo pedagógico suele estar sujeta a la subjetividad de los evaluadores, lo que puede afectar la confiabilidad de los resultados.
- Falta de instrumentos adecuados: No existe una gran cantidad de instrumentos validados y confiables para medir el liderazgo pedagógico en diferentes contextos.
- Dificultad para obtener datos: La información sobre el liderazgo pedagógico no siempre es fácil de obtener, ya que puede estar dispersa en diferentes fuentes o ser de carácter confidencial.
- Influencia del contexto: El liderazgo pedagógico se ve influenciado por el contexto social, cultural y económico de la institución educativa. Esto dificulta la comparación de resultados entre diferentes instituciones.
- Recursos y tiempo: La implementación de un sistema de medición del liderazgo pedagógico requiere recursos humanos, financieros y temporales que no siempre están disponibles.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes

##### Internacionales

En primer lugar, se presenta el estudio realizado Vargas, (2021) denominada: El liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño del docente en las Unidades Educativas Privadas de la ciudad de Ambato, Universidad Técnica de Ambato-Ecuador; El propósito principal de este estudio es establecer la conexión entre el liderazgo pedagógico y el rendimiento de los docentes en las escuelas privadas del cantón Ambato, con el fin de mejorar la calidad educativa. La metodología empleada se fundamenta en un enfoque cuantitativo, utilizando una modalidad bibliográfica-documental para desarrollar las bases teóricas y conceptuales de la investigación, así como un enfoque descriptivo y de correlación en una población conformada por 6 directivos y 88 docentes de las Unidades Educativas Privadas Atenas y Nuevo Mundo, ubicadas en la Parroquia Izamba de la ciudad de Ambato. La técnica utilizada en este estudio es la encuesta, a través de dos tipos de cuestionarios: uno para evaluar el liderazgo pedagógico, dirigido a los docentes, con 29 preguntas organizadas en cuatro parámetros: Capacidad de la Gestión Institucional, Habilidad en el Manejo de Recursos Administrativos, Competencia en la Orientación de los Procesos Pedagógicos y, Prácticas Eficaces de Liderazgo. El cuestionario para medir el desempeño docente, dirigido a los directivos, consta de 36 preguntas organizadas en cuatro parámetros: Diseño de la problemática curricular, manejo de la Didáctica, Aplicación de un sistema de evaluación y, ambiente profesional. En el análisis descriptivo de la variable liderazgo pedagógico, las puntuaciones más bajas se ubican en los parámetros de Capacidad de Gestión Institucional, Competencia en la Orientación de los Procesos Pedagógicos y Prácticas Eficaces de Liderazgo, con una puntuación similar de 2,36. En cambio, el parámetro con la puntuación más alta es Competencia en la Orientación de los Procesos Pedagógicos, en un rango de 1 a 4. En la variable dependiente desempeño

docente, se observó que la puntuación más baja se encuentra en el parámetro Programación Curricular con 3,17 y la más alta en el parámetro Ambiente Profesional con 3,34, en un rango de 1 a 4. Con los resultados obtenidos, se procedió a realizar un análisis de correlación entre las variables liderazgo pedagógico y desempeño docente a través del Coeficiente de Correlación de Pearson. Los resultados señalaron una correlación alta y negativa ( $r = -0,710$ ), lo que indica que una disminución en el liderazgo pedagógico incide ( $p < 0,05$ ) en un aumento del desempeño profesional docente en este estudio.

En segundo lugar se presenta el estudio realizado por Barba, (2021) denominado: Liderazgo pedagógico y Gestión Escolar del Directivo: Un análisis al aporte de la Calidad Educativa; investigación para optar el grado de doctor por la Universidad Internacional Iberoamericana de México; El objetivo de la tesis doctoral fue desarrollar líneas estratégicas gerenciales basadas en el liderazgo pedagógico y la gestión escolar del director para mejorar la calidad educativa de las instituciones educativas públicas en la ciudad de Quito. Este trabajo se enmarca en una investigación de corte mixto, con una perspectiva complementaria de los paradigmas positivista e interpretativo crítico. Se utilizó un enfoque descriptivo correlacional e inferencial, con el coeficiente de correlación de Pearson y un modelo de regresión lineal múltiple o multivariante, así como un análisis hermenéutico del fenómeno social-educativo en el que se insertan las instituciones educativas. La muestra incluyó a 217 directivos de los Distritos Educativos y a 374 docentes de la Coordinación Zonal de Educación No. 9, que forma parte de la división administrativa del Ministerio de Educación del Ecuador. Los participantes fueron seleccionados mediante un muestreo por conglomerado. La técnica utilizada para recopilar la información fue una encuesta a través de un cuestionario autoadministrado que incluía las dimensiones e indicadores de las variables en estudio. Los resultados del estudio mostraron una correlación significativa y positiva entre diferentes dimensiones de las variables, así como la influencia de las variables independientes de gestión escolar y liderazgo pedagógico en la variable dependiente de calidad educativa. Por lo tanto, se concluye que las hipótesis formuladas son correctas y se aceptan. Además, se describen las implicaciones y

limitaciones del estudio, y se presenta una propuesta de líneas estratégicas gerenciales para abordar los hallazgos encontrados en la realidad estudiada.

En tercer lugar se presenta el estudio realizado por Bravo, (2017) titulada: Liderazgo Pedagógico del Director y Buenas Prácticas de Gestión Escolar en Colegio Municipal de la VI Región de la Pontificia Universidad Católica de Chile, trabajo de graduación para la obtención del Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Dirección y Liderazgo; Se llevó a cabo una investigación utilizando un enfoque cualitativo que se centró en el estudio de casos, para recopilar información, se realizaron 10 entrevistas a diferentes funcionarios del Liceo, incluyendo al Director, la Inspectora General, la Jefa de Unidad Técnica Pedagógica, cuatro profesoras, dos paradocentes y el encargado del C.R.A., El método utilizado consiste en un instrumento que consta de 16 descriptores que indican si se observó o no la conducta requerida durante la observación. Para el análisis de contenidos, se seleccionaron tres dimensiones o áreas: gestión escolar, buenas prácticas y relaciones interpersonales, cada una con tres categorías. En cuanto al proceso de investigación, se utilizó una entrevista semiestructurada para abordar el tema del liderazgo del Director; Como resultado principal, se destaca que el liderazgo pedagógico del Director del Liceo parece tener un papel clave en la calidad de la educación, ya que consigue que las autoridades académicas, docentes, padres de familia, estudiantes y representantes internos adopten los principios básicos del Plan Educativo Institucional. Esto se materializa en estudiantes con conocimientos sólidos, valores fuertes y capacidades de liderazgo social, mientras también estimula su vocación y les proporciona un sentimiento de pertenencia y adaptabilidad.

#### Nacionales

En primer lugar, se presenta el estudio realizado por Juli, (2022) denominada: Competencias emocionales y el nivel de logro de los Compromisos de Gestión Escolar en directores de Educación Secundaria Pública de la Provincia de San Román- 2021; Tesis de maestría en Educación, con mención en investigación y

docencia en educación superior de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez; investigación básica o teórica de tipo correlacional, pero no experimental, con un diseño cruzado transversal. Su población específica está compuesta por 33 directores de instituciones educativas de educación secundaria pública ubicadas en la provincia de San Román.; En la investigación se utilizaron dos instrumentos: el Cuestionario de Desarrollo Emocional de Adultos (CDEA) de Pérez-Escoda, que consta de 48 ítems, y el Cuestionario sobre Compromisos de Gestión Escolar de Chihuan, que tiene 30 ítems. Estos instrumentos se aplicaron a un total de 164 docentes; Una conclusión destacable de este estudio reveló que existió una relación significativa entre las habilidades emocionales y el cumplimiento de compromisos en la dirección de institutos de educación secundaria pública, con un coeficiente de correlación de  $\rho = 0,355$  (una relación positiva baja), y un valor de p de 0,043, siendo inferior al umbral de confianza de 0,05. Algunas conclusiones importantes de esta investigación muestran que aproximadamente el 63,64 % de los directores examinados obtuvieron un excelente rendimiento en el cumplimiento de compromisos de gestión escolar, mientras que el 54,55 % mostraron un desarrollo regular de habilidades emocionales. Además, el grupo restante, que representa el 30,30 %, exhibió un alto nivel de desarrollo de competencias emocionales.

En segundo lugar, se presenta la investigación realizada por Santiago, (2021) denominada: Compromisos de gestión escolar y logros de aprendizaje en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe de Lima Metropolitana, 2018; Tesis de maestría con mención en gestión y planeamiento educativo, de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán; La investigación realizada fue de tipo básico y descriptivo, con un enfoque correlacional y un diseño transversal. La población finita estuvo compuesta por 227 estudiantes de quinto año de secundaria, distribuidos en 9 secciones, y 8 docentes, incluyendo directivos y docentes del área de comunicación y matemáticas. El método utilizado fue el hipotético deductivo; El instrumento utilizado fue un cuestionario desarrollado internamente para evaluar la percepción del grado de implementación de los compromisos de gestión escolar, el

cual fue validado por cinco expertos en gestión educativa; Concluye que el coeficiente de correlación entre la percepción global de los compromisos de gestión escolar y el logro de los aprendizajes en las áreas curriculares de matemática y comunicación no presenta una relación significativa, ya que el valor obtenido es de  $r = -0,063$ . Este resultado indica que ambas variables operan de manera independiente, sin influencia mutua directa, por lo que debe tratarse cada uno de ellos de forma individual cuando se analicen los estudiantes del quinto año de educación secundaria de la Institución Educativa "Nuestra Señora de Guadalupe" de Lima Metropolitana, en el año 2018. Recomienda que el prestigio de una institución educativa contribuye a la pertenencia y el orgullo de sus miembros, debido a su impacto positivo en la sociedad que promueve la identificación y el compromiso con la organización institucional, particularmente en la formación de valores. Por lo tanto, es conveniente impulsar la satisfacción de los deberes asumidos por la administración escolar, facilitando que los estudiantes y docentes puedan compartir sus opiniones e interactuar en su proceso de desarrollo. A partir de aquí, los líderes de la institución educativa, así como los docentes de programas educativos de matemáticas y comunicación, pueden beneficiarse de realizar estudios comparativos y correlacionales de las variables responsabilidades de la gestión escolar y éxito académico, buscando conclusiones claras y atrayentes que ayuden a mejorar la calidad y el servicio de la educación.

Otra investigación realizada por Del Castillo, (2019) titulada: Escenarios y desafíos en el diseño, implementación y evaluación de los Compromisos de Gestión Escolar durante los años 2015-2017, tesis para optar el grado de Magíster en Ciencias Políticas y Gobierno con mención en Políticas Públicas y Gestión Públicas, por la Pontificia Universidad Católica del Perú; La metodología adoptada fue cualitativa, utilizando dos técnicas específicas: la revisión documentaria, mediante el análisis de documentos relacionados con los compromisos de gestión escolar, y las entrevistas semiestructuradas, enfocándose en personas vinculadas a la Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar dentro del Ministerio de Educación. Se llevaron a cabo un total de 17 entrevistas para recopilar información,

incluyendo cuatro entrevistas con personas encargadas de supervisar el progreso de los compromisos de gestión, así como una entrevista con un académico especializado en políticas educativas, con el objetivo de contrastar la información obtenida; Durante la elaboración de la tesis, se estableció que en los últimos veinte años en América Latina hay preocupación por identificar factores internos que influyen en los procesos de aprendizaje, denominados colectivamente como factores de eficacia escolar. En el contexto peruano, la producción académica en materia de gestión escolar es limitada. Esta tesis busca contribuir al entendimiento del desarrollo de la política pública relacionada con la gestión escolar, y a partir de su análisis, ofrecer elementos informativos que guíen su mejora.

Finalmente, se presenta la investigación realizada por Vásquez, (2019) titulada: Liderazgo directivo y logro de compromisos de gestión escolar en instituciones educativas de Huaytará, tesis para obtener el grado académico de doctor en educación, por la Universidad César Vallejo; de El diseño de investigación utilizado fue descriptivo correlacional, con una población y muestra de 56 docentes. Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron dos cuestionarios: uno sobre liderazgo directivo, que constaba de 24 ítems distribuidos en cuatro dimensiones, y otro sobre el logro de compromisos de gestión escolar, que tenía 25 ítems y cinco dimensiones. Ambos instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos; La conclusión principal del estudio indica que existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y el logro de compromisos de gestión escolar en las instituciones rurales de Huaytará, como se evidencia en el coeficiente de correlación de Spearman Rho  $r=0,730$ .

#### Local

Se presenta el estudio realizado por Mamani, (2022) denominada: Liderazgo pedagógico del director y la gestión de proyectos educativos de innovación en las instituciones educativas del Distrito de Gregorio Albarracín en el año 2019; para optar el grado de Maestro en Ciencias con mención en Gerencia y Administración educativa por la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. El propósito de

este estudio es determinar si hay una conexión entre el liderazgo pedagógico del director y la administración de proyectos innovadores en las escuelas del distrito de Gregorio Albarracín en 2019. El enfoque de la investigación es cualitativo, y se empleó un diseño descriptivo-correlacional de corte transversal. La muestra de la investigación incluyó a 8 directores y 88 docentes. Se optó por un muestreo no probabilístico, de tipo intencional, para seleccionar participantes específicos. Dos cuestionarios fueron aplicados para recopilar información sobre las variables de estudio. Los instrumentos utilizados fueron validados por juicios de expertos, obteniéndose un 92 % de confiabilidad. Adicionalmente, se calculó el índice de Alfa de Cronbach, que arrojó un 0,916, indicando una alta consistencia interna. Los resultados del estudio indicaron que existe una correlación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico del director y la gestión de proyectos educativos innovadores por parte de los docentes. Se utilizó la correlación de Pearson para contrastar las hipótesis entre las variables del estudio, y se rechazó la hipótesis nula con un valor P menor a 0,05, aceptando la hipótesis alterna. Por lo tanto, se concluye que existe una correlación directa y significativa entre ambas variables, lo que indica un alto nivel de correlación positiva. Se ha llegado a la conclusión de que la gestión de proyectos de innovación por parte de los docentes es igualmente efectiva como el nivel de liderazgo pedagógico del director, basándose en los resultados de la investigación que demostraron una correlación directa y significativa entre ambas variables.

En segundo lugar, se presenta el estudio realizado por Ipince, (2022) denominada: La gestión pedagógica y el desempeño docente en Instituciones Educativas Públicas, Huaral 2021, para optar el grado de Maestro en Docencia Universitaria y Gestión Educativa por la Universidad Privada de Tacna. El objetivo de la investigación es establecer la relación entre el desempeño docente y la gestión pedagógica en instituciones educativas públicas en Huaral durante el año 2021. El tipo de investigación es básico, con un enfoque cuantitativo, alcance correlacional, corte transversal y diseño no experimental. La muestra utilizada en el estudio estuvo compuesta por 260 maestros. Resultados específicos de la investigación muestran

que la dimensión "orientación de los procesos pedagógicos para mejorar el aprendizaje" es destacable en la gestión pedagógica en las instituciones educativas públicas de Huaral 2021, con un nivel eficiente del 70 %. Además, la dimensión "preparación para el aprendizaje de los estudiantes" es notoria en el desempeño docente en las mismas instituciones educativas públicas de Huaral 2021, con un nivel eficiente del 72 %. La conclusión más relevante es que existe una relación positiva y significativa entre la gestión pedagógica y el desempeño docente en instituciones educativas públicas de Huaral 2021, con un coeficiente de correlación de Spearman Rho de 0,872 (\*) y un valor de p menor a 0,05.

En tercer lugar, se presenta el estudio realizado por Villalba, (2020) denominada: Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas nivel primaria distrito de La Yarada – Los Palos, año 2019, Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Docencia Universitaria y Gestión Educativa por la Universidad Privada de Tacna. La investigación analiza la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas de educación primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna, durante el año 2019. El enfoque de la investigación es cuantitativo, y su objetivo es de tipo básico y descriptivo correlacional. El diseño de investigación es no experimental de tipo transversal o transeccional. La investigación incluyó a 9 directores y 30 docentes de las instituciones educativas de educación primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna. Las técnicas utilizadas fueron la encuesta y la observación. Como instrumentos, se aplicó el Cuestionario de Liderazgo según el Modelo Bidimensional de Blake y Mouton, junto con las Rúbricas de Observación de Aula. Como parte de los hallazgos, se descubrió que los directores de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos exhiben un estilo de liderazgo equilibrado o mediador, mientras que los docentes de estas instituciones muestran un nivel adecuado en cuanto a su desempeño docente. Se confirmó una relación parcial entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas de educación primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna. Basándose en

los resultados principales, se abordan las implicancias y se sugieren conclusiones y recomendaciones considerando la información obtenida.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Liderazgo pedagógico.**

Según Leithwood, (2009) el liderazgo educativo implica la acción o la responsabilidad de motivar e impactar a otros para expresar y alcanzar los objetivos y metas compartidas de la escuela. El rol de los directivos en la administración de las organizaciones educativas como líderes educativos es esencial, dado que las instituciones educativas requieren cambios estructurales que fomenten resultados de aprendizaje de alta calidad.

La reforma educativa requiere modelar el liderazgo a través de un enfoque de liderazgo educativo. Un líder que influye, inspire y moviliza la acción en las comunidades educativas desde la pedagogía. Para el Ministerio de Educación (MINEDU, 2014) sugiere que los directores deben poseer habilidades gerenciales en las organizaciones educativas para mejorar y asegurar procesos de enseñanza-aprendizaje efectivos en términos de resultados de aprendizaje.

De acuerdo con Cuenca & Pont, (2016) un director con enfoque educativo respalda la práctica educativa de los profesores para que la parte administrativa sea secundaria, ya que se enfoca en fomentar el desarrollo continuo de los profesores. Para lograr esto, es necesario crear una comunidad de aprendizaje que permita la retroalimentación entre los profesores.

#### **2.2.1.1. Modelos teóricos en la gestión educativa.**

La gestión educativa es un área de estudio que se ocupa de la administración de los sistemas educativos. Se basa en una variedad de modelos de gestión, que se adaptan a las necesidades de la sociedad en un momento histórico determinado. Los modelos de gestión educativa ofrecen diferentes

perspectivas sobre la realidad y los procesos sociales. También ofrecen diferentes visiones sobre el papel de los sujetos y los líderes en la educación; Casassus, (2000) clasifica los siguientes modelos o visiones de la gestión educativa:

**a) Modelo estratégico situacional (mediados de los 80)**

La dimensión estratégica implica analizar y resolver problemas en relación a un objetivo específico. En el ámbito educativo, se enfoca en el control presupuestario y la dirección política del proceso para garantizar la gestión del sistema a través de la colaboración. No obstante, la integridad de la planificación y la gestión se ve afectada por acciones que ocurren en diferentes partes del sistema, lo que resulta en la multiplicación de lugares y entidades encargadas de la planificación y gestión en la educación.

**b) Modelo de calidad total (inicios de los 90)**

Se trata de la planificación, el control y la mejora continua, lo que posibilitaría la implementación de una visión de calidad en la organización. En el ámbito educativo, se busca mejorar los procesos mediante la reducción de la burocracia, la disminución de costos, el aumento de la flexibilidad administrativa y operacional, la promoción del aprendizaje continuo, el incremento de la productividad y la creatividad. Los sistemas de medición y evaluación de la calidad están en constante expansión.

**c) Modelo de reingeniería**

La propuesta implica una reorganización completa de los procesos, ya que las capacidades de la estructura y el funcionamiento previo se han agotado y no ofrecen más oportunidades para el progreso de la organización. Además, se reconoce el contexto cambiante en un marco de competencia global. Se necesita un cambio cualitativo y radical en los procesos, ya que las mejoras no son suficientes. En el ámbito educativo, hay una mayor demanda y expectativas sobre el ideal y la calidad de educación que se aguarda recibir.

**d) Modelo comunicacional (mitad de los 90)**

Se proyecta la importancia de comprender el lenguaje como un elemento que forma redes de comunicación tanto en la organización como en la entidad. El lenguaje desempeña un papel crucial en la coordinación de acciones, lo que significa que los procesos de comunicación pueden facilitar o dificultar la realización de acciones deseadas. En el trabajo en equipo, la educación demuestra una responsabilidad compartida, acuerdos y compromisos.

**2.2.1.2. Elementos básicos de la gestión educativa**

De acuerdo al Ministerio de Educación de la Nación de ciertas rutas fundamentales en el proceso de la gestión educativa:

- **Pensamiento sistémico y estratégico:** El pensamiento estratégico implica reflexionar sobre un desafío y observar sus características. Es importante comprender los elementos esenciales del desafío para luego explorar las posibles formas de alcanzar los objetivos. Dentro de la gestión educativa, se desarrollan las acciones y comunicaciones requeridas para alcanzar una visión de futuro acordado y compartido, así como metas de intervención que buscan promover prácticas de calidad y con impacto a través de un proceso de toma de decisiones reflexivo y bien analizado.
- **Liderazgo pedagógico:** Las prácticas de liderazgo son indispensables en la gestión, ya que permiten coordinar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. No se puede lograr una transformación basada únicamente en autoridades formales e impersonales que imiten el comportamiento burocrático. En este contexto, el liderazgo se entiende como un conjunto de experiencias que buscan mejorar la educación mediante la innovación. Los líderes educativos deben ser capaces de evidenciar la calidad de los cambios que implementan, así como de inspirar y motivar a los demás para que participen en el proceso de transformación.

- **Aprendizaje organizacional:** La formación de un equipo sólido es fundamental en las nuevas formas de organización. Para lograrlo, las actividades de la organización deben adaptarse al concepto de ciclo de aprendizaje. La planificación estratégica se basa en el aprendizaje sobre las organizaciones educativas y su acumulación, lo que constituye la base de la transformación educativa. Esto significa que el aprendizaje es algo que no se puede eludir o evitar. En tiempos de cambios constantes, la gestión educativa se convierte en una herramienta de liderazgo efectiva para fomentar ciclos de aprendizaje profundos en las organizaciones.

### **2.2.1.3. Dimensiones de la gestión educativa**

#### **a) Dimensión: Trabajo colaborativo**

En las instituciones educativas, el trabajo colaborativo se refiere a procesos que promueven la comprensión, la planificación, la acción y la reflexión conjunta sobre lo que se desea hacer y cómo se puede llevar a cabo.

La implementación de un sistema de colaboración en el ámbito educativo contribuye a la creación de un clima organizacional favorable. En términos generales, el trabajo colaborativo se define como el conjunto de esfuerzos de una organización educativa para alcanzar objetivos compartidos dentro de una cultura de apoyo efectiva, orientada hacia la consecución de una visión común. Para fomentar este enfoque, es necesario establecer una comunicación abierta, fomentar el intercambio de ideas y utilizar una variedad de estrategias en un marco de profesionalismo y orden.

#### **b) Dimensión: Liderazgo directivo**

El liderazgo es el proceso de guiar a un grupo de personas hacia una dirección específica utilizando medios no coercitivos. El papel del líder va más allá del desempeño de las funciones designadas y se enfoca en el desarrollo tanto de los procesos como de las personas involucradas.

Esto implica que el liderazgo directivo guía a la organización hacia una dirección específica sin ejercer presión y siempre priorizando el logro de los objetivos institucionales por encima de los personales. El liderazgo impulsa a las instituciones educativas a recuperar el sentido y la misión pedagógica, enfocándose en objetivos que buscan lograr aprendizajes poderosos y significativos para todos los estudiantes.

Si el liderazgo en las escuelas es efectivo, se puede afirmar que es el segundo factor más importante en la educación, después del trabajo docente, que más contribuye al aprendizaje de los estudiantes y a la práctica eficaz del aprendizaje. El liderazgo directivo en las escuelas tiene un impacto significativo en la transformación de las prácticas docentes, la calidad de estas prácticas y el aprendizaje de los estudiantes.

**c) Dimensión: Planeación participativa**

La planeación participativa es un enfoque estructurado y constante de mejora en la gestión, que implica la colaboración y el consenso de un grupo de personas para orientar sus acciones hacia metas a largo plazo. Es un proceso dinámico que fomenta la autoevaluación y la toma de decisiones colectivas, con el fin de lograr resultados deseados y adaptarse a los cambios del entorno. La innovación se puede alcanzar a través de una planificación participativa adecuada que tome en cuenta las opiniones de los miembros de la institución. Es importante que todos los miembros de la institución educativa participen en esta planificación, incluyendo a los estudiantes, padres de familia, maestros, directores y otros. Todos son responsables del diseño, la implementación y el seguimiento de la escuela.

La participación de todos los miembros en la planificación es fundamental, ya que cada uno puede aportar desde su perspectiva y enfocar un problema desde un punto de vista diferente, lo que enriquece los comentarios y aporta diversidad de ideas durante la planificación.

**d) Dimensión: Participación social responsable**

La participación de la comunidad en la educación implica la colaboración activa de los padres, la comunidad y otros actores relevantes en los asuntos relacionados con la escuela, con el fin de tomar decisiones conjuntas y supervisar el proceso educativo.

El capital social se refiere al conjunto de normas y conexiones que permiten la acción colectiva, y se desarrolla a través de la participación social. Es la suma de las instituciones que sostienen y unen a una sociedad.

El compromiso explícito de los maestros, padres y directivos es fundamental para proporcionar a los estudiantes un aprendizaje significativo y hacer que se sientan parte de una tarea común. Los maestros deben solicitar el apoyo de las madres (y posiblemente de otros miembros de la familia) en las actividades educativas tanto en el hogar como en la escuela.

**2.2.1.4. El liderazgo en las Instituciones Educativas**

De acuerdo a “Se ha definido el liderazgo efectivo como un proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada decisión por medios no coercitivos” (p. 57)

Las cualidades de un líder pueden incluir una variedad de aspectos. Un líder es alguien que no solo puede reconocer y comprender situaciones problemáticas dentro de un sistema, sino que también puede identificar posibles soluciones. Además, un líder no solo posee estas habilidades de manera individual, sino que también tiene la capacidad de comunicar y compartir sus ideas con los demás.

Además de las habilidades mencionadas, es importante que un líder en el ámbito educativo tenga otras características, como una vocación de servicio, honestidad en los procedimientos, compromiso con la enseñanza, tolerancia y un comportamiento ejemplar. Estas cualidades son fundamentales en una institución educativa, ya que el liderazgo involucra la capacidad de proponer una

combinación eficiente de procesos pedagógicos transformadores que logren orientar a la institución hacia un objetivo claro, alentando e inspirando a los demás. El liderazgo educativo es un proceso complejo que inspira el cambio y utiliza acciones motivadoras para llevar a todos los participantes a un objetivo común.

#### **2.2.1.5. Características del líder pedagógico**

- a) **Capacidad técnica:** Esto significa que los directores deben establecer metas y objetivos relacionados con el aprendizaje de los estudiantes, requiere una eficiente gestión educativa. También brinda apoyo técnico a los docentes participando en la planificación, evaluación y seguimiento de las prácticas docentes, esto hace que un director gane respeto y reconocimiento.
  
- b) **Manejo emocional y situacional:** Los líderes escolares deben poder mantener relaciones afectivas con los profesores, alentar la participación, fomentar la colaboración entre los profesores e influir en un ambiente escolar positivo. Demuestra expectativas igualmente altas de rendimiento académico y buenas prácticas docentes.
  
- c) **Manejo organizacional:** Es importante que el equipo directivo esté capacitado para organizar unidades didácticas eficientes que fomenten las buenas prácticas docentes entre los docentes

#### **2.2.1.6. Rasgos que caracterizan al líder pedagógico**

De acuerdo a Rodríguez-Gallego y otros, (2020) mencionan algunas importantes características como:

- Su atención se centra en el aprendizaje de los estudiantes y aspectos relacionados, así como en la colaboración de los docentes y el clima institucional, ya que afectan indirectamente el progreso del aprendizaje.

- Su funcionamiento afecta indirectamente el resultado del aprendizaje, movilizandando así procesos que posibilitan una mejor enseñanza y aprendizaje.
- Alienta a todos los involucrados en su escuela a participar, mantiene la unidad y estructura actividades destinadas a brindar a los estudiantes una buena educación.

#### **2.2.1.7. Elementos fundamentales del líder pedagógico**

De acuerdo a Ortíz, (2005) el líder pedagógico directivo llega a influir en otra persona en tres puntos clave:

- a) **Actitudes:** Son la lente desde la que se observa la realidad en la que vivimos. El líder debe inculcar dos actitudes: optimismo realista y proactividad.
- b) **Conocimientos:** Es importante comprenderse a sí mismo, así como aprender a comprender su personalidad y la de sus seguidores, ya que la personalidad es la elección libre de avanzar y mejorar.
- c) **Voluntad:** Insistir en lo que consideramos valioso. La parte más olvidada de la educación es la voluntad.

#### **2.2.1.8. Dimensiones del liderazgo pedagógico/directivo**

El Ministerio de Educación, MINEDU, (2014) determinó las siguientes dimensiones para el desarrollo y formación de líder directivo:

- a) **Liderazgo para establecer direcciones:** Son prácticas realizadas por líderes y encaminadas al desarrollo organizacional a través de la práctica del liderazgo, visión y metas de manera sincronizada. Esto requiere un liderazgo que reconforte a los miembros de la institución y los haga sentir un compromiso compartido y parte fundamental para lograr las metas establecidas y los aprendizajes programados.
- b) **Liderazgo para desarrollar personas:** Es una habilidad que poseen los líderes para fomentar el desarrollo de las habilidades de los estudiantes con el objetivo de crecer productivamente y buscando una combinación de desarrollo colectivo y personal para el logro de las metas.

- c) **Liderazgo para rediseñar la organización:** Estas son actividades realizadas por los líderes para marcar buenas condiciones de trabajo. Se espera que esto permita a los docentes desarrollar sus habilidades adecuadamente. Una acción a considerar al rediseñar una organización es fortalecer la entrega de planes y currículos que tomen en cuenta las conexiones entre los actores externos y las familias.
- d) **Liderazgo para gestionar el aprendizaje:** Brinda apoyo a los docentes mediante el desarrollo adecuado de procesos de supervisión y seguimiento, así como el desarrollo de procesos de coordinación que tengan en cuenta las opiniones de los docentes.

Verifica el desempeño óptimo del docente, desarrolla el acompañamiento del docente, monitorea y asesora el proceso para que pueda señalar sus deficiencias y áreas que necesitan mejorar y qué se puede hacer para mejorarlas.

Crea las condiciones óptimas que liberan a los docentes del estrés y la preocupación para que puedan enfocarse en el desarrollo óptimo del proceso educativo y luchar por el logro de los estudiantes

#### 2.2.1.9. Marco de Buen Desempeño del Directivo

El Marco de Buen Desempeño del Directivo es una herramienta estratégica que define una política general para el desarrollo y reevaluación del directivo. (MINEDU, 2014), que en su estructura está compuesta por:

- a) **Dominios:** Es la suma de competencias que componen un área particular de actividad gerencial. Además, cada dominio interviene en otros procesos como parte del todo y, por lo tanto, es interdependiente.
- Dominio 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.
  - Dominio 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

**b) Competencias:** Es un saber hacer en situaciones complejas, que implica compromiso y voluntad para realizar actividades o desempeño responsable con liderazgo y reflexión, dominando ciertos fundamentos conceptuales y viviendo valores éticos y morales.

- Competencia 1: Dirige a la organización educativa de manera participativa al logro de los aprendizajes
- Competencia 2: Motiva y mantiene la intervención y apoyo mutuo entre los distintos actores de la organización escolar y la comunidad por el bien del estudiantado.
- Competencia 3: Facilita situaciones o condiciones que garanticen aprendizajes de calidad para todo el estudiantado
- Competencia 4: Guía el proceso de evaluación del funcionamiento de la organización escolar.
- Competencia 5: Motiva y guía el trabajo colegiado a través de apoyo mutuo, autoevaluación y formación docente continua.
- Competencia 6: Garantiza la calidad del proceso pedagógico, mediante el acompañamiento al docente para el logro de los aprendizajes.

**c) Desempeño:** Son las acciones observables realizadas por los directores de Institución Educativa las que demuestran la gestión de la competencia. Sobre todo, los docentes deben saber adaptarse al cambio aprendiendo cosas nuevas y practicando la comunicación positiva y el trabajo en equipo en beneficio de sus alumnos. Así mismo, realizamos investigaciones conductuales, innovamos constantemente en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), demostramos la práctica de valores morales, practicamos la tolerancia, tenemos empatía, y apuntamos siempre a lograr el aprendizaje de los estudiantes.

### 2.2.1.9. Competencias del liderazgo pedagógico/directivo

De acuerdo a Rojas & Gaspar, (2006) el liderazgo es una característica importante de la gestión porque ayuda en aumentar la eficiencia y el logro de los objetivos de todas las instituciones y organizaciones. Por lo tanto, se puede lograr una función representativa adecuada a partir de las siguientes competencias:

- a) **Motivación:** Un líder demuestra estar estimulando el funcionamiento de la organización y motivando a los empleados mediante recompensas.
- b) **Coordinación:** La coordinación se logra mediante la sincronización de los intereses personales de cada miembro del equipo de trabajo con los objetivos de la organización, que es el objetivo principal del liderazgo.
- c) **Inicio de la acción:** El líder es un sujeto que inicia el trabajo comunicando las políticas y planes de la organización a los subordinados en todos los niveles del trabajo, desde el nivel operativo hasta el nivel gerencial.
- d) **Genera confianza:** Es importante inculcar la confianza en los empleados siempre explicándoles su trabajo y dándoles las pautas adecuadas para lograr los objetivos. También es importante escucharlos activamente sobre sus sugerencias, problemas, quejas y reclamos para una solución adecuada.
- e) **Orientación:** El líder debe actuar como un guía para sus subordinados. Por lo tanto, la orientación es para instruir a los subordinados sobre la forma en que deben realizar su trabajo de manera eficiente y óptima para cumplir con las responsabilidades.
- f) **Trabajo ideal:** El objetivo de la administración es que las personas sean autosuficientes a través de sus actividades laborales, para lo cual un entorno de trabajo eficiente contribuye aun un crecimiento sólido y estable. Para lograr esto, los líderes deben tener en cuenta las relaciones humanas para escuchar sus problemas y encontrar soluciones pertinentes, así como tratarlos de manera humanitaria.

- g) Promueve la moral:** La moral muestra la cooperación voluntaria de los subordinados para con su trabajo y el logro de seguridad para la obtención de su propia confianza. Por lo tanto, el líder puede servir como un estímulo moral para lograr una cooperación completa para que se desempeñe con lo mejor de sus habilidades mientras trabaja para alcanzar metas y objetivos.

### 2.2.2. Los Compromisos de Gestión Escolar

Los Compromisos de gestión escolar propuesto por el Ministerio de Educación (MINEDU, 2020) son vitales para el correcto desempeño de las instituciones educativas. Estos compromisos se centran en lograr resultados y condiciones fundamentales que aseguren una educación de excelencia. A continuación, se presenta los cinco compromisos de gestión escolar:

- **Compromiso de Gestión Escolar 1:** Persigue el desarrollo integral de los alumnos, abarcando no solo su progreso académico, sino también su bienestar emocional, social y físico.
- **Compromiso de Gestión Escolar 2:** Se concentra en facilitar la entrada y culminación exitosa de la educación de los alumnos en el sistema educativo peruano, asegurando la equidad en las oportunidades educativas para todos.
- **Compromiso de Gestión Escolar 3:** Trata la organización del calendario escolar y la gestión de las condiciones operativas, incluyendo la planificación de actividades, la prevención de contratiempos que puedan afectar el cumplimiento de los compromisos y el aseguramiento del funcionamiento eficaz de la institución.
- **Compromiso de Gestión Escolar 4:** Se enfoca en brindar apoyo y seguimiento para mejorar las prácticas pedagógicas, con el propósito de que los profesores impartan una enseñanza efectiva y orientada al logro de los objetivos de aprendizaje establecidos.
- **Compromiso de Gestión Escolar 5:** Dirige su atención a la gestión del bienestar escolar, fomentando el desarrollo integral de los alumnos e incluyendo aspectos como la salud, seguridad y apoyo emocional.

Los Compromisos de Gestión Escolar guían la dirección apropiada y relevante en las instituciones educativas al anticipar los resultados deseados y establecer condiciones esenciales para su realización. Son esenciales con el propósito de asegurar que todos los alumnos puedan alcanzar un aprendizaje exitoso. Asimismo, estos estándares posibilitan la transformación y la implementación continua y efectiva de la definición, dimensiones y objetivos de la gestión escolar en medidas tangibles y acciones específicas.

### **2.2.2.1. Teorías de logros de Compromisos de Gestión Escolar**

#### **a) Teoría Neoclásica**

La teoría neoclásica de la administración se destaca por su énfasis en los aspectos prácticos de la gestión y en la búsqueda de resultados concretos. Esta corriente tiene una influencia significativa en el ámbito de la administración, estableciendo pautas de comportamiento administrativo con el objetivo de alcanzar los objetivos fijados por la institución.

En el contexto educativo, se podría ubicar en la aplicación de un plan y programa, donde se establece un marco de referencia que se ajusta a cada entidad, siendo flexible y adaptable a sus necesidades. Si se requiere realizar una serie de transformaciones, es fundamental lograr el cumplimiento con el propósito inicialmente establecido.

#### **b) Teoría del desarrollo organizacional**

De acuerdo a la teoría del desarrollo organizacional se basa en las ciencias del comportamiento y requiere una participación activa, abierta y no manipulativa en la creación de la organización. Este crecimiento debe ocurrir a través de modificaciones culturales y estructurales, alterando cualidades, valores y conductas, con el objetivo de mejorar la adaptación de la organización en respuesta a los cambios internos que se presenten.

Al crear amplios márgenes para implementar cambios estratégicos en la gestión, normativas, estructuras y enfoques con el propósito de mejorar la planificación, la colaboración entre grupos, el sistema de comunicación, la motivación del equipo de trabajo, entre otros aspectos, se busca promover el bienestar, el crecimiento y el avance de la organización.

Estas teorías, junto con otras, constituyen los cimientos sobre los cuales se sustentan las bases del sector educativo. La gestión educativa se ve influenciada por cada una de ellas, y son consideradas como punto de partida en la conceptualización de la gestión escolar.

Dentro del ámbito educativo, la ejecución de una actividad de gestión, independientemente de su nivel, se puede dividir en tres aspectos: La gestión normativa, que se enfoca en establecer y cumplir funciones específicas descritas en documentos oficiales y legales. La gestión participativa, que busca involucrar a directores y maestros como parte de un grupo propio, fomentando la participación en un contexto social y humanístico. La gestión administrativa se encarga de llevar a cabo trámites como medio de conexión entre las autoridades, los docentes y el centro educativo. Para el funcionamiento del sistema educativo, la gestión educativa requiere de un respaldo financiero adecuado.

#### **2.2.2.2. Evaluación de los Compromisos de Gestión Escolar**

La evaluación de los Compromisos de Gestión Escolar es fundamental para asegurar la calidad y eficacia del sistema educativo. A continuación, se explica cómo se evalúan:

- **Compromiso de Gestión Escolar 1** (Desarrollo Integral de los Estudiantes): se analiza a través de indicadores que abarcan el progreso académico, el bienestar emocional y social, así como la participación en actividades extracurriculares por parte de los estudiantes. Ejemplos de indicadores: tasas de promoción, rendimiento en evaluaciones estandarizadas, asistencia a clases, implicación en programas de apoyo psicosocial.

- **Compromiso de Gestión Escolar 2** (Acceso y Permanencia): Se evalúa mediante indicadores que evalúan la inscripción, retención y finalización de la educación básica. Ejemplos de indicadores: índice de abandono escolar, tasa de repetición, acceso a programas de inclusión educativa.
- **Compromiso de Gestión Escolar 3** (Calendarización y Gestión de Condiciones Operativas): Se examina la planificación y realización de actividades escolares, así como la administración de recursos y condiciones físicas. Ejemplos de indicadores: cumplimiento del calendario escolar, disponibilidad de material educativo, mantenimiento de la infraestructura.
- **Compromiso de Gestión Escolar 4** (Acompañamiento y Monitoreo): Se evalúa la eficacia del apoyo pedagógico brindado a los docentes. Ejemplos de indicadores: frecuencia de visitas de supervisión, implementación de estrategias para mejorar, uso de retroalimentación para ajustar prácticas pedagógicas.
- **Compromiso de Gestión Escolar 5** (Gestión del Bienestar Escolar): Se valora la promoción del bienestar integral de los estudiantes. Ejemplos de indicadores: acceso a servicios médicos escolares, seguridad en el entorno educativo, participación en actividades deportivas y culturales.

### **2.2.2.3. Importancia de los Compromisos de gestión escolar**

Las instituciones educativas son entornos donde se inician los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como el desarrollo de relaciones interpersonales entre docentes, directivos, personal administrativo y alumnos. Es en este contexto los alumnos adquieren habilidades, destrezas, actitudes y forjan su personalidad.

En la institución educativa se materializa el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el currículo y el plan de estudios, lo que se traduce en la implementación de actividades pedagógicas, el diseño curricular, la evaluación y autoevaluación, así como las interacciones con los participantes del ámbito educativo y otras entidades.

El cumplimiento de los compromisos de gestión escolar es crucial, ya que guían las acciones de la institución educativa, proporcionando información relevante para la toma de decisiones y la mejora del proceso de aprendizaje.

Por lo tanto, la importancia de la articulación entre diferentes instancias del sistema educativo, como la Sede Central, las Regionales, los Distritos Educativos, los Centros Educativos y la Comunidad, es esencial. Es necesario establecer relaciones entre estas instancias a través de una agenda de intervención articulada, con el objetivo de lograr una mejora en el aprendizaje de los estudiantes.

#### **2.2.2.4. Apoyo que brinda el Ministerio de Educación para cumplir con los Compromisos de Gestión Escolar**

El Ministerio de Educación (MINEDU, 2022) ofrece respaldo a los centros educativos para cumplir con los Compromisos de Gestión Escolar (CGE), los cuales son esenciales para asegurar una gestión efectiva y la mejora del proceso de aprendizaje. A continuación, se detallan algunas maneras en las que el Ministerio brinda apoyo a las escuelas.

##### **a) Directrices anuales:**

- El Ministerio emite pautas anuales que ofrecen instrucciones y recursos para el desarrollo del ciclo escolar. Estas directrices contienen información detallada sobre el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar.
- Los Comités de Gestión Escolar (CGE) pueden emplear estas directrices como base para la toma de decisiones y la planificación de acciones.

##### **b) Documentos de apoyo:**

- El Ministerio de Educación ofrece recursos que contienen datos importantes para la administración escolar. Por ejemplo, el documento que detalla las pautas para el desarrollo del ciclo escolar proporciona elementos para cumplir con las responsabilidades de los Comités de Gestión Escolar (CGE) y las prácticas de gestión relacionadas con los compromisos.

**c) Capacitación y formación:**

- El Ministerio de Educación coordina sesiones de formación y cursos de capacitación dirigidos a directores, docentes y personal administrativo. Estos programas se centran en aspectos vinculados con la gestión escolar y los compromisos establecidos.
- Los participantes adquieren habilidades y recursos para aplicar estrategias eficaces en sus respectivas instituciones.

**d) Recursos y material educativo:**

- El Ministerio de Educación ofrece recursos y materiales educativos que apoyan la gestión escolar. Estos pueden incluir guías, manuales, videos y otros materiales específicos para cada compromiso.

**e) Monitoreo y evaluación:**

- El Ministerio de Educación realiza monitoreo y evaluación periódica a las instituciones educativas. Esto ayuda a identificar áreas de mejora y a garantizar el cumplimiento de los compromisos.
- Los informes de evaluación proporcionan retroalimentación valiosa para ajustar las prácticas de gestión.

**2.2.2.5. Implementación exitosa de los Compromisos de Gestión Escolar para la calidad educativa**

Algunos ejemplos exitosos de implementación de los Compromisos de Gestión Escolar (CGE) en instituciones educativas de acuerdo al Ministerio de Educación (MINEDU, 2023):

**a) Matrícula oportuna y supervisión continua:**

- Algunas instituciones educativas han establecido procedimientos efectivos para inscribir a los alumnos al comienzo del año escolar. Asimismo, llevan a cabo un seguimiento constante para detectar a aquellos en situación de abandono y aplican medidas preventivas.

**b) Supervisión de asistencia y cumplimiento de horarios:**

- Establecimientos que llevan a cabo un seguimiento detallado de la asistencia de alumnos y profesores para garantizar el cumplimiento de los horarios lectivos y administrativos. La utilización del Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE) es esencial para esta tarea.

**c) Conservación de ambientes saludables y seguros:**

- Instituciones educativas comprometidas con el bienestar de sus alumnos han conseguido mantener áreas limpias, seguras y accesibles. Esto implica el cuidado de la infraestructura, la higiene y la seguridad en el entorno escolar.

**d) Apoyo pedagógico eficaz:**

- Algunas instituciones educativas han puesto en marcha iniciativas de formación y supervisión para los profesores, lo cual eleva la calidad de la enseñanza y se refleja en un mayor rendimiento académico de los alumnos.

**e) Fomento del desarrollo integral de los alumnos:**

- Instituciones educativas que han puesto énfasis en el bienestar emocional, social y físico de los alumnos han logrado crear un entorno propicio para el aprendizaje. Esto incluye actividades extracurriculares, apoyo psicosocial y programas de salud escolar.

**2.2.2.6. Desafíos que enfrentas las Instituciones Educativas para la implementación de los Compromisos de Gestión Escolar**

La implementación de los Compromisos de Gestión Escolar (CGE) puede enfrentar diversos desafíos en las instituciones educativas. Algunos de estos desafíos incluyen:

- a) Limitaciones de Recursos:** Numerosas instituciones educativas funcionan con recursos limitados. La escasez de fondos, materiales y personal dificulta la ejecución eficaz de los compromisos.

Ejemplo: Insuficiencia de personal administrativo para realizar labores de seguimiento y supervisión.

**b) Formación insuficiente:**

La capacitación adecuada del personal docente y directivo es esencial para cumplir con los compromisos. Sin embargo, no todas las instituciones tienen acceso a programas de formación de calidad.

Ejemplo: Falta de conocimientos sobre estrategias pedagógicas efectivas.

**c) Burocratismo y trámites administrativos:**

Los procedimientos administrativos pueden ser complejos y lentos. Esto afecta la agilidad en la toma de decisiones y la implementación de acciones.

Ejemplo: Trámites para adquirir materiales educativos o realizar reparaciones en la infraestructura.

**d) Escasa involucración de la comunidad:**

La participación activa de padres, madres y tutores es fundamental. No obstante, en algunas comunidades la implicación en la gestión escolar es limitada.

Ejemplo: Baja asistencia a reuniones de padres y consejos educativos.

**e) Entorno socioeconómico desafiante:**

Las instituciones ubicadas en áreas vulnerables enfrentan desafíos adicionales. Problemas como la pobreza, la violencia o la falta de acceso a servicios básicos afectan la implementación de los compromisos.

Ejemplo: Estudiantes que enfrentan situaciones familiares difíciles y requieren apoyo adicional.

**f) Resistencia al cambio:**

Algunos profesores o líderes educativos pueden oponerse a cambiar prácticas arraigadas. La adopción de nuevas estrategias puede representar un desafío.

Ejemplo: Introducción de enfoques pedagógicos innovadores.

**g) Deficiencia en el monitoreo riguroso:**

La ausencia de un seguimiento continuo dificulta la detección temprana de problemas y la implementación de acciones correctivas.

Ejemplo: No realizar evaluaciones periódicas del avance de los estudiantes.

**2.2.2.7. Instrumentos para la implementación de asistencia técnica en los Compromisos de Gestión Escolar**

Según el Ministerio de Educación (MINEDU, 2016) diseñó una serie de instrumentos para hacer posible la asistencia técnica para la implementación, que se enumeran a continuación:

- Manual de Gestión de PAT: con el objetivo de orientar a los directores de las instituciones educativas para la implementación de los compromisos de gestión.
- Guía para la formulación del plan de monitoreo pedagógico de las DRE y UGEL: con el objetivo de asesorar a los expertos de las DRE y UGEL para crear el Plan de Monitoreo Pedagógico Local y Regional. El Plan Educativo Nacional (PEN), el Proyecto Educativo Regional (PER) y el Plan Educativo Local (PEL) deberían estar vinculados al diseño de los planes.
- Ficha de cotejo del PAT: Aplicable a los directores de las II.EE. y proporciona información sobre el estado de la elaboración del PAT. Además, especifica quiénes y cuántos han contribuido a su creación y contenido. Esta ficha es una herramienta para las actividades de seguimiento.
- Ficha de cotejo – DRE: La ficha se envía a los especialistas de DRE y proporciona información sobre el Plan de Asesoramiento y Monitoreo Regional. Este plan contiene información sobre el diagnóstico de las UGEL, así como objetivos para su cumplimiento y compromisos de gestión escolar. Además, proporciona información sobre los objetivos de monitoreo de las UGEL, las actividades asignadas a los responsables y el cronograma de ejecución. Esta ficha es una herramienta para las actividades de seguimiento.

- Ficha de cotejo – UGEL: Los especialistas de las UGEL aplican la ficha, que contiene información sobre el Plan de Monitoreo Local. Esta ficha sirve como herramienta para las actividades de monitoreo.
- Ficha de acompañamiento y monitoreo a la práctica docente: Es una ficha para monitorear las sesiones de aprendizaje y la práctica docente que se puede usar dentro de la institución educativa. Brinda información detallada sobre el cumplimiento de los compromisos de gestión relacionados con el acompañamiento y el monitoreo de la práctica pedagógica en la institución educativa.
- Ficha de autoevaluación y monitoreo de la práctica docente: Es una ficha de autoevaluación para el desempeño de los docentes durante las sesiones de aprendizaje que se puede usar dentro de la institución educativa. De igual manera, proporciona datos sobre el compromiso con el acompañamiento pedagógico, pero con la diferencia que agrega variables sobre la convivencia escolar. (Compromiso 8 en 2015 y compromiso 6 durante el 2016)
- Aplicativo para la formulación del PAT: El aplicativo es una herramienta informática que permite la escritura, el cálculo, el almacenamiento y la organización de datos numéricos o de texto. Es una herramienta que los equipos directivos pueden usar para procesar datos relacionados con la gestión de la escuela en el marco de los seis compromisos de gestión escolar. Este aplicativo sirve como herramienta para las tareas de registro.

#### **2.2.2.8. Estructura organizacional para implementar los Compromisos de Gestión Escolar**

De acuerdo al CONGRESO DE LA REPÚBLICA, (julio 2003) en la Ley General de Educación N° 28044 se gestiona cuatro instancias:

- a) La Institución Educativa (I.E.): es el centro principal de gestión del sistema educativo y donde se lleva a cabo el servicio educativo.

- b) La Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL): es una instancia autónoma descentralizada que generalmente tiene jurisdicción territorial sobre la provincia, pero puede cambiar debido a factores sociales, geográficos y culturales.
- c) La Dirección Regional de Educación (DRE): es responsable de la educación regional. Las DRE cubren las UGEL de su jurisdicción, las cuales tienen una influencia técnica y normativa similar a las del Ministerio de Educación.
- d) Ministerio de Educación (MINEDU): cuyo rol es definir las políticas educativas.

La gestión escolar se puede definir como un estado de educación o una dirección colaborativa. Esto tiene ciertas características de los métodos educativos, y la toma de decisiones debe ser, en la medida adecuada, una actividad colectiva que involucre a muchos individuos y represente un propósito común.

### **2.3. Definición de términos:**

#### **2.3.1. Liderazgo pedagógico.**

El liderazgo pedagógico se enfoca en mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, siendo fundamental para potenciar la labor docente y lograr el éxito educativo. Acevedo, (2020) define el liderazgo pedagógico como el proceso de influir en la actividad de individuos o grupos con el objetivo de lograr metas en una situación dada. Destaca que los directores de escuela no son solo “gerentes”, sino también líderes que deben enfocarse en un aprendizaje de mayor calidad. Un “buen” director comparte liderazgo para influir adecuadamente en sus colaboradores y llevarlos al éxito educativo.

#### **2.3.2. Liderazgo para guiar una institución.**

Se refiere a la capacidad de guiar y orientar a un equipo o una organización hacia metas y objetivos específicos. Implica tomar decisiones estratégicas, comunicar una visión clara y motivar a otros para lograr un propósito común. Es el liderazgo que marca el rumbo y define el camino a seguir. (Adair, 1999)

### **2.3.3. Liderazgo para fomentar el desarrollo del personal.**

El liderazgo para el desarrollo del personal se define como la capacidad de un líder para inspirar, motivar y guiar a los miembros de su equipo para que alcancen su máximo potencial. Este tipo de liderazgo se centra en el crecimiento y la evolución profesional de los empleados, creando un entorno donde se sientan apoyados, desafiados y valorados. (Flores & Orozco, 2001)

### **2.3.4. Liderazgo para rediseñar la organización.**

De acuerdo a Yukl, (2013) el liderazgo para rediseñar la organización se define como la capacidad de un líder para guiar a la organización hacia un cambio positivo y significativo. Este tipo de liderazgo se caracteriza por:

- Claridad y consenso en la visión: El líder comunica de forma efectiva una visión clara del futuro de la organización, compartiéndola con todos los colaboradores.
- Flexibilidad y adaptabilidad: El líder demuestra capacidad para ajustarse a los cambios del entorno, mostrando disposición para modificar la estrategia organizacional según sea necesario.
- Toma de decisiones estratégicas: El líder toma decisiones que alinean a la organización con su visión y metas estratégicas.
- Comunicación efectiva: El líder se comunica de manera clara, concisa y persuasiva con todos los involucrados en la organización.
- Inspiración y motivación: El líder motiva e inspira a los empleados para que se comprometan con el trabajo arduo y el cambio.

### **2.3.5. Liderazgo para gestionar los aprendizajes.**

Según Marsick & Watkins, (2001) el liderazgo para gestionar los aprendizajes se define como la capacidad de un líder para crear un entorno donde los empleados puedan aprender y desarrollarse continuamente. Este tipo de liderazgo se caracteriza por:

- Enfoque en la educación continua: El líder comprende la relevancia del aprendizaje constante para el éxito tanto a nivel individual como organizacional, promoviéndolo a través de diversas iniciativas.
- Fomento de una cultura de aprendizaje: El líder establece un ambiente donde se valora el aprendizaje, se comparten conocimientos y se celebra el crecimiento personal.
- Responsabilidad compartida en el aprendizaje: El líder reconoce que el aprendizaje es una responsabilidad colectiva, no solo de los empleados, creando un entorno donde todos pueden contribuir y aprender mutuamente.
- Desarrollo de competencias: El líder identifica las necesidades de desarrollo de los empleados y les brinda oportunidades para adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
- Retroalimentación y orientación: El líder ofrece retroalimentación regular y constructiva a los empleados para ayudarles a mejorar su desempeño y progreso profesional.

**2.3.6. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.** Se entiende como el proceso que permite la toma de decisiones y la forma de explorar y comprender dentro de una gama compleja de oportunidades de aprendizaje. Tiene como premisa nuevas formas de abrazar la realidad, y los pasantes comprenden y desarrollan experiencias de aprendizaje que les permiten generar conocimiento, resolver problemas, y visualizar escenarios y propuestas de proyectos, la capacidad de explorar y decidir, entre otras acciones pueden continuar aprender.

**2.3.7. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.**

Abarca el desarrollo de la profesionalidad en la educación y las competencias de los directivos enfocados en el proceso de acompañar sistemáticamente a los docentes para mejorar el aprendizaje.

### **2.3.8. Compromisos de gestión escolar.**

Según la UNESCO, (2019) los Compromisos de Gestión Escolar (CGE) son una serie de objetivos y metas que la institución educativa se compromete a alcanzar en un período específico. Estos compromisos se basan en la evaluación de la situación actual de la escuela y en las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.

Dichos compromisos deben ser:

- Específicos: Deben indicar claramente qué se quiere lograr.
- Medibles: Deben ser cuantificables para poder evaluar su cumplimiento.
- Alcanzables: Deben ser realistas y posibles de lograr con los recursos disponibles.
- Relevantes: Deben estar relacionados con la misión, visión y objetivos de la escuela.
- Temporales: Deben tener un plazo de cumplimiento definido.

### **2.3.9. Progreso anual de los aprendizajes.**

El progreso de los aprendizajes se refiere al avance que los estudiantes experimentan en sus conocimientos, habilidades y actitudes a lo largo del tiempo.

Este avance puede evaluarse en diversas áreas:

- Competencias: Se refiere al dominio de las competencias curriculares.
- Habilidades: Implica el desarrollo de habilidades básicas y transversales.
- Actitudes: Incluye la formación de valores y actitudes positivas.

### **2.3.10. Retención anual de los estudiantes en la I.E.**

El acceso y permanencia de los estudiantes son derechos fundamentales deben ser garantizados por el Estado y están reconocidos en la Declaración Universal de Derechos Humanos y en la Convención sobre los Derechos del

Niño. Por lo expuesto se refiere a las condiciones que posibilitan que todos los estudiantes:

- Ingresen al sistema educativo: Sin discriminación por motivos de género, raza, etnia, religión, condición socioeconómica o discapacidad.
- Permanezcan en el sistema educativo: Hasta completar su formación, sin deserciones ni exclusiones.

Para asegurar que los estudiantes tengan acceso y permanezcan en el sistema educativo, se requiere:

- Eliminar las barreras de acceso: Esto implica implementar políticas de inclusión y equidad que garanticen que todos los estudiantes puedan acceder al sistema educativo sin discriminación por género, raza, etnia, religión, condición socioeconómica o discapacidad.
- Mejorar la calidad de la educación: Es fundamental ofrecer una educación de alta calidad que se adapte a las necesidades de todos los estudiantes, brindando oportunidades de aprendizaje significativas.
- Brindar apoyo a los estudiantes: Implementar programas de apoyo académico, social y emocional para que los estudiantes puedan mantenerse en el sistema educativo y completar su formación.

### **2.3.11. Cumplimiento de la calendarización planificada.**

De acuerdo al Ministerio de Educación (MINEDU, 2016) la calendarización y gestión de las condiciones operativas es un proceso que se lleva a cabo en las instituciones educativas para planificar y administrar los recursos y actividades necesarios durante el año escolar. Este proceso abarca diversas áreas:

- Elaboración del calendario escolar: Esto implica definir las fechas de inicio y finalización del año escolar, así como los períodos de vacaciones, días festivos y eventos especiales.
- Gestión de recursos humanos: Incluye la contratación, selección y capacitación del personal docente y administrativo.

- Gestión de recursos materiales: Comprende la adquisición, mantenimiento y distribución de los materiales educativos necesarios.
- Gestión de infraestructura: Se refiere al mantenimiento y mejora de las instalaciones educativas.
- Gestión de servicios: Engloba aspectos como la alimentación, el transporte y la seguridad de los estudiantes.

### **2.3.12. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E.**

De acuerdo al Ministerio de Educación (MINEDU, 2016) el acompañamiento y monitoreo son dos procedimientos diferentes pero interrelacionados que se emplean en el ámbito educativo con el objetivo de elevar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

#### **Características del acompañamiento:**

- Personalizado: Adaptado a las necesidades de cada docente.
- Continua: A lo largo del tiempo.
- Reflexivo: Basado en la reflexión crítica de la práctica docente.
- Colaborativo: Entre pares, con la participación de otros docentes, directivos y especialistas.

#### **Características del monitoreo:**

- Sistemático: Realizado de manera regular y planificada.
- Objetivo: Basado en indicadores y criterios claros.
- Formativo: Orientado a la mejora de la práctica docente.
- Participativo: Con la participación de los docentes, directivos y otros actores de la comunidad educativa.

### **2.3.13. Gestión de la convivencia escolar en la I.E.**

la gestión de la convivencia escolar es un proceso continuo y participativo que tiene como objetivo crear un ambiente escolar positivo donde todos los miembros de la comunidad educativa se sientan respetados, valorados y seguros. Este proceso implica:

- a) Establecer normas:
  - Normas claras, justas y conocidas por todos.

- Normas que fomenten el respeto mutuo, la tolerancia y la responsabilidad.
- b) Promover el diálogo y la resolución pacífica de conflictos:
- Enseñar a los estudiantes a resolver conflictos de manera pacífica y dialogada.
  - Crear espacios para el diálogo y la resolución de conflictos.
- c) Intervenir ante situaciones de violencia o acoso:
- Establecer protocolos de actuación claros para abordar situaciones de violencia o acoso.
  - Atender de manera oportuna y eficaz las situaciones de violencia o acoso.
- d) Fomentar la participación de toda la comunidad educativa:
- Involucrar a las familias, los estudiantes y el personal docente y administrativo en la gestión de la convivencia escolar.
  - Crear una cultura de corresponsabilidad en la que todos se sientan responsables de mantener un ambiente armonioso en la escuela

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo y Nivel de Investigación**

##### **3.1.1 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación por la finalidad que se persigue es básico o pura, también conocida como investigación teórica, su propósito es ampliar el conocimiento teórico mediante la formulación de nuevas teorías o la modificación de teorías existentes, para la presente investigación se busca conocer teórica y empíricamente la relación de las variables del liderazgo pedagógico y el nivel de logro de los Compromisos de Gestión Escolar.

##### **3.1.2 Nivel de Investigación**

El nivel de investigación es descriptivo correlacional, ya que se limitará a describir hechos, situaciones, características identificadas en las variables de interés, y correlacional porque tiene como objetivo cuantificar y analizar el grado de asociación o relación entre las variables, sin importar el orden de los resultados.

##### **3.1.3 Diseño de Investigación**

El diseño de investigación es no experimental, dado que se llevó a cabo sin la manipulación deliberada de las variables por parte del investigador; simplemente se observaron los fenómenos en su entorno natural para su análisis.

Según el tiempo es de diseño transversal donde:



O1= Observación de la variable liderazgo pedagógico

O2= Observación de la variable compromisos de gestión escolar

r = coeficiente de correlación entre las variables

M = muestra

### 3.2. Cuadro de operacionalización de Variables

#### *Operacionalización de Variables*

VARIABLES	DOMINIOS/ DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE VALORACIÓN
<b>Liderazgo pedagógico</b>	1.1. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	• Establecimiento de metas y expectativas	1 al 4	0. Totalmente en desacuerdo 1. Desacuerdo 2. Indeciso 3. De acuerdo 4. Totalmente de acuerdo
		• Uso estratégico de recursos • Planeación y evaluación del currículo	5 al 8 9 al 12	
	1.2. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	• Participación y desarrollo de los aprendizajes • Cultura evaluadora	13 al 16 17 al 20	
<b>Compromisos de gestión escolar</b>	1.3. Progreso anual de los aprendizajes	• Compromiso de los agentes educativos en los aprendizajes	1 al 3	0. Totalmente en desacuerdo 1. Desacuerdo 2. Indeciso 3. De acuerdo 4. Totalmente de acuerdo
		• Compromisos de los alumnos en los aprendizajes	4 al 6	
	2.1. Retención anual de estudiantes en la I.E.	• Compromiso para garantizar la	7 al 9	

	permanencia de los alumnos	10 al 12
	• Compromiso del fortalecimiento de la imagen	
2.2. Cumplimiento de la calendarización planificada	• Organización del calendario escolar	13 al 15
	• Cumplimiento de la calendarización escolar	16 al 18
2.3. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E.	• Monitoreo a la práctica pedagógica	19 al 21
	• Acompañamiento de la práctica pedagógica	22 al 24
2.4. Gestión de la convivencia escolar en la I.E.	• Clima escolar	25 al 38
	• Mantenimiento institucional para el logro de los aprendizajes	29 al 30

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Población y/o muestra de estudio:

#### 3.3.1. Unidad de análisis

La unidad de análisis para la presente investigación lo conformarán los docentes del nivel primaria de las Instituciones Educativas Públicas del Distrito de Tacna del periodo lectivo 2023.

#### 3.3.2. Población

En este estudio la población es finita y se encuentra conformada por 23 Instituciones Educativas Públicas del nivel primario del Distrito de Tacna, haciendo un total de 429 profesores.

**Tabla 1***Principales Instituciones Educativas Públicas del Nivel Primaria del Cercado de Tacna*

<b>INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS</b>	<b>PROFESORES</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
42002 CARLOS WIESSE	22	Av. 2 de mayo N° 525
42003 CORONEL GREGORIO ALBARRACIN	27	Av. Cuzco N° 444
42005 JOSE ROSA ARA	15	Calle José Rosa Ara N°1840
42006 SAN FRANCISCO DE ASIS	12	Calle Modesto Molina N°796
42007 LEONCIO PRADO	24	Av. 28 de agosto S/N
42010 SANTÍSIMA NIÑA MARÍA	20	Calle Piura N° 126
42011 REPÚBLICA ARGENTINA	23	Calle Chiclayo N° 310
42013 ROSA DOMINGA PÉREZ LIENDO	13	Calle Gustavo Pinto S/N
42014 JOSÉ JIMÉNEZ BORJA	18	Calle José Cáceres Vernal N° 502
42016 MAXIMILIANA VELÁSQUEZ DE SOTILLO	15	Av. Coronel Justo Arias Aragüez N° 1055
42217 NUESTROS HEROES DE LA GUERRA DEL PACÍFICO	20	Av. Sacucini s/n.
43003 CARLOS ARMANDO LAURA	21	Avenida Coronel Mendoza N° 1120
43006 MERCEDES INDACOCHEA	21	Calle 2 de Mayo N°346
43007 LUIS BANCHERO ROSSI	15	Av. Ramón Castilla N°2015
43008 JORGE MARTORELL FLORES	24	Calle Ramón Copaja N°118
43009 MARIA UGARTECHE DE MACLEAN	27	Calle Zela N° 954
I.E. CHAMPAGNAT	17	Av. Restauración N° 18
I.E. CORONEL BOLOGNESI	21	Calle Modesto Molina S/N
I.E. FRANCISCO ANTONIO DE ZELA	28	Calle Alto de Lima S/N
I.E. SAN JOSÉ FE Y ALEGRÍA 40	21	Av. Coronel Justo Arias Aragüez N° 1310,
I.E. SAN MARTIN DE PORRES	25	Calle San Camilo N° 1000
<b>TOTAL 429 docentes</b>		

Fuente: DRET (Compendio Estadístico 2019 – Unidad de Estadística Educativa)

### 3.3.3 Muestra

La muestra es una pequeña fracción de la población y se utiliza porque la población es inaccesible para el investigador debido a su tamaño. El estudio se realizó de acuerdo a esta definición siendo la muestra 79 profesores de educación primaria de las Instituciones Educativas Públicas del cercado de Tacna.

### 3.3.4. Muestreo

El tipo de muestra es probabilística – aleatorio simple. El total de muestra para la presente investigación estará conformado por 79 profesores del nivel primaria de las Instituciones Educativas Públicas del cercado de Tacna

Para la estimación de la muestra se utilizó la formula correspondiente donde:

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

$n$  = Tamaño de la muestra  
 $Z$  = Nivel de confianza deseado  
 $p$  = Proporción de la población con la característica deseada (éxito)  
 $q$  = Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)  
 $e$  = Nivel de error dispuesto a cometer  
 $N$  = Tamaño de la población

Margen: 10 %

Nivel de confianza: 95 %

Población: 429 profesores del nivel primario

## 3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

### 3.4.1. Técnica

La recolección de los datos para el presente estudio de investigación se realizó mediante la técnica de la encuesta, con la cual se obtuvo información específica como percepciones, opiniones requeridas en la investigación respondiendo a una serie de interrogantes lo cual será únicamente con fines investigativos.

### 3.4.2. Instrumento

El instrumento de medición con el propósito de medir la información sobre las variables de estudio, fue el cuestionario de la encuesta que evaluó el liderazgo pedagógico en dos dimensiones, 05 indicadores y 20 ítems con una escala de valoración de Likert: totalmente en desacuerdo

(00), desacuerdo (01), Indeciso (02), de acuerdo (03) y totalmente de acuerdo (04).

El cuestionario que evaluó los compromisos de gestión escolar está estructurado de cinco dimensiones, 08 indicadores y 30 ítems con una escala de valoración de Likert: totalmente en desacuerdo (00), desacuerdo (01), Indeciso (02), de acuerdo (03) y totalmente de acuerdo (04).

#### **Ficha técnica del instrumento: Liderazgo directivo**

- Nombre del instrumento: Cuestionario para evaluar el liderazgo directivo
- Autor: Adaptado del MINEDU (Marco del Buen Desempeño Directivo)
- Dirigido a: Docentes de las instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Tacna
- Objetivo: Determinar el nivel de liderazgo pedagógico de los directores en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del cercado de Tacna Duración: 30 minutos
- Configuración: Organizado en dos dimensiones, 05 indicadores y 20 ítems.
- Escala de medición: Likert
- Niveles o rangos: totalmente en desacuerdo (00), desacuerdo (01), Indeciso (02), de acuerdo (03) y totalmente de acuerdo (04).

#### **Ficha técnica del instrumento: Compromisos de Gestión Escolar**

- Nombre: Cuestionario sobre el logro de los Compromisos de Gestión Escolar
- Adaptación: Nancy Marlene Vásquez Ichpas
- Año: 2018

- Aplicado a: Profesores de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del cercado de Tacna
- Objetivo: Diagnosticar de manera individual el nivel de logro de los compromisos de gestión escolar en profesores de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del cercado de Tacna.
- Escala de medición: Likert
- Niveles o rangos: totalmente en desacuerdo (00), desacuerdo (01), Indeciso (02), de acuerdo (03) y totalmente de acuerdo (04).
- Configuración: Organizado en 4 dimensiones y 21 ítems, con una duración de 25 minutos de manera individual.

### **3.5. Estrategia para la recolección de datos**

La información se recopila únicamente con fines de investigación, previa coordinación con el cuerpo directivo de las Instituciones de educación pública primaria del cercado de Tacna a fin de para obtener la debida aprobación para su aplicabilidad., El procedimiento consistió en los siguientes pasos:

- Presentación a los directores de las instituciones públicas del nivel primaria del cercado de Tacna sobre los alcances, fines, ventajas y conveniencia de realizar la investigación.
- Solicitud formal para la aplicación de los instrumentos.
- Entrega de los instrumentos para su distribución y aplicación
- Exposición a los docentes de los objetivos de la investigación y la metodología para el llenado de los cuestionarios.
- Acopio de los cuestionarios en bases de datos.

### **3.6. Procesamiento de la información y Métodos Estadísticos de Análisis de Datos**

Los datos se procesaron con el programa estadístico SPSS 25 y Excel 2016.

Se presentará inicialmente la estadística descriptiva de cada variable con sus dimensiones utilizando para el análisis fundamentalmente la media.

Posteriormente, al tratarse de una investigación relacional, se aplicó las pruebas de normalidad para definir la prueba de correlación que corresponde.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Resultados descriptivos de Liderazgo Pedagógico

##### 4.1.1. Dimensión de Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

**Tabla 2**

*Descripción de Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes*

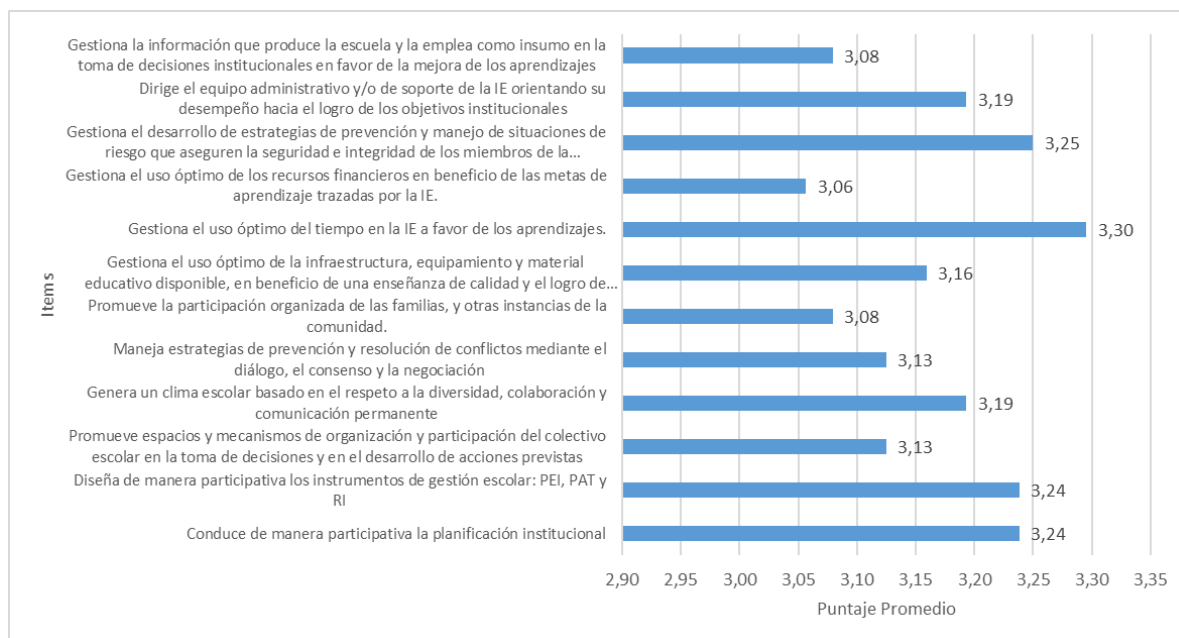
Ítems	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conduce de manera participativa la planificación institucional	1,1 %	0,0 %	2,3%	67,0 %	29,5 %
Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar: PEI, PAT y RI	0,0 %	1,1 %	3,4%	65,9 %	29,5 %
Promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas	0,0 %	1,1 %	5,7%	72,7 %	20,5 %
Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente	0,0 %	2,3 %	6,8 %	60,2 %	30,7 %
Maneja estrategias de prevención y resolución de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación	0,0 %	3,4 %	8,0 %	61,4 %	27,3 %

Promueve la participación organizada de las familias, y otras instancias de la comunidad.	0,0 %	1,1%	12,5 %	63,6%	22,7 %
Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje.	0,0 %	0,0%	8,0 %	68,2%	23,9 %
Gestiona el uso óptimo del tiempo en la IE a favor de los aprendizajes.	0,0 %	1,1%	4,5 %	58,0 %	36,4 %
Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la IE.	0,0 %	3,4 %	9,1 %	65,9 %	21,6 %
Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.	0,0 %	1,1%	5,7 %	60,2 %	33,0 %
Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la IE orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales	0,0 %	1,1 %	8,0 %	61,4 %	29,5 %
Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes	0,0 %	1,1 %	15,9 %	56,8 %	26,1 %

---

**Figura 1**

*Puntaje promedio de ítems de la dimensión Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes*



Considerando la Tabla 2 y la Figura 1 se puede observar que los resultados de la evaluación de Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. Conduce de manera participativa la planificación institucional: La mayoría de los encuestados (67,0 %) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el líder pedagógico conduce la planificación institucional de manera participativa.

Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar: PEI, PAT y RI: La mayoría de los encuestados (65,9 %) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el líder pedagógico diseña los instrumentos de gestión escolar de manera participativa.

Promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas: La mayoría de los encuestados (72,7 %) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el líder pedagógico promueve estos espacios y mecanismos.

Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente: La mayoría de los encuestados (60,2 %) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el líder pedagógico genera un clima escolar adecuado.

Maneja estrategias de prevención y resolución de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación: La mayoría de los encuestados (61,4 %) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el líder pedagógico maneja estas estrategias de manera adecuada.

Promueve la participación organizada de las familias, y otras instancias de la comunidad: La mayoría de los encuestados (63,6 %) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el líder pedagógico promueve esta participación.

Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible: La mayoría de los encuestados (68,2 %) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el líder pedagógico gestiona estos recursos de manera adecuada.

Gestiona el uso óptimo del tiempo en la IE a favor de los aprendizajes: La mayoría de los encuestados (58,0 %) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el líder pedagógico gestiona adecuadamente el tiempo.

Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la IE: La mayoría de los encuestados (65,9 %) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el líder pedagógico gestiona adecuadamente los recursos financieros.

Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo: La mayoría de los encuestados (60,2 %) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el líder pedagógico gestiona estas estrategias adecuadamente.

Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la IE orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales: La mayoría de los encuestados (61,4 %) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el líder pedagógico dirige adecuadamente al equipo administrativo.

Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales: La mayoría de los encuestados (56,8 %) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el líder pedagógico gestiona adecuadamente la información.

En resumen, los resultados indican una percepción generalmente positiva sobre el liderazgo pedagógico en la institución, con la mayoría de los encuestados mostrando

acuerdo en la mayoría de los aspectos evaluados. Sin embargo, existen áreas donde se observa una menor proporción de acuerdo, lo que puede señalar áreas de mejora para el líder pedagógico.

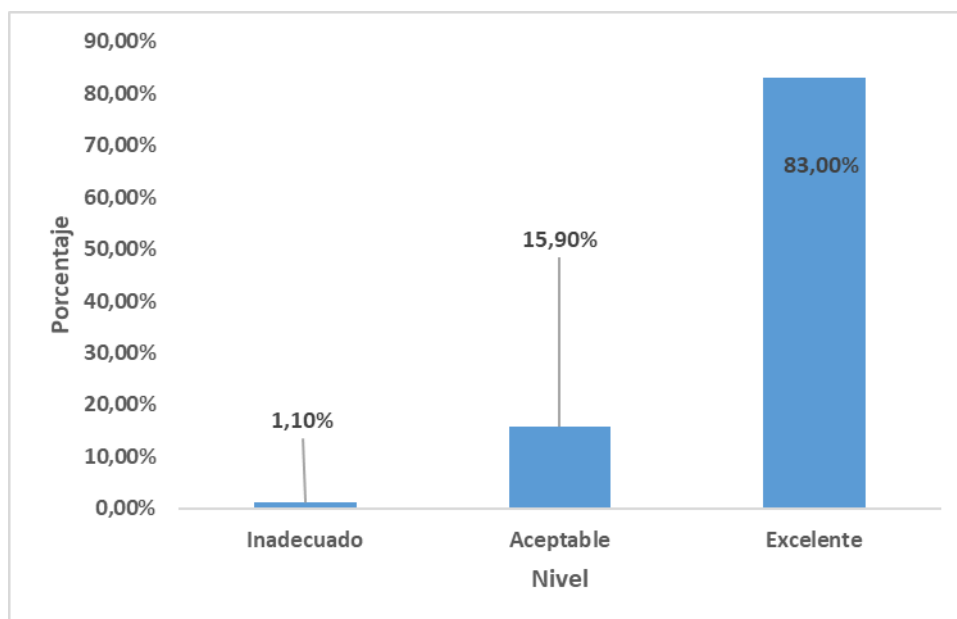
**Tabla 3**

*Nivel de la dimensión de Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	1	1,1
Aceptable	14	15,9
Excelente	73	83,0
Total	88,0	100,0

**Figura 2**

*Nivel de la dimensión de Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes*



De la Tabla 3 y la Figura 2 se indica que la gran mayoría de los encuestados tienen una percepción positiva sobre la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, ya que el 83,0 % la calificó como excelente. Solo una pequeña proporción la consideró inadecuada (1,1 %), y un número moderado la calificó como aceptable (15,9 %).

#### 4.1.2. Dimensión de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

**Tabla 4**

*Descripción de los Ítems de la dimensión de Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes*

Ítems	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa	0,0%	1,1%	18,2%	56,8%	23,9%
Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje	0,0%	1,1%	11,4%	55,7%	31,8%
Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes.	0,0%	1,1%	17,0%	65,9%	15,9%
Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas.	0,0%	2,3%	14,8%	62,5%	20,5%
Estimula las iniciativas de los docentes relacionados a innovaciones e investigaciones pedagógicas	0,0%	2,3%	20,5%	64,8%	12,5%
Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular: Programación Anual, Unidades Didácticas o Experiencias de Aprendizaje.	0,0%	2,3%	9,1%	59,1%	29,5%
Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación.	0,0%	1,1%	11,4%	64,8%	22,7%

Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes, el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos.	0,0%	1,1%	5,7%	63,6%	29,5%
--	------	------	------	-------	-------

**Figura 3**

*Puntaje promedio de ítems de la dimensión Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes*



De la Tabla 4 y Figura 3 presenta la percepción de los encuestados sobre diferentes aspectos relacionados con la dimensión de Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. Aquí está la interpretación de cada ítem:

Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa:

- 0,0 % de los encuestados indicaron estar totalmente en desacuerdo.
- 1,1 % estuvo en desacuerdo.
- 18,2 % se mostraron indecisos.
- 56,8 % estuvieron de acuerdo.
- 23,9 % estuvieron totalmente de acuerdo.

Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje:

- 0,0 % totalmente en desacuerdo.
- 1,1 % en desacuerdo.
- 11,4 % indecisos.
- 55,7 % de acuerdo.
- 31,8 % totalmente de acuerdo.

Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes:

- 0,0 % totalmente en desacuerdo.
- 1,1 % en desacuerdo.
- 17,0 % indecisos.
- 65,9 % de acuerdo.
- 15,9 % totalmente de acuerdo.

Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas:

- 0,0 % totalmente en desacuerdo.
- 2,3 % en desacuerdo.
- 14,8 % indecisos.
- 62,5 % de acuerdo.
- 20,5 % totalmente de acuerdo.

Estimula las iniciativas de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas:

- 0,0 % totalmente en desacuerdo.
- 2,3 % en desacuerdo.
- 20,5 % indecisos.
- 64,8 % de acuerdo.
- 12,5 % totalmente de acuerdo.

Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular: Programación Anual, Unidades Didácticas o Experiencias de Aprendizaje:

- 0,0 % totalmente en desacuerdo.
- 2,3 % en desacuerdo.
- 9,1 % indecisos.
- 59,1 % de acuerdo.
- 29,5 % totalmente de acuerdo.

Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación:

- 0,0 % totalmente en desacuerdo.
- 1,1 % en desacuerdo.
- 11,4 % indecisos.
- 64,8 % de acuerdo.
- 22,7 % totalmente de acuerdo.

Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes, el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos:

- 0,0 % totalmente en desacuerdo.
- 1,1 % en desacuerdo.
- 5,7 % indecisos.
- 63,6 % de acuerdo.
- 29,5 % totalmente de acuerdo.

Esta tabla muestra las opiniones de los encuestados sobre la efectividad de diferentes aspectos relacionados con la orientación de los procesos pedagógicos para mejorar el aprendizaje. Las respuestas varían desde el desacuerdo total hasta el acuerdo total, lo que proporciona una visión amplia de la percepción de los encuestados sobre la gestión pedagógica en el contexto educativo considerado.

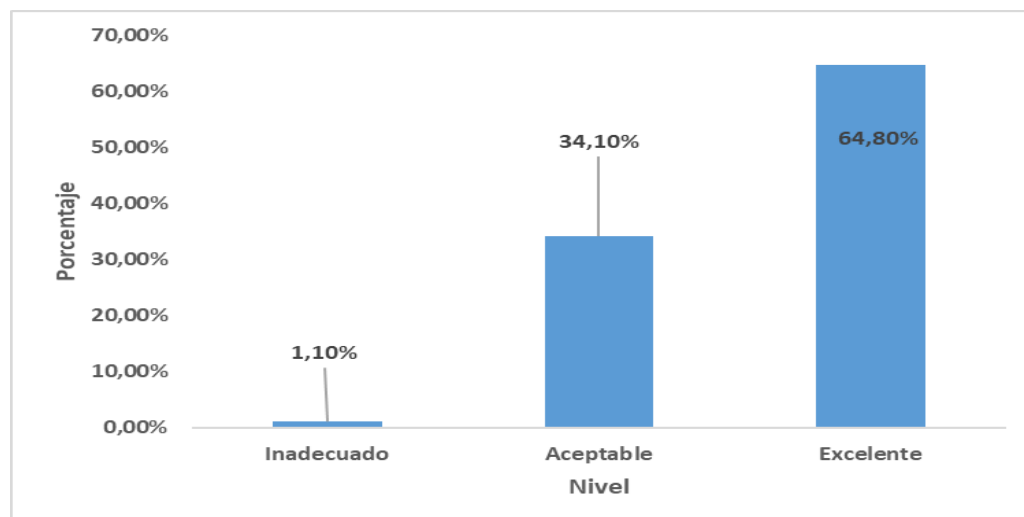
**Tabla 5**

*Nivel de la dimensión de Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	1	1,1
Aceptable	30	34,1
Excelente	57	64,8
Total	88,0	100,0

**Figura 4**

*Nivel de la dimensión de Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes*



Considerando la Tabla 5 y la Figura 4 se detallada de la dimensión Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, muestra que la mayoría de los encuestados (64,8 %) consideran que el nivel de la dimensión de Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes es excelente. Un número considerable (34,1 %) lo percibe como aceptable, mientras que solo un pequeño porcentaje (1,1 %) lo considera inadecuado. Estos resultados sugieren una percepción generalmente positiva de la efectividad de la orientación de los procesos pedagógicos para mejorar el aprendizaje en el contexto evaluado.

## 4.2. Resultados Compromisos de gestión Escolar

### 4.2.1. Dimensión de Progreso anual de los aprendizajes

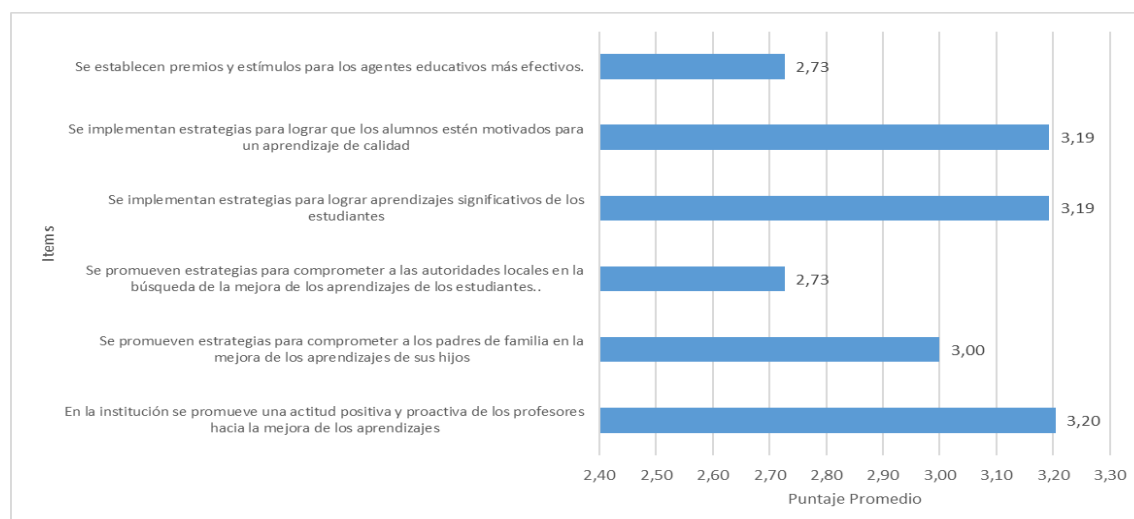
**Tabla 6**

*Descripción de los Ítems de la dimensión de Progreso anual de los aprendizajes*

Ítems	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
En la institución se promueve una actitud positiva y proactiva de los profesores hacia la mejora de los aprendizajes	0,0%	2,3%	3,4%	65,9%	28,4%
Se promueven estrategias para comprometer a los padres de familia en la mejora de los aprendizajes de sus hijos	0,0%	2,3%	12,5%	68,2%	17,0%
Se promueven estrategias para comprometer a las autoridades locales en la búsqueda de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.	0,0%	5,7%	25,0%	60,2%	9,1%
Se implementan estrategias para lograr aprendizajes significativos de los estudiantes	0,0%	2,3%	8,0%	58,0%	31,8%
Se implementan estrategias para lograr que los alumnos estén motivados para un aprendizaje de calidad	0,0%	0,0%	10,2%	60,2%	29,5%
Se establecen premios y estímulos para los agentes educativos más efectivos.	1,1%	5,7%	27,3%	51,1%	14,8%

**Figura 5**

*Puntaje promedio de ítems de la dimensión Progreso anual de los aprendizajes*



De la Tabla 6 y Figura 5 se presenta La tabla presenta la distribución de respuestas para cada ítem en la dimensión de Progreso anual de los aprendizajes, indicando el porcentaje de encuestados que seleccionaron cada opción de respuesta. Se indica que la mayoría de los encuestados (65,9 %) están de acuerdo en que en la institución se promueve una actitud positiva y proactiva de los profesores hacia la mejora de los aprendizajes. La mayoría de los encuestados (68,2 %) están de acuerdo en que se promueven estrategias para comprometer a los padres de familia en la mejora de los aprendizajes de sus hijos, aunque un porcentaje significativo (17,0 %) está totalmente de acuerdo. La mayoría de los encuestados (60,2 %) están de acuerdo en que se promueven estrategias para comprometer a las autoridades locales en la búsqueda de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. La mayoría de los encuestados (58,0 %) están de acuerdo en que se implementan estrategias para lograr aprendizajes significativos de los estudiantes, y un porcentaje considerable (31,8 %) está totalmente de acuerdo. La mayoría de los encuestados (60,2 %) están de acuerdo en que se implementan estrategias para lograr que los alumnos estén motivados para un aprendizaje de calidad, y un porcentaje significativo (29,5 %) está totalmente de acuerdo. La mayoría de los encuestados (51,1 %) están de acuerdo en que se establecen premios y estímulos para los agentes educativos más efectivos. Sin embargo, un porcentaje considerable (27,3 %) se muestra indeciso sobre este tema.

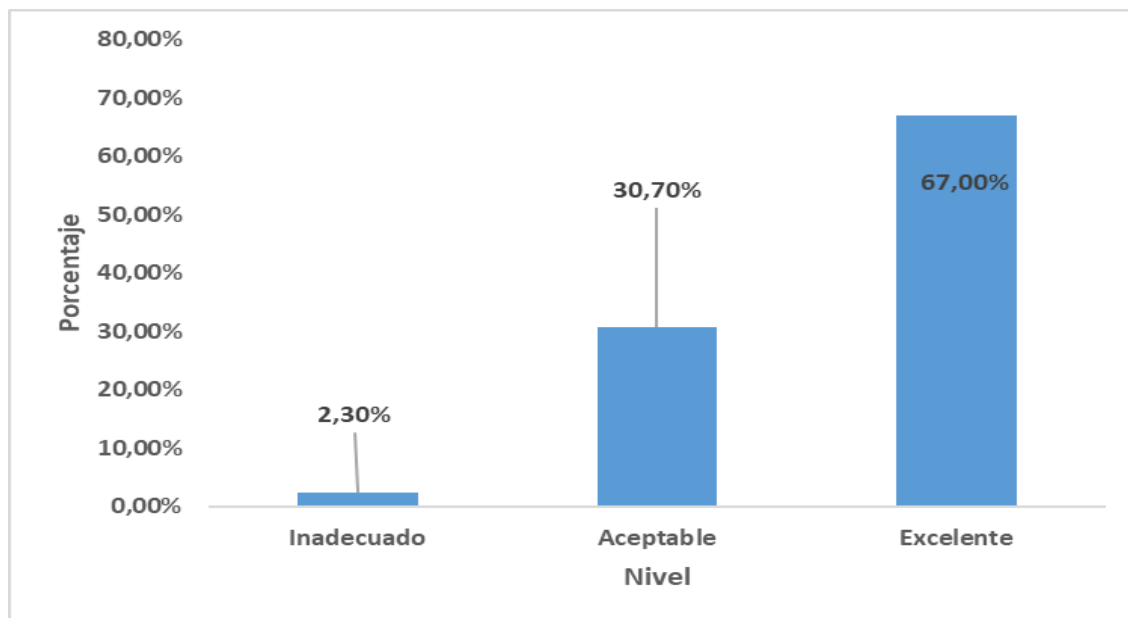
**Tabla 7**

*Nivel de la dimensión de Progreso anual de los aprendizajes*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	2	2,3
Aceptable	27	30,7
Excelente	59	67,0
Total	88,0	100,0

**Figura 6**

*Nivel de la dimensión de Progreso anual de los aprendizajes*



De la Tabla 7 y Figura 6 se observa que la tabla proporciona una descripción del nivel de la dimensión de Progreso anual de los aprendizajes, indicando la frecuencia y el porcentaje de cada nivel de evaluación. Nivel Inadecuado: Se observa en 2 casos, lo que representa el 2,3 % del total de respuestas. Nivel Aceptable: Se identifica en 27 casos, lo que equivale al 30,7 % del total de respuestas. Nivel Excelente: Se encuentra en 59 casos, abarcando el 67,0 % del total de respuestas. Esta información sugiere que la mayoría de los participantes (67,0 %) evaluaron el nivel de Progreso anual de los aprendizajes como excelente, seguido por un nivel aceptable (30,7 %), mientras que una pequeña proporción (2,3 %) consideró que el nivel era inadecuado.

#### 4.2.2. Dimensión de retención anual de estudiantes en la I.E.

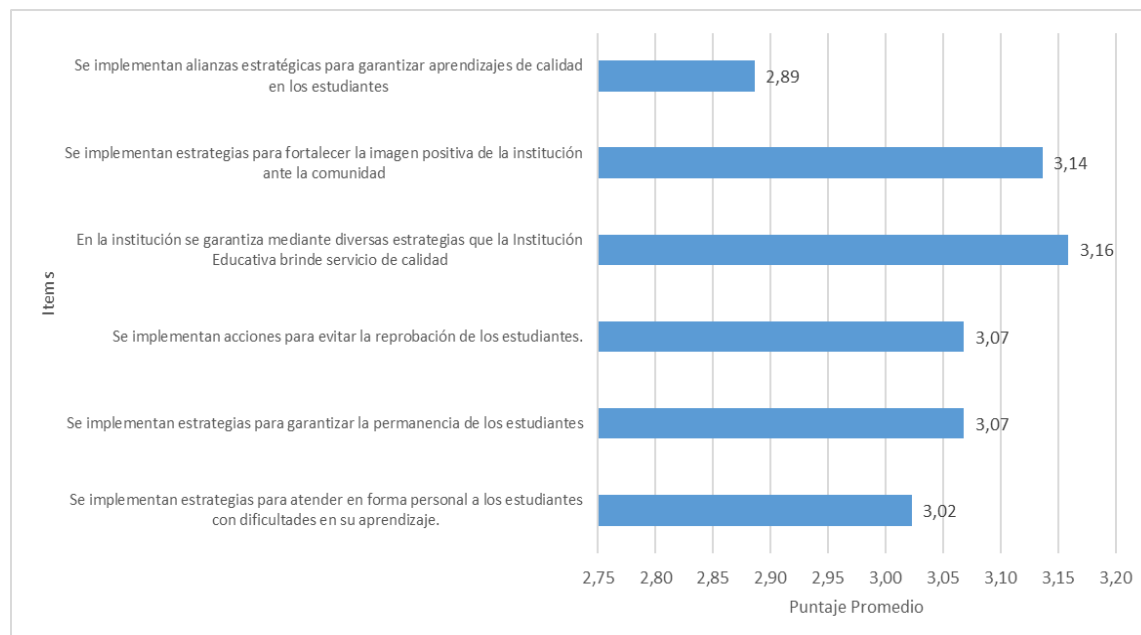
**Tabla 8**

*Descripción de los Ítems de la dimensión de retención anual de estudiantes en la I.E*

Ítems	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Se implementan estrategias para atender en forma personal a los estudiantes con dificultades en su aprendizaje.	0,0%	1,1%	13,6%	67,0%	18,2%
Se implementan estrategias para garantizar la permanencia de los estudiantes	0,0%	1,1%	9,1%	71,6%	18,2%
Se implementan acciones para evitar la reprobación de los estudiantes.	0,0%	0,0%	11,4%	70,5%	18,2%
En la institución se garantiza mediante diversas estrategias que la Institución Educativa brinde servicio de calidad	0,0%	0,0%	12,5%	59,1%	28,4%
Se implementan estrategias para fortalecer la imagen positiva de la institución ante la comunidad	0,0%	2,3%	11,4%	56,8%	29,5%
Se implementan alianzas estratégicas para garantizar aprendizajes de calidad en los estudiantes	0,0%	3,4%	25,0%	51,1%	20,5%

**Figura 7**

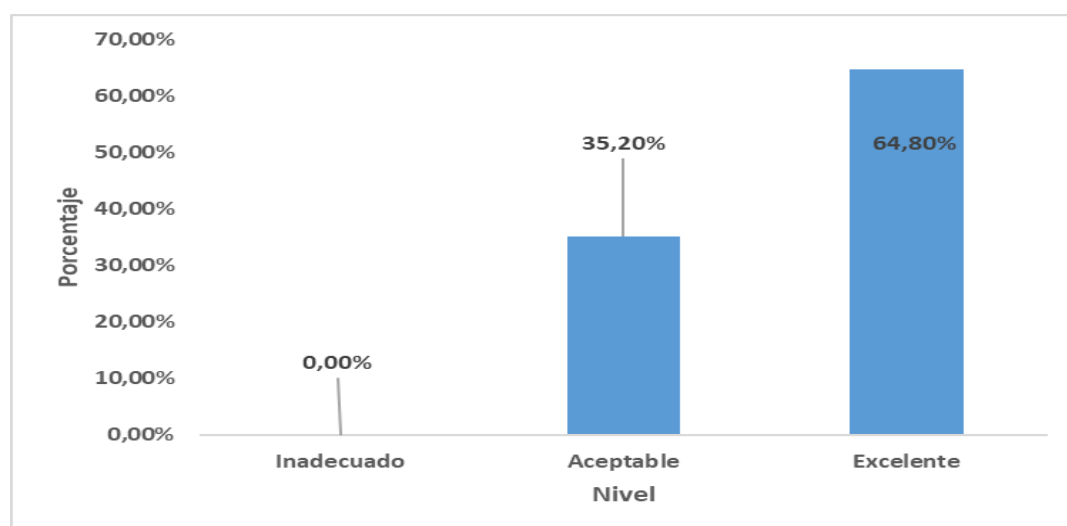
*Puntaje promedio de ítems de la dimensión retención anual de estudiantes en la I.E*



De la Tabla 8 y Figura 7 se describe los ítems relacionados con la dimensión de retención anual de estudiantes en la Institución Educativa (I.E.), mostrando el porcentaje de respuestas en cada categoría de acuerdo: Se implementan estrategias para atender en forma personal a los estudiantes con dificultades en su aprendizaje: La mayoría de los encuestados (67,0 %) están de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 18,2 % está totalmente de acuerdo. Se implementan estrategias para garantizar la permanencia de los estudiantes: La mayoría de los encuestados (71,6 %) están de acuerdo con esta afirmación, y el 18,2 % está totalmente de acuerdo. Se implementan acciones para evitar la reprobación de los estudiantes: La mayoría de los encuestados (70,5 %) están de acuerdo con esta afirmación, y el 18,2 % está totalmente de acuerdo. En la institución se garantiza mediante diversas estrategias que la Institución Educativa brinde servicio de calidad: La mayoría de los encuestados (59,1 %) están de acuerdo con esta afirmación, y el 28,4 % están totalmente de acuerdo. Se implementan estrategias para fortalecer la imagen positiva de la institución ante la comunidad: La mayoría de los encuestados (56,8 %) están de acuerdo con esta afirmación, y el 29,5 % están totalmente de acuerdo. Se implementan alianzas estratégicas para garantizar aprendizajes de calidad en los estudiantes: La mayoría de los encuestados (51,1 %) están de acuerdo con esta afirmación, y el 20,5 % están totalmente de acuerdo.

**Tabla 9***Nivel de la dimensión de retención anual de estudiantes en la I.E.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	0	0,0
Aceptable	31	35,2
Excelente	57	64,8
Total	68,0	100,0

**Figura 8***Nivel de la dimensión de retención anual de estudiantes en la I.E.*

De la Tabla 9 y Figura 8 se muestra el nivel de la dimensión de retención anual de estudiantes en la Institución Educativa (I.E.), desglosado en tres categorías: inadecuado, aceptable y excelente. Aquí está la interpretación:

**Inadecuado:** No hay ninguna frecuencia registrada en esta categoría, lo que significa que ningún encuestado clasificó esta dimensión como inadecuada. **Aceptable:** 31 encuestados, que representan el 35,2 % del total, calificaron esta dimensión como aceptable. **Excelente:** 57 encuestados, que representan el 64,8 % del total, calificaron esta dimensión como excelente.

Estos resultados sugieren que la mayoría de los encuestados consideran que la retención anual de estudiantes en la Institución Educativa es excelente, seguida por una proporción

significativa que la considera aceptable. No se registraron calificaciones de inadecuado en esta dimensión.

#### 4.2.3. Dimensión de Cumplimiento de la calendarización planificada

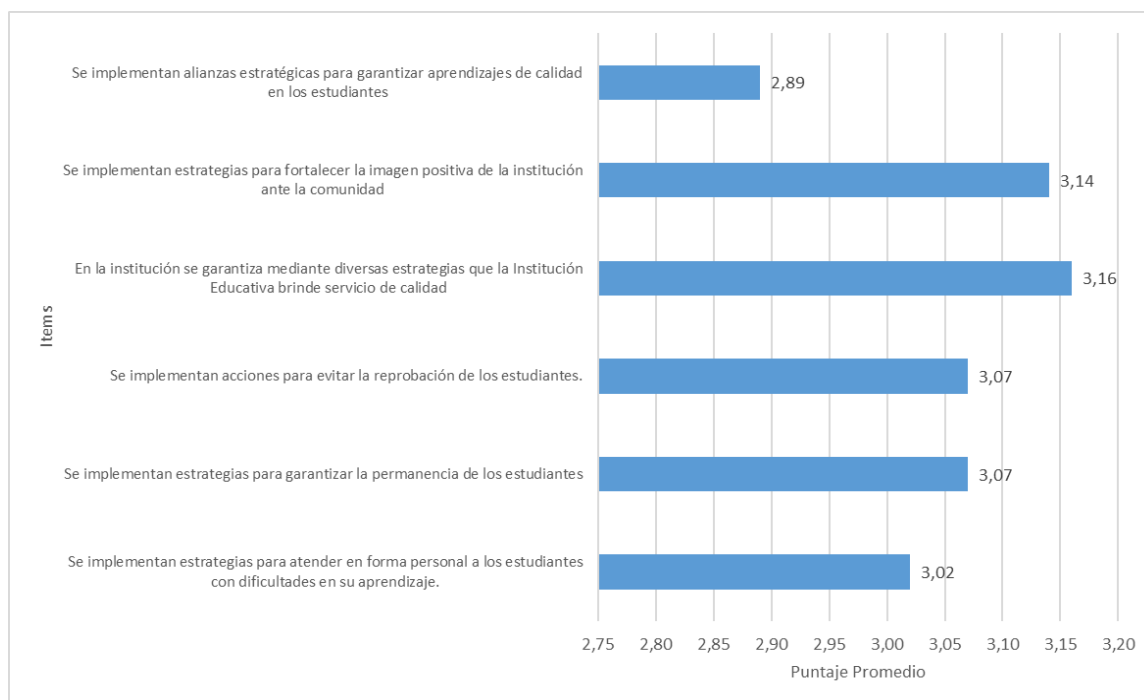
**Tabla 10**

*Descripción de los Ítems de la dimensión de Cumplimiento de la calendarización planificada*

Ítems	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Se implementan estrategias para atender en forma personal a los estudiantes con dificultades en su aprendizaje.	0,0%	1,1%	13,6%	67,0%	18,2%
Se implementan estrategias para garantizar la permanencia de los estudiantes	0,0%	1,1%	9,1%	71,6%	18,2%
Se implementan acciones para evitar la reprobación de los estudiantes.	0,0%	0,0%	11,4%	70,5%	18,2%
En la institución se garantiza mediante diversas estrategias que la Institución Educativa brinde servicio de calidad	0,0%	0,0%	12,5%	59,1%	28,4%
Se implementan estrategias para fortalecer la imagen positiva de la institución ante la comunidad	0,0%	2,3%	11,4%	56,8%	29,5%
Se implementan alianzas estratégicas para garantizar aprendizajes de calidad en los estudiantes	0,0%	3,4%	25,0%	51,1%	20,5%

**Figura 9**

*Puntaje promedio de ítems de la dimensión Cumplimiento de la calendarización planificada*



De la Tabla 10 y Figura 9 se observa la evaluación detallada de la dimensión de Cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa. Se implementan estrategias para atender en forma personal a los estudiantes con dificultades en su aprendizaje: El 67,0 % de los encuestados está de acuerdo en que se implementan estas estrategias, mientras que el 18,2 % está totalmente de acuerdo. Se implementan estrategias para garantizar la permanencia de los estudiantes: El 71,6 % de los encuestados está de acuerdo en que se implementan estas estrategias, mientras que el 18,2 % está totalmente de acuerdo. Se implementan acciones para evitar la reprobación de los estudiantes: El 70,5 % de los encuestados está de acuerdo en que se implementan estas acciones, mientras que el 18,2 % está totalmente de acuerdo. En la institución se garantiza mediante diversas estrategias que la Institución Educativa brinde servicio de calidad: El 59,1 % de los encuestados está de acuerdo en que se garantiza este servicio de calidad, mientras que el 28,4 % está totalmente de acuerdo. Se implementan estrategias para fortalecer la imagen positiva de la institución ante la comunidad: El 56,8 % de los encuestados está de acuerdo en que se implementan estas estrategias, mientras que el 29,5 % está totalmente de acuerdo. Se implementan alianzas estratégicas para garantizar

aprendizajes de calidad en los estudiantes: El 51,1 % de los encuestados está de acuerdo en que se implementan estas alianzas, mientras que el 20,5 % está totalmente de acuerdo. En resumen, estos resultados sugieren que la mayoría de los encuestados perciben que se están implementando estrategias para cumplir con la calendarización planificada en la institución educativa en varios aspectos, desde el apoyo personalizado a los estudiantes hasta el fortalecimiento de la imagen institucional y las alianzas estratégicas para garantizar la calidad educativa.

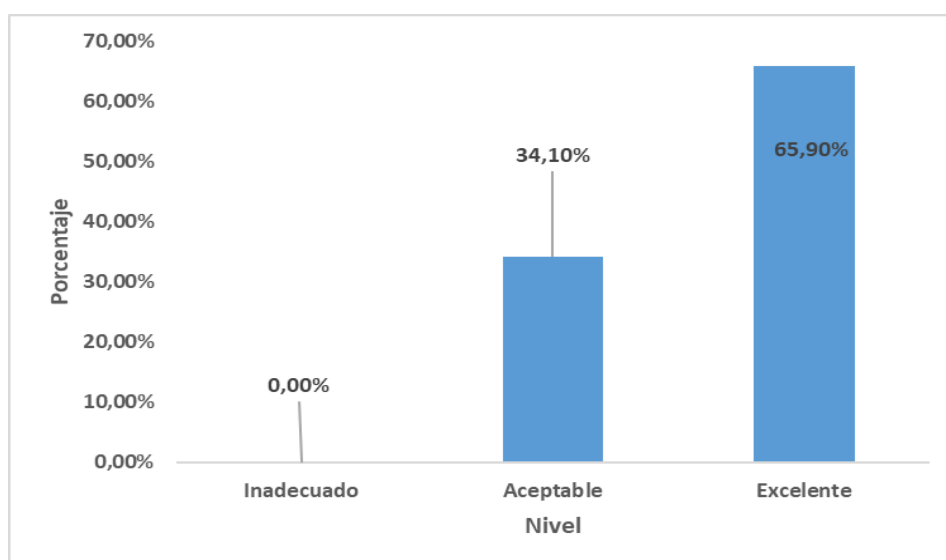
**Tabla 11**

*Nivel de la dimensión de Cumplimiento de la calendarización planificada*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	0	0.0
Aceptable	30	34,1
Excelente	58	65,9
Total	88,0	100,0

**Figura 10**

*Nivel de la dimensión de Cumplimiento de la calendarización planificada*



De la Tabla 11 y Figura 10 muestra el nivel de la dimensión de Cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa. Inadecuado: No hay ninguna frecuencia registrada en esta categoría, lo que indica que ningún encuestado clasificó el

nivel de cumplimiento como inadecuado. Aceptable: Hay 30 respuestas que caen en esta categoría, lo que representa el 34,1 % del total de respuestas. Esto significa que algunos encuestados consideraron que el cumplimiento de la calendarización planificada es aceptable, pero no óptimo. Excelente: Se registraron 58 respuestas en esta categoría, lo que constituye el 65,9 % del total de respuestas. Esto indica que la mayoría de los encuestados consideraron que el cumplimiento de la calendarización planificada es excelente, lo que sugiere un alto grado de eficacia y eficiencia en la gestión del tiempo y los recursos en la institución educativa. En resumen, según la percepción de los encuestados, el cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa es mayoritariamente considerado como excelente, con una minoría que lo ve como aceptable y ninguno lo clasifica como inadecuado. Esto sugiere que la gestión del tiempo y los recursos en la institución educativa se percibe como altamente efectiva y eficiente.

#### 4.2.4. Dimensión de Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E.

**Tabla 12**

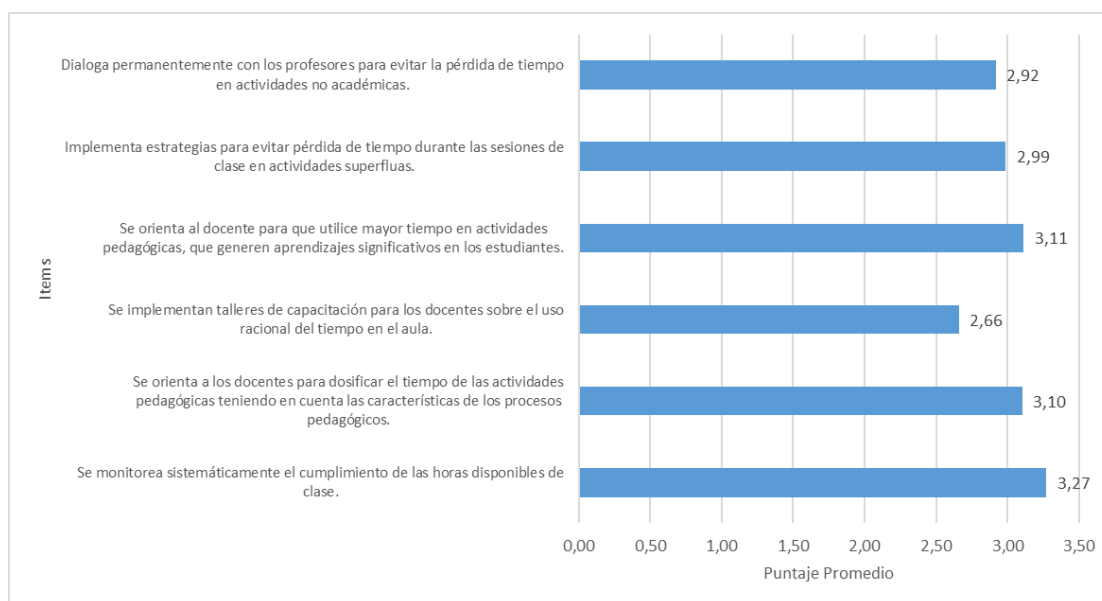
*Descripción de los Ítems de la dimensión de Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E.*

	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Se monitorea sistemáticamente el cumplimiento de las horas disponibles de clase.	0,0 %	0,0 %	5,7 %	61,4 %	33,0 %
Se orienta a los docentes para dosificar el tiempo de las actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos.	0,0 %	0,0 %	10,2 %	69,3 %	20,5 %
Se implementan talleres de capacitación para los docentes sobre el uso racional del tiempo en el aula.	0,0 %	4,5 %	33,0 %	54,5 %	8,0 %

Se orienta al docente para que utilice mayor tiempo en actividades pedagógicas, que generen aprendizajes significativos en los estudiantes.	0,0 %	0,0 %	12,5 %	63,6 %	23,9 %
Implementa estrategias para evitar pérdida de tiempo durante las sesiones de clase en actividades superfluas.	0,0 %	1,1 %	20,5 %	56,8 %	21,6 %
Dialoga permanentemente con los profesores para evitar la pérdida de tiempo en actividades no académicas.	0,0 %	0,0 %	20,5 %	67,0 %	12,5 %

**Figura 11**

*Puntaje promedio de ítems de la dimensión Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E.*



De la Tabla 12 y Figura 11 describe los ítems de la dimensión de Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa. Se monitorea sistemáticamente el cumplimiento de las horas disponibles de clase: La mayoría de los encuestados (61,4 %) están de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 33,0 % está totalmente de acuerdo. Esto sugiere que el monitoreo del cumplimiento de las horas disponibles de clase se lleva a cabo de manera efectiva en la institución educativa. Se orienta a los docentes para dosificar el tiempo de las actividades pedagógicas teniendo en

cuenta las características de los procesos pedagógicos: La mayoría de los encuestados (69,3 %) están de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 20,5 % está totalmente de acuerdo. Esto indica que hay una orientación efectiva a los docentes para gestionar el tiempo de las actividades pedagógicas de manera adecuada. Se implementan talleres de capacitación para los docentes sobre el uso racional del tiempo en el aula: La mayoría de los encuestados (54,5 %) están de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 33,0 % está indeciso. Esto sugiere que hay un interés significativo en la implementación de talleres de capacitación para mejorar el uso del tiempo en el aula. Se orienta al docente para que utilice mayor tiempo en actividades pedagógicas, que generen aprendizajes significativos en los estudiantes: La mayoría de los encuestados (63,6 %) están de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 23,9 % está totalmente de acuerdo. Esto indica un enfoque hacia la priorización de actividades pedagógicas significativas. Implementa estrategias para evitar pérdida de tiempo durante las sesiones de clase en actividades superfluas: La mayoría de los encuestados (56,8 %) están de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 21,6 % está totalmente de acuerdo.

Esto sugiere que se implementan estrategias para minimizar la pérdida de tiempo en actividades no académicas. Dialoga permanentemente con los profesores para evitar la pérdida de tiempo en actividades no académicas: La mayoría de los encuestados (67,0 %) están de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 12,5 % está totalmente de acuerdo. Esto indica un compromiso con el diálogo continuo para optimizar el uso del tiempo en la institución educativa.

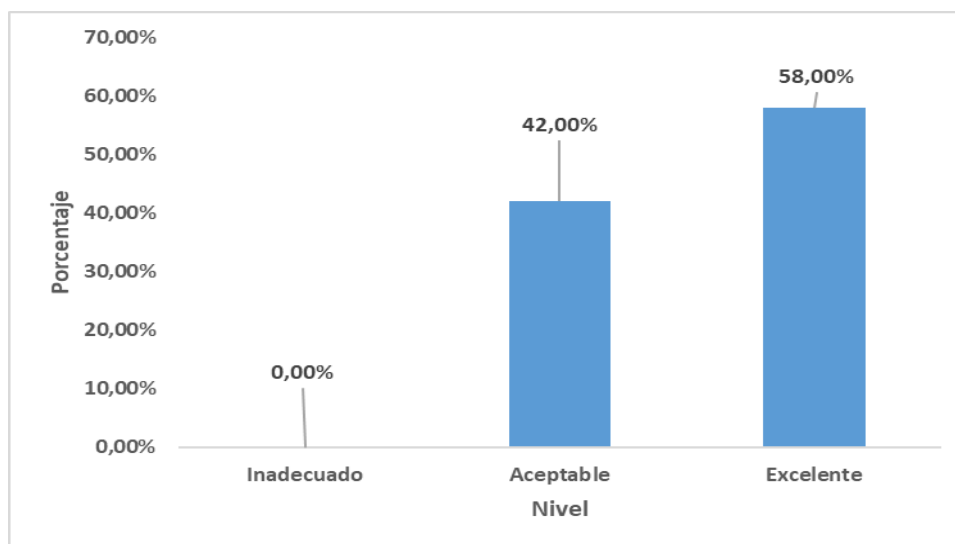
**Tabla 13**

*Nivel de la dimensión de Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	0	0,0
Aceptable	37	42,0
Excelente	51	58,0
Total	88,0	100,0

**Figura 12**

*Nivel de la dimensión de Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E.*



De la Tabla 13 y Figura 12 se muestra el nivel de la dimensión de Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa. Inadecuado: No se reportaron respuestas que califiquen esta dimensión como inadecuada. Aceptable: Se observa que 37 respuestas, lo que representa el 42,0 % del total, calificaron esta dimensión como aceptable. Esto sugiere que aún hay margen para mejorar en ciertos aspectos del acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa. Excelente: La mayoría de las respuestas, con un total de 51 y un porcentaje del 58,0 %, calificaron esta dimensión como excelente. Esto indica que la mayoría de los encuestados consideran que el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa se lleva a cabo de manera efectiva y satisfactoria. En general, los resultados sugieren que la mayoría de los encuestados perciben que el nivel de acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa es positivo, con una calificación predominante de "excelente" y ninguna calificación de "inadecuado". Sin embargo, aún hay áreas que podrían mejorarse para alcanzar un nivel óptimo en esta dimensión.

#### 4.2.7. Dimensión de Gestión de la convivencia escolar en la I.E.

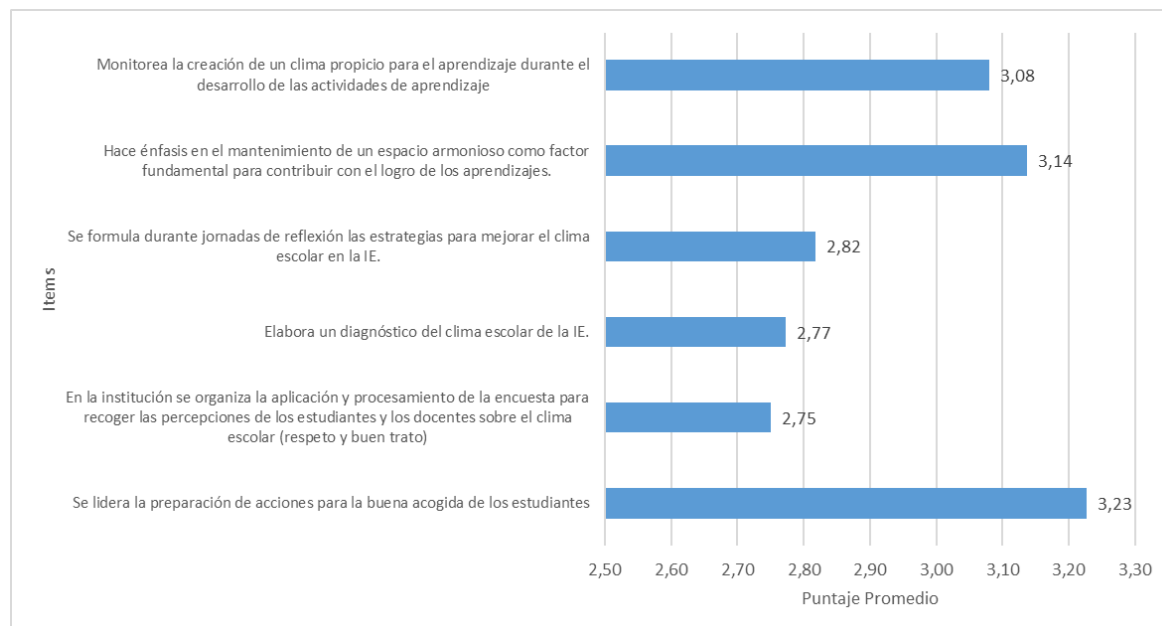
**Tabla 14**

*Descripción de los Ítems de la dimensión de Gestión de la convivencia escolar en la I.E.*

	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Se lidera la preparación de acciones para la buena acogida de los estudiantes	0,0 %	1,1 %	5,7 %	62,5 %	30,7 %
En la institución se organiza la aplicación y procesamiento de la encuesta para recoger las percepciones de los estudiantes y los docentes sobre el clima escolar (respeto y buen trato)	1,1 %	3,4 %	23,9 %	62,5 %	9,1 %
Elabora un diagnóstico del clima escolar de la I.E.	1,1 %	2,3 %	28,4 %	54,5 %	13,6 %
Se formula durante jornadas de reflexión las estrategias para mejorar el clima escolar en la I.E.	0,0 %	2,3 %	27,3 %	56,8 %	13,6 %
Hace énfasis en el mantenimiento de un espacio armonioso como factor fundamental para contribuir con el logro de los aprendizajes.	0,0 %	0,0 %	9,1 %	68,2 %	22,7 %
Monitorea la creación de un clima propicio para el aprendizaje durante el desarrollo de las actividades de aprendizaje	0,0 %	0,0 %	12,5 %	67,0 %	20,5 %

**Figura 13**

*Puntaje promedio de ítems de la dimensión Gestión de la convivencia escolar en la I.E.*



De la Tabla 14 y Figura 13 se analiza los ítems relacionados con la dimensión de Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa, junto con los porcentajes de respuestas en cada categoría de acuerdo, desde "Totalmente en desacuerdo" hasta "Totalmente de acuerdo". Se lidera la preparación de acciones para la buena acogida de los estudiantes: La gran mayoría de las respuestas (93,2 %) están en acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que sugiere que existe un liderazgo efectivo en la preparación de acciones para la acogida de los estudiantes en la institución educativa. En la institución se organiza la aplicación y procesamiento de la encuesta para recoger las percepciones de los estudiantes y los docentes sobre el clima escolar (respeto y buen trato): La mayoría de las respuestas (71,6 %) están en acuerdo o totalmente de acuerdo, indicando que la institución se preocupa por recoger las percepciones de los estudiantes y docentes sobre el clima escolar. Elabora un diagnóstico del clima escolar de la IE: La mayoría de las respuestas (68,1 %) están en acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que sugiere que se realiza un diagnóstico del clima escolar en la institución educativa. Se formula durante jornadas de reflexión las estrategias para mejorar el clima escolar en la IE: La mayoría de las respuestas (70,4 %) están en acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que indica que se dedican jornadas de reflexión para formular estrategias de mejora del clima escolar. Hace énfasis en el mantenimiento de un espacio armonioso como factor fundamental para

contribuir con el logro de los aprendizajes: La mayoría de las respuestas (91,0 %) están en acuerdo o totalmente de acuerdo, sugiriendo que se reconoce la importancia de un ambiente armonioso para el logro de los aprendizajes. Monitorea la creación de un clima propicio para el aprendizaje durante el desarrollo de las actividades de aprendizaje: La mayoría de las respuestas (87,5 %) están en acuerdo o totalmente de acuerdo, indicando que se realiza un monitoreo del clima para el aprendizaje durante las actividades educativas. En general, los resultados sugieren que la gestión de la convivencia escolar en la institución educativa es positiva, con un enfoque en la acogida, la recopilación de percepciones, el diagnóstico, la formulación de estrategias, el mantenimiento de un ambiente armonioso y el monitoreo constante del clima escolar para favorecer el aprendizaje.

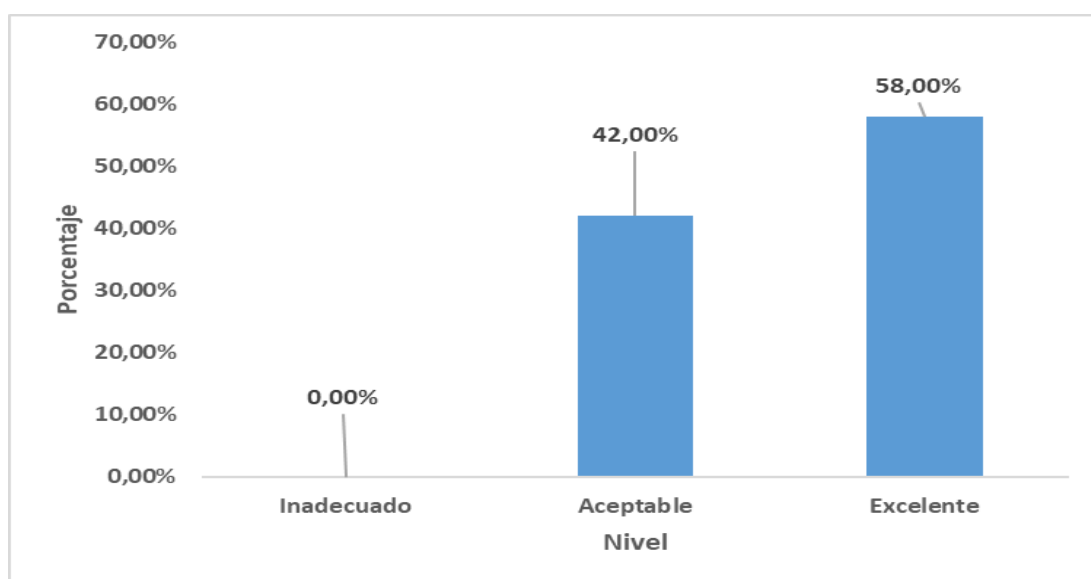
**Tabla 15**

*Nivel de la dimensión de Gestión de la convivencia escolar en la I.E.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	0	0,0
Aceptable	37	42,0
Excelente	51	58,0
Total	88,0	100,0

**Figura 14**

*Nivel de la dimensión de Gestión de la convivencia escolar en la I.E.*



De la Tabla 15 y Figura 14 se muestra el nivel de la dimensión de Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa, desglosado en tres categorías: Inadecuado, Aceptable y Excelente. Inadecuado: No se registraron casos en esta categoría, lo que indica que ninguna de las respuestas cae dentro de este nivel. Esto sugiere que no hay deficiencias significativas en la gestión de la convivencia escolar en la institución educativa, al menos según las respuestas proporcionadas. Aceptable: El 42,0 % de las respuestas se clasifican en esta categoría, lo que indica que hay aspectos que podrían mejorarse en la gestión de la convivencia escolar, pero en general se considera aceptable. Excelente: El 58,0 % de las respuestas se clasifican en esta categoría, lo que sugiere que la gestión de la convivencia escolar en la institución educativa se considera excelente en la mayoría de los casos. En resumen, la mayoría de las respuestas indican que la gestión de la convivencia escolar en la institución educativa se encuentra en un nivel excelente, mientras que una parte significativa se considera aceptable. Esto sugiere que, en general, la institución está haciendo un buen trabajo en este aspecto, pero aún hay margen para mejoras en algunos aspectos específicos.

### 4.3. Pruebas de normalidad

**Tabla 16**

*Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov*

Variables	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo pedagógico	0,091	88	0,066
Compromisos de gestión escolar	0,095	88	0,049

Considerando la Tabla 16 se observa los resultados de la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov que se utilizaron para evaluar si las muestras de datos de dos variables: Para la variable "Liderazgo pedagógico", el valor del estadístico es 0,091 y el valor p asociado es 0,066.

Para la variable "Compromisos de gestión escolar", el valor del estadístico es 0,095 y el valor p asociado es 0,049. En ambos casos, los valores p (0,066 y 0,049) son mayores que un nivel de significancia típico de 0,05, lo que indica que no hay evidencia suficiente para

rechazar la hipótesis nula de normalidad. En otras palabras, los datos de ambas variables no muestran una diferencia significativa respecto a una distribución normal. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la normalidad no es una condición estrictamente necesaria para muchos análisis estadísticos, especialmente cuando el tamaño de la muestra es grande.

### 4.3. Prueba de hipótesis

#### 4.4.1. Prueba de hipótesis general

##### Planteamiento

H<sub>0</sub> No existe la relación entre el liderazgo pedagógico con el nivel de logro de los Compromisos de Gestión Escolar en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022

H<sub>1</sub> la relación entre el liderazgo pedagógico con el nivel de logro de los Compromisos de Gestión Escolar en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022

Nivel de significancia:  $\alpha=5\%$

**Tabla 17**

Variables		Liderazgo pedagógico	Compromisos de gestión escolar
Liderazgo pedagógico	Correlación de Pearson	1	-0,107
	Sig. (bilateral)		0,321
Compromisos de gestión escolar	Correlación de Pearson	-0,107	1
	Sig. (bilateral)	0,321	

La Tabla 17 permite apreciar la prueba de correlación de Pearson. La correlación de Pearson entre "Liderazgo pedagógico" y "Compromisos de gestión escolar" es -0,107. El valor p asociado a esta correlación bilateral es 0,321. Como el valor p (0,321) es mayor que un nivel de significancia típico de 0,05, no hay suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula de que no hay correlación entre estas dos variables. En otras palabras, no se encontró una correlación significativa entre el liderazgo pedagógico y los compromisos de gestión escolar en este estudio.

#### 4.4.2. Prueba de hipótesis específicas

##### Hipótesis Específicas 1

##### Planteamiento

H<sub>0</sub> la relación del liderazgo pedagógico con el nivel de progreso anual de los aprendizajes en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022, no es inadecuado.

H<sub>1</sub> La relación del liderazgo pedagógico con el nivel de progreso anual de los aprendizajes en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022, es inadecuada.

**Nivel de significancia:**  $\alpha=5\%$

##### Tabla 18

*Prueba de Chi-cuadrado de progreso anual de los aprendizajes*

Estadísticos de contraste	progreso anual de los aprendizajes
Chi-cuadrado	0,18
Gl	1
Sig. asintót.	0,000

Considerando la Tabla 18 se muestra El valor de Chi-cuadrado calculado es 0,18.

Con 1 grado de libertad, el valor p asociado a este Chi-cuadrado es menor que 0,001 (representado como 0,000 en la tabla), lo que indica que es extremadamente poco probable obtener este resultado bajo la hipótesis nula.

Dado que el valor p es significativamente menor que cualquier nivel de significancia común (como 0,05 o 0,01), se rechaza la hipótesis nula de que no hay asociación entre los estadísticos de contraste y el progreso anual de los aprendizajes. En otras palabras,

hay evidencia significativa para afirmar que existe una asociación entre estas dos variables.

## Hipótesis Específicas 2

### Planteamiento

H<sub>0</sub> la relación del liderazgo pedagógico con la retención anual de los estudiantes en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022, no es desfavorable

H<sub>1</sub> la relación del liderazgo pedagógico con la retención anual de los estudiantes en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022, es desfavorable.

**Nivel de significancia:**  $\alpha=5\%$

**Tabla 19**

*Liderazgo pedagógico*

Estadísticos de contraste	liderazgo pedagógico con la retención anual de los estudiantes
Chi-cuadrado	0,031
Gl	1
Sig. asintót.	0,000

Teniendo en cuenta la Tabla 19 se muestra el valor de Chi-cuadrado calculado es 0,031.

Con 1 grado de libertad, el valor p asociado a este Chi-cuadrado es menor que 0,001 (representado como 0,000 en la tabla), lo que indica que es extremadamente poco probable obtener este resultado bajo la hipótesis nula.

Dado que el valor p es significativamente menor que cualquier nivel de significancia común (como 0,05 o 0,01), se rechaza la hipótesis nula de que no hay asociación entre el liderazgo pedagógico y la retención anual de los estudiantes. En otras palabras, hay evidencia significativa para afirmar que existe una asociación entre estas dos variables.

### Hipótesis Específicas 3

#### Planteamiento

H<sub>0</sub> la relación del liderazgo pedagógico con el cumplimiento de la calendarización planificada en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022, no es desfavorable

H<sub>1</sub> la relación del liderazgo pedagógico con el cumplimiento de la calendarización planificada en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022, es desfavorable.

**Nivel de significancia:**  $\alpha=5\%$

**Tabla 20**

Estadísticos de contraste	liderazgo pedagógico con el cumplimiento de la calendarización planificada
Chi-cuadrado	0,279
Gl	1
Sig. asintót.	0,000

Teniendo en cuenta la Tabla 20 se muestra el valor de Chi-cuadrado calculado es 0,279.

Con 1 grado de libertad, el valor p asociado a este Chi-cuadrado es menor que 0,001 (representado como 0,000 en la tabla), lo que indica que es extremadamente poco probable obtener este resultado bajo la hipótesis nula.

Dado que el valor p es significativamente menor que cualquier nivel de significancia común (como 0,05 o 0,01), se rechaza la hipótesis nula de que no hay asociación entre el liderazgo pedagógico y el cumplimiento de la calendarización planificada. En otras palabras, hay evidencia significativa para afirmar que existe una asociación entre estas dos variables.

## DISCUSIÓN

El liderazgo pedagógico se ha convertido en un factor crucial en la mejora de la calidad educativa. Según el estudio de Vargas (2021), se establece una relación significativa entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las Unidades Educativas Privadas de Ambato, Ecuador. Este estudio revela que una disminución en las habilidades de liderazgo pedagógico se correlaciona con un aumento en el desempeño docente, lo que sugiere que los docentes pueden adaptarse y mejorar su rendimiento incluso en entornos con liderazgo deficiente. Esto plantea la necesidad de fortalecer las competencias de liderazgo en los directores para asegurar un ambiente educativo propicio.

Además, Barba (2021) refuerza esta idea al demostrar que el liderazgo pedagógico y la gestión escolar están interrelacionados, influyendo positivamente en la calidad educativa. Su investigación indica que las estrategias gerenciales basadas en un liderazgo efectivo pueden mejorar significativamente los resultados académicos. Este hallazgo resalta la importancia de formar a los directores no solo en aspectos administrativos, sino también en habilidades interpersonales y pedagógicas que fomenten un clima escolar positivo.

La diversidad de metodologías empleadas en los estudios revisados proporciona una visión amplia sobre cómo se puede investigar el impacto del liderazgo pedagógico. Vargas (2021) utilizó un enfoque cuantitativo con encuestas estructuradas para evaluar tanto el liderazgo como el desempeño docente, lo que permite obtener datos estadísticos claros sobre la correlación entre ambas variables. Por otro lado, Bravo (2017) optó por un enfoque cualitativo mediante entrevistas, lo que le permitió profundizar en las percepciones y experiencias de los actores educativos.

La combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, como se observa en el trabajo de Barba (2021), puede ofrecer una comprensión más holística del fenómeno estudiado. Un enfoque mixto permite no solo medir variables, sino también explorar las dinámicas sociales y educativas que afectan el liderazgo y el desempeño docente. Esta

diversidad metodológica es esencial para abordar la complejidad del contexto educativo actual.

El estudio de Juli (2022) destaca la relevancia de las competencias emocionales en la gestión escolar. Los resultados indican una relación significativa entre las habilidades emocionales de los directores y su capacidad para cumplir con los compromisos de gestión escolar. Esto sugiere que un liderazgo emocionalmente competente puede influir positivamente en la efectividad de la gestión educativa.

La habilidad para gestionar emociones no solo afecta a los directores, sino también a los docentes y estudiantes. Un entorno emocionalmente saludable puede fomentar un clima escolar positivo, mejorar la comunicación y aumentar la motivación entre los miembros de la comunidad educativa. Por lo tanto, es fundamental incluir la formación emocional como parte integral del desarrollo profesional de los líderes educativos.

A pesar de los avances evidenciados en los estudios analizados, persisten desafíos significativos para el liderazgo educativo en América Latina. La investigación de Del Castillo (2019) señala que hay una preocupación por identificar factores internos que influyen en los procesos de aprendizaje, destacando la necesidad de políticas educativas más efectivas que apoyen a los líderes escolares.

Además, Vásquez (2019) muestra que existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y el logro de compromisos de gestión escolar, pero también resalta las limitaciones existentes en las instituciones rurales. Esto indica que, aunque hay oportunidades para mejorar a través del liderazgo efectivo, también es necesario abordar las desigualdades estructurales que afectan a muchas escuelas.

En conclusión, el liderazgo pedagógico es un elemento clave para mejorar el desempeño docente y la calidad educativa. La investigación actual proporciona evidencia sólida sobre su importancia y sugiere diversas estrategias para fortalecerlo. Sin embargo, es crucial seguir investigando y adaptando enfoques que aborden tanto las necesidades emocionales como las estructurales del sistema educativo para lograr un impacto duradero.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones de la investigación pueden resumirse de la siguiente manera:

- 1 - El liderazgo pedagógico juega un papel crucial en el logro de los compromisos de gestión escolar (CGE) en las instituciones públicas de nivel primario en el Distrito de Tacna.
2. - Existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico y el progreso anual de los aprendizajes, la retención de estudiantes, el cumplimiento de la calendarización planificada, el acompañamiento a la práctica pedagógica y la gestión de la convivencia.
3. - Los líderes pedagógicos enfrentan desafíos como la carga administrativa y burocrática, la falta de claridad en las metas y la falta de participación de los actores educativos.
4. - La medición del liderazgo pedagógico presenta limitaciones, como la dificultad para definir un concepto único, la subjetividad de la evaluación y la falta de instrumentos adecuados.
5. - El liderazgo pedagógico se reconoce como un factor crucial para la mejora de la calidad educativa a nivel internacional. Su impacto se refleja en diversos aspectos, desde el progreso académico de los estudiantes hasta la gestión eficiente de los recursos escolares.
6. - Los compromisos de gestión escolar (CGE) en el contexto peruano se presentan como un mecanismo fundamental para promover una educación de alta calidad. Sin embargo, se enfrentan a desafíos como la falta de claridad en las metas, la participación limitada de los actores educativos y la gestión inadecuada de recursos y decisiones.

La investigación busca establecer la relación entre el liderazgo pedagógico y el nivel de logro de los CGE en instituciones públicas del nivel primario en el Distrito de Tacna. Esto responde a la necesidad de comprender cómo el liderazgo impacta en el cumplimiento de los objetivos educativos.

## **RECOMENDACIONES**

Basándonos en las conclusiones previamente establecidas sobre la relación entre el liderazgo pedagógico y el nivel de logro de los compromisos de gestión escolar en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Primaria del Cercado del distrito de Tacna en 2022, se pueden proponer las siguientes recomendaciones:

1. - Promover en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Primaria del Cercado del distrito de Tacna, programas de formación y desarrollo profesional para los líderes pedagógicos, centrándose en habilidades de liderazgo, gestión del cambio y evaluación.
2. - Fomentar la participación de la comunidad educativa del Nivel Primaria del Cercado del distrito de Tacna, en la definición y seguimiento de los compromisos de gestión escolar (CGE), asegurando transparencia y compromiso.
3. - Proporcionar en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Primaria del Cercado del distrito de Tacna, apoyo técnico y recursos adicionales para aliviar la carga administrativa de los líderes pedagógicos, permitiéndoles dedicar más tiempo al acompañamiento pedagógico.
4. - Investigar y desarrollar instrumentos de medición del liderazgo pedagógico más precisos y confiables, adaptados al contexto específico de las instituciones educativas del Nivel Primaria del Cercado del distrito de Tacna.
5. - Establecer mecanismos de retroalimentación y mejora continua en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Primaria del Cercado del distrito de Tacna, para los líderes pedagógicos utilizando datos sobre el logro de los CGE y la percepción de la comunidad educativa. Esta recomendación es fundamental para alcanzar los objetivos de calidad educativa y garantizar el éxito de los compromisos de gestión escolar. Esto requiere un enfoque integral que aborde tanto los aspectos prácticos como los conceptuales del liderazgo pedagógico, así como la colaboración activa de todos los actores involucrados en el proceso educativo.
6. - Es crucial definir con precisión el concepto de liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Primaria del Cercado del distrito de Tacna

para desarrollar instrumentos de medición validados. Esto permitirá una comprensión más clara de su impacto en la gestión escolar y en el logro de los compromisos de gestión escolar.

7. - Se sugiere promover la formación y el desarrollo profesional de los líderes pedagógicos en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Primaria del Cercado del distrito de Tacna, brindándoles las herramientas y habilidades necesarias para enfrentar los desafíos actuales del entorno educativo. Esto incluye la capacitación en gestión del cambio, uso de tecnologías educativas y promoción de la innovación y la colaboración.
8. - Para mejorar los CGE, es esencial fomentar la participación activa de todos los actores educativos en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Primaria del Cercado del distrito de Tacna en su diseño, implementación y evaluación. Esto garantizará una mayor legitimidad y compromiso con las metas establecidas, así como una distribución más equitativa de los recursos y una toma de decisiones más informada.
9. - Se recomienda realizar evaluaciones periódicas y sistemáticas del liderazgo pedagógico y los CGE en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Primaria del Cercado del distrito de Tacna, utilizando un enfoque integral que considere múltiples dimensiones y perspectivas. Esto ayudará a identificar áreas de mejora y a ajustar las estrategias de manera oportuna y efectiva.
10. - Finalmente, es importante reconocer la influencia del contexto socioeconómico y cultural en el liderazgo pedagógico y los CGE en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Primaria del Cercado del distrito de Tacna adaptando las intervenciones y políticas educativas a las necesidades específicas de cada comunidad escolar. Esto garantizará una mayor relevancia y efectividad de las acciones emprendidas para mejorar la calidad de la educación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, A. (2020). Liderazgo pedagógico: pensar y construir un mejor educación. *Revista Boletín REDIPE*, 9(11), 26-46. <https://doi.org/https://doi.org/10.36260/rbr.v9i11.1105>
- Adair, J. (1999). *Las cuatro claves del liderazgo*. Norma.
- Barba, L. (2021). Liderazgo Pedagógico y Gestion Escolar del Directivo: Un análisis al aporte de la Calidad Educativa. [Tesis para optar el grado de Doctor en proyectos, Universidad Internacional Iberoamericana]. <https://repositorio.unini.edu.mx/id/eprint/444>.
- Bravo, C. (2017). Liderazgo pedagógico del director y Buenas prácticas de Gestión Escolar en el Colegio Municipal de la VI Región. [Tesis para optar el grado de maestría con mención en Dirección y Liderazgo, Pontificia Universidad Católica de Chile]. <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/21539>.
- Congreso de la República. ((julio 2003)). *Ley N° 28044 Ley General de Educación*. p. 1-16.
- Cuenca, R., & Pont, B. (2016). *Liderazgo escolar: Inversión clave para la mejora educativa*. Fundación Santillana.
- Del Castillo, G. (2019). Escenarios y desafíos en el diseño, implementación y evaluación de los Compromisos de Gestión Escolar durante los años 2015-2017. [Tesis para optar el grado de Maestro en mención en Políticas Públicas y Gestión Pública, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/13473>.
- Flores, B., & Orozco, S. (2001). *El Docente en el Marco de la Reforma Educativa. Educación de Calidad*. Revista No 182 del Magisterio. Caracas, Venezuela.
- Freire, S., & Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. GRADE Grupo de Análisis para el Desarrollo .

- Ipince, D. (2022). La gestión pedagógica y el desempeño docente en Instituciones Educativas Públicas, Huaral-2021. *[Tesis para optar el grado de Maestro en Docencia Universitaria y Gestión Educativa, Universidad Privada de Tacna]*. <http://hdl.handle.net/20.500.12969/2679>.
- Juli, A. (2022). Competencias emocionales y el nivel de logros de los Compromisos de Gestión Escolar en directores de Educación Secundaria Pública de la Provincia de San Román-2021. *[Tesis para optar el grado de Maestro, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez]*. <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/7647>.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Salesianos.
- Mamani, E. (2022). Liderazgo Pedagógico del director y la Gestión de Proyectos Educativos de Innovación en las Instituciones Educativas del Distrito Gregorio Albarracín en el año 2019. *[Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias con mención en Gerencia y Administración de la Educación, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]*. <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/4478>.
- Marsick, V., & Watkins, K. (2001). *Informal and incidental learning*. Jossey-Bass.
- MINEDU. (2014). *Marco de Buen Desempeño Directivo*. Navarrete.
- MINEDU. (2016). *Rutas de Aprendizaje: Marco de referencia para la elaboración de la planificación curricular en la Educación Básica*. MINEDU.
- MINEDU. (2020). *RM N°-273-2020-MINEDU: Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2021 en instituciones educativas y programas educativos de la Educación Básica*. Ministerio de Educación. <https://www.gob.pe:https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/1426265-273-2020-minedu>
- MINEDU. (2022). *Compromisos de Gestión Escolar*. MINEDU. <https://doi.org/https://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2022/01/Compromisos-GE.pdf>

- MINEDU. (2022). *Minedu pone en consulta el documento de orientaciones para el desarrollo del año escolar 2022*. <https://www.gob.pe/>: <https://www.gob.pe/institucion/minedu/noticias/552015-minedu-pone-en-consulta-el-documento-de-orientaciones-para-el-desarrollo-del-ano-escolar-2022>
- MINEDU. (2023). *LOS CINCO COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR 2024 – CGE QUE se debe PRIORIZAR*. <https://mineduperu.org/>: <https://mineduperu.org/los-cinco-compromisos-de-gestion-escolar-2024-cge-que-se-debe-priorizar/>
- Núñez-Rojas, F. (2019). Inteligencia Emocional y cumplimiento de los Compromisos de Gestión Escolar del personal directivo de Educación Inicial. *Revista Investigación Valdizana*, 13(3), 119-127. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.33554/riv.13.3.340>
- OECD. (2018). *School leadership for quality Education: A policy review*. OECD publishing.
- Ortíz, A. (2005). *Liderazgo pedagógico. El arte de ser un maestro exitoso*. CEPEDID.
- Rodríguez-Gallego, M., Ordóñez-Sierra, R., & López-Martínez, A. (2020). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Padres y Maestros*, 38(1), 275-292. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.6018/rie.364581>
- Rojas, A., & Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. OREALC/UNESCO.
- Santiago, E. (2021). *Compromisos de Gestión Escolar y logros de aprendizajes en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe de Lima Metropolitana, 2018. [Tesis para optar el grado de Maestro en Educación, Universidad Nacional Hermilio Valdizán]*. <https://hdl.handle.net/20.500.13080/6537>.
- UNESCO. (2019). *Directrices para la elaboración de políticas de gestión escolar*. UNESCO.
- Vargas, P. (2021). *El liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño del docente en las Unidades Educativas Privadas de la ciudad de Ambato. [Tesis para optar el grado de Magíster en Gestión del Talento Humano, Universidad Técnica de Ambato]*. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/31962>.

- Vásquez, N. (2019). Liderazgo pedagógico y logro de Compromisos de Gestión Escolar en instituciones rurales de Huaytará. [*Tesis para optar el grado de Doctor en Educación, Universidad César Vallejo*]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/38353>.
- Villalba, K. (2020). Liderazgo directivo y desempeño docente en Instituciones Educativas Nivel Primaria Distrito de la Yarada-Los Palos, año 2019. [*Tesis para optar el grado de Maestro en Docencia Universitaria y Gestión Educativa, Universidad Privada de Tacna*]. <http://hdl.handle.net/20.500.12969/1593>.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson Education (8th ed.).

**ANEXOS**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

### TITULO: EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y EL NIVEL DE LOGRO DE LOS COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVA PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIA DEL CERCADO DEL DISTRITO DE TACNA, PERIODO 2022

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Método	Instrumentos
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>				
¿Cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico con el nivel de logro de los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Tacna, periodo 2022?	Determinar la relación entre el liderazgo pedagógico con el nivel de logro de los Compromisos de Gestión Escolar en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022	El liderazgo pedagógico del director se relaciona significativamente con el nivel de logro de los Compromisos de Gestión Escolar de las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022	<b>Variable Independiente</b>	1.1. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	<b>Tipo:</b> Básico	Cuestionario para evaluar el liderazgo pedagógico
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis Específica</b>			<b>Nivel:</b>	
¿Cuál es la relación del liderazgo pedagógico con el nivel de progreso anual de los aprendizajes en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022?	Establecer la relación del liderazgo pedagógico con el nivel de progreso anual de los aprendizajes en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022	Existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico con el nivel de progreso anual de los aprendizajes en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022	Liderazgo pedagógico	1.2. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Descriptivo correlacional	
¿Cuál es la relación del liderazgo pedagógico con la retención anual de los estudiantes en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022?	Establecer la relación del liderazgo pedagógico con la retención anual de los estudiantes en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022	Existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico con la retención anual de los estudiantes en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022			<b>Población</b> 429 profesores	
¿Cuál es la relación del liderazgo pedagógico con el cumplimiento de la calendarización planificada en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022?	Establecer la relación del liderazgo pedagógico con el cumplimiento de la calendarización planificada en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022	Existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico con el cumplimiento de la calendarización planificada en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022	<b>Variable Dependiente</b>	<b>Dimensiones</b> 2.1. Progreso anual de los aprendizajes 2.2. Retención anual de estudiantes en la I.E.	<b>Muestra:</b> 79 profesores del nivel Primaria Margen: 10 %	Cuestionario sobre el logro de los compromisos de gestión escolar

<p>Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022?</p> <p>¿Cuál es la relación del liderazgo pedagógico con el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022?</p> <p>¿Cuál es la relación del liderazgo pedagógico con la gestión de la convivencia en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022?</p>	<p>Establecer la relación del liderazgo pedagógico con el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022</p> <p>Establecer la relación del liderazgo pedagógico con la gestión de la convivencia en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022</p>	<p>Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022</p> <p>Existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico con el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022</p> <p>Existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico con la gestión de la convivencia en las Instituciones Públicas del Nivel Primaria del Cercado del Distrito de Tacna, Periodo 2022</p>	<p>Compromisos de gestión escolar</p>	<p>2.3. 2.3.Cumplimiento de la calendarización planificada</p> <p>2.4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E</p> <p>2.5. Gestión de la convivencia escolar en la I.E.</p>	<p>Nivel de confianza: 95%</p>
--	---	--	---------------------------------------	---	--------------------------------

**Adaptada del MINEDU (2017)**

**CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

El presente cuestionario tiene como propósito recabar información sobre el líder pedagógico de su institución educativa de acuerdo al Marco del Buen Desempeño Directivo, por lo que se solicita responder con sinceridad y en forma individual marcar con un aspa (X) solo la alternativa que considere pertinente a su manera de ver.

0	1	2	3	4
Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

<b>DOMINIOS</b>					
<b>D1. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
<b>Ind.1:</b> Establecimiento de metas y expectativas	0	1	2	3	4
1. Conduce de manera participativa la planificación institucional					
2. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar: PEI, PAT y RI					
3. Promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas					
4. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente					
<b>Ind. 2:</b> Uso estratégico de recursos	0	1	2	3	4
5. Maneja estrategias de prevención y resolución de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación					
6. Promueve la participación organizada de las familias, y otras instancias de la comunidad.					
7. Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje.					
8. Gestiona el uso óptimo del tiempo en la IE a favor de los aprendizajes.					
<b>Ind. 3:</b> Planeación y evaluación del currículo	0	1	2	3	4
9. Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la IE.					
10. Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.					

11. Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la IE orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales					
12. Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes					
D2. 1.2. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	<b>VALORACIÓN</b>				
<b>Ind. 1:</b> Participación y desarrollo de los aprendizajes	0	1	2	3	4
13. Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa					
14. Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje					
15. Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes.					
16. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas.					
<b>Ind. 2:</b> Cultura evaluadora	0	1	2	3	4
17. Estimula las iniciativas de los docentes relacionados a innovaciones e investigaciones pedagógicas					
18. Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular: Programación Anual, Unidades Didácticas o Experiencias de Aprendizaje.					
19. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación.					
20. Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes, el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos.					

**Adaptada por Nancy Marlene Vásquez Ichpas (2018)**

**CUESTIONARIO SOBRE EL LOGRO DE COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR**

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico en el logro de los compromisos de gestión escolar en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Primaria del cercado de distrito de Tacna. Debe contestar con la mayor sinceridad posible de manera anónima. Marque una equis (X) el recuadro que contiene el número de su respuesta de acuerdo con la siguiente escala.

0	1	2	3	4
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

<b>DIMENSIONES</b>					
<b>D1. Progreso anual de los aprendizajes</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
Ind. 1: Compromiso de los agentes educativos en los aprendizajes	0	1	2	3	4
1. En la institución se promueve una actitud positiva y proactiva de los profesores hacia la mejora de los aprendizajes					
2. Se promueven estrategias para comprometer a los padres de familia en la mejora de los aprendizajes de sus hijos					
3. Se promueven estrategias para comprometer a las autoridades locales en la búsqueda de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.					
Ind. 2: Compromisos de los alumnos en los aprendizajes	0	1	2	3	4
4. Se implementan estrategias para lograr aprendizajes significativos de los estudiantes					
5. Se implementan estrategias para lograr que los alumnos estén motivados para un aprendizaje de calidad					
6. Se establecen premios y estímulos para los agentes educativos más efectivos.					
<b>D2. Retención anual de estudiantes en la I.E.</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
Ind. 1: Compromiso para garantizar la permanencia de los alumnos	0	1	2	3	4
7. Se implementan estrategias para atender en forma personal a los estudiantes con dificultades en su aprendizaje.					
8. Se implementan estrategias para garantizar la permanencia de los estudiantes					
9. Se implementan acciones para evitar la reprobación de los estudiantes.					
Ind. 2: Compromiso del fortalecimiento de la imagen	0	1	2	3	4

10. En la institución se garantiza mediante diversas estrategias que la Institución Educativa brinde servicio de calidad					
11. Se implementan estrategias para fortalecer la imagen positiva de la institución ante la comunidad					
12. Se implementan alianzas estratégicas para garantizar aprendizajes de calidad en los estudiantes					
<b>D3. Cumplimiento de la calendarización planificada</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
Ind. 1: Organización del calendario escolar	0	1	2	3	4
13. Se implementan acciones para calendarizar contextualizadamente el año escolar					
14. Se capacita a la comunidad educativa sobre el uso racional del tiempo en los procesos de aprendizaje					
15. Se gestiona la elaboración de normas internas sobre el calendario escolar					
Ind. 2: Cumplimiento de la calendarización escolar	0	1	2	3	4
16. Se sensibiliza a los agentes educativos para el cumplimiento efectivo del calendario escolar.					
17. En la institución se emiten directivas para los procesos de recuperación, en los casos de pérdida de clases					
18. Se promueven espacios para la reflexión de los actores sobre el calendario escolar					
<b>D4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E.</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
Ind. 1: Monitoreo a la práctica pedagógica	0	1	2	3	4
19. Se monitorea sistemáticamente el cumplimiento de las horas disponibles de clase.					
20. Se orienta a los docentes para dosificar el tiempo de las actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos.					
21. Se implementan talleres de capacitación para los docentes sobre el uso racional del tiempo en el aula.					
Ind. 2: Acompañamiento de la práctica pedagógica	0	1	2	3	4
22. Se orienta al docente para que utilice mayor tiempo en actividades pedagógicas, que generen aprendizajes significativos en los estudiantes.					
23. Implementa estrategias para evitar pérdida de tiempo durante las sesiones de clase en actividades superfluas.					
24. Dialoga permanentemente con los profesores para evitar la pérdida de tiempo en actividades no académicas.					
<b>D5. Gestión de la convivencia escolar en la I.E.</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
Ind. 1: Clima escolar	0	1	2	3	4

25. Se lidera la preparación de acciones para la buena acogida de los estudiantes					
26. En la institución se organiza la aplicación y procesamiento de la encuesta para recoger las percepciones de los estudiantes y los docentes sobre el clima escolar (respeto y buen trato)					
27. Elabora un diagnóstico del clima escolar de la IE.					
28. Se formula durante jornadas de reflexión las estrategias para mejorar el clima escolar en la IE.					
Ind. 1: Mantenimiento institucional para el logro de los aprendizajes	0	1	2	3	4
29. Hace énfasis en el mantenimiento de un espacio armonioso como factor fundamental para contribuir con el logro de los aprendizajes.					
30. Monitorea la creación de un clima propicio para el aprendizaje durante el desarrollo de las actividades de aprendizaje					

Tacna, 20 de noviembre del 2023

**SEÑORA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "MAXIMILIANA VELASQUES SOTILLO" TACNA**

CALLE ARIAS ARAGUEZ S/N Tacna.

Reciba usted un cordial saludo,

En calidad de maestrante egresado, de la maestría en mención: **GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**, actualmente me encuentro realizando el proyecto de investigación titulado **"EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y EL NIVEL DE LOGRO DE LOS COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIA DEL CERCADO DEL DISTRITO DE TACNA, PERIODO 2022"** en la **UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN DE TACNA**.

Me dirijo a usted en esta oportunidad para solicitar de su gran apoyo en la aplicación de los instrumentos de Tesis titulada **"CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO"** y **"CUESTIONARIO SOBRE EL LOGRO DE COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR"**. Dichos cuestionarios serán aplicados al personal docente nivel primario de su prestigiosa Institución Educativa.

Agradezco su atención y su gran apoyo.



Ernesto Félix Tuyo Quispe

DNI N°. 00662676



DIRECTOR REGIONAL SECTORIAL  
EDUCACIÓN  
LE N° 43216 MAXIMILIANA VELASQUES SOTILLO  
TACNA - PERÚ  
Directora encargada.

**CARTA N° 001**Tacna, 28 de 11 2023

Estimada señora Directora de la I.E. "MAXIMILIANA VELASQUEZ DE SOTILLO" se le informa que la presente investigación es importante y voluntaria, las respuestas de la encuesta serán anónimas y codificadas con números correlativos, asimismo se le comunica que los datos y resultados obtenidos serán utilizados únicamente con fines académicos.

Yo, Lourdes Sonia Mamani Saavedra identificado con D.N.I. 00796747 en calidad de Directora de la I.E. "Maximiliana Velásquez de Sotillo" del Nivel Primaria he sido informado(a) sobre la aplicación de las encuestas denominadas: "Cuestionario para evaluar el liderazgo pedagógico" "Cuestionario sobre el logro de compromisos de gestión escolar" del proyecto de investigación titulado:

"El liderazgo pedagógico y el nivel de logro de los compromisos de gestión escolar en las instituciones públicas del nivel Primaria del cercado del distrito de Tacna, periodo 2022"

y es de mi conocimiento que los resultados de este estudio serán publicados con fines académicos o científicos.

Nombre Director (a): Lourdes Sonia Mamani Saavedra

Firma



**CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS**

La señora Directora de la I.E. Lourdes Sonia Mamani Saavedra

**HACE CONSTAR**

Que, en la Institución Educativa Maximiliana Velásquez de Sotillo del Nivel Primaria, el (la) maestrante Ernesto Félix Tuyo Quispe egresado(a) de la Maestría Gerencia y Administración de la Educación de la Universidad Jorge Basadre Grohmann - Tacna, ha aplicado el (los) instrumentos de la Tesis titulada:

"El liderazgo pedagógico y el nivel de logro de los compromisos de Gestión escolar en las Instituciones públicas del nivel primaria

. Los cuales se realizaron el 28 / 11 / 2023

Se otorga la presente constancia para los fines que estime por conveniente.

Tacna, 28 de Noviembre 2023



Lourdes S. Mamani Saavedra.  
Firma  
Nombre del Director

Tacna, 20 de noviembre del 2023

SEÑOR DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "NUESTROS HÉROES DE LA GUERRA DEL PACÍFICO  
TACNA

AVENIDA SACUCINI S/N

Reciba usted un cordial saludo,

En calidad de maestrante egresado, de la maestría en mención: **GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**, actualmente me encuentro realizando el proyecto de investigación titulado **"EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y EL NIVEL DE LOGRO DE LOS COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIA DEL CERCADO DEL DISTRITO DE TACNA, PERIODO 2022"** en la **UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN DE TACNA**.

Me dirijo a usted en esta oportunidad para solicitar de su gran apoyo en la aplicación de los instrumentos de Tesis titulada **"CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO"** y **"CUESTIONARIO SOBRE EL LOGRO DE COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR"**. Dichos cuestionarios serán aplicados al personal docente nivel primario de su prestigiosa Institución Educativa.

Agradezco su atención y su gran apoyo.



Ernesto Félix Tuyo Quispe

DNI N°. 00662676



### CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

El Director de la I.E. NUESTROS HEROES DE LA GUERRA DEL PACÍFICO

#### HACE CONSTAR

Que, en la Institución Educativa NHGP  
del Nivel I.P.S., el (la) maestrante ERNESTO FELIX TUYO QUISPE  
egresado(a) de la Maestría Gerencia y Administración de la Educación  
de la Universidad Jorge Basadre Grohmann de Tacna,  
ha aplicado el (los) instrumentos de la Tesis titulada:

"El liderazgo Pedagógico y el nivel de logro de los  
Compromisos de Gestión Escolar en las IIEE públicas de Tacna

. Los cuales se realizaron el 28 y 29 de noviembre del 2023

Se otorga la presente constancia para los fines que estime por conveniente.

Tacna, 30 de Noviembre 2023

  
 Firma  
Fredy Quispe Ayala  
 Nombre del Director

**CARTA Nº 001**Tacna, 30 de 11 2023

Estimado señor Director de la I.E. " NUESTROS HÉROES DE LA GUERRA DEL PACÍFICO" se le informa que la presente investigación es importante y voluntaria, las respuestas de la encuesta serán anónimas y codificadas con números correlativos, asimismo se le comunica que los datos y resultados obtenidos serán utilizados únicamente con fines académicos.

Yo, Fredy Alberto Quispe Ayala identificado con D.N.I. 42155439 en calidad de Director de la I.E. Nuestros Héroes de la G.P. del Nivel 1 P S he sido informado(a) sobre la aplicación de las encuestas denominadas: "Cuestionario sobre el logro de compromisos de Gestión Escolar"

del proyecto de investigación titulado:

"El liderazgo pedagógico y el nivel de logro de los Compromisos de Gestión Escolar en la Instituciones públicas del nivel primaria del cercado del distrito de Tacna, periodo 2022"

y es de mi conocimiento que los resultados de este estudio serán publicados con fines académicos o científicos.

Nombre Director (a): Fredy Alberto Quispe Ayala

Firma

INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico  
DIRECCIÓN  
TACNA  
Lic. Fredy A. Quispe Ayala  
DIRECTOR (e)

Tacna, 27 de noviembre del 2023



SEÑOR DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 42014 "JOSE JIMENEZ BORJA" TACNA.

CALLE JOSE CACERES VERNAL 502

Reciba usted un cordial saludo,

En calidad de maestrante egresado, de maestría en mención: **GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**, de la escuela de postgrado de la **UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN DE TACNA**. actualmente me encuentro realizando el proyecto de investigación titulado **"EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y EL NIVEL DE LOGRO DE LOS COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIA DEL CERCADO DEL DISTRITO DE TACNA, PERIODO 2022"**

Me dirijo a usted en esta oportunidad para solicitar de su gran apoyo en la aplicación de los instrumentos para el recojo de información que me ayudará a contrastar las hipótesis de Tesis titulada **"CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO"** y **"CUESTIONARIO SOBRE EL LOGRO DE COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR"**. Dichos cuestionarios serán aplicados al personal docente nivel primario de su prestigiosa Institución Educativa.

Agradezco su atención y su gran apoyo.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ernesto Félix Tuyo Quispe', written over a horizontal dotted line.

Ernesto Félix Tuyo Quispe

DNI N°. 00662676

**CARTA N° 001**Tacna, 08 de diciembre 2023

Estimado señor Director de la I.E. N° 42014 "José Jiménez Borja" se le informa que la presente investigación es importante y voluntaria, las respuestas de la encuesta serán anónimas y codificadas con números correlativos, asimismo se le comunica que los datos y resultados obtenidos serán utilizados únicamente con fines académicos.

Yo, Fernan Mamani Acero identificado con D.N.I. 00442229

en calidad de Director de la I.E. José Jiménez Borja del Nivel Primaria he sido informado(a) sobre la aplicación de las encuestas denominadas: Cuestionario para evaluar el liderazgo Pedagógico y Cuestionario sobre el logro de compromisos de gestión escolar. del proyecto de investigación titulado:

"El Liderazgo Pedagógico y el nivel de logro de los compromisos de gestión escolar en las instituciones públicas del nivel primaria del cercado del distrito de Tacna periodo 2022."

y es de mi conocimiento que los resultados de este estudio serán publicados con fines académicos o científicos.

Nombre Director (a): Fernan Mamani Acero

Firma



### CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

El señor Director de la I.E. 42014 José Jimenez Borja

#### HACE CONSTAR

Que, en la Institución Educativa 42014 José Jimenez Borja  
del Nivel Primaria, el (la) maestrante Ernesto Felix Tuyo Quispe  
egresado(a) de la Maestría Ejercencia y Administración de la Educación  
de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann,  
ha aplicado el (los) instrumentos de la Tesis titulada:

El liderazgo Pedagógico y el Nivel de logro de los Compromisos  
de Gestión Escolar en las Instituciones Públicas del cercado de Tacna

. Los cuales se realizaron el 4 y 5 de diciembre del 2023

Se otorga la presente constancia para los fines que estime por conveniente.

Tacna, 08 de diciembre 2023



Firma

Nombre del Director

Tacna, 27 de noviembre del 2023

**SEÑOR DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "REPÚBLICA ARGENTINA" TACNA.**

Calle Chiclayo 310

Reciba usted un cordial saludo,

En calidad de maestrante egresado, de maestría en mención: **GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**, de la escuela de postgrado de la **UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN DE TACNA**. actualmente me encuentro realizando el proyecto de investigación titulado **"EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y EL NIVEL DE LOGRO DE LOS COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIA DEL CERCADO DEL DISTRITO DE TACNA, PERIODO 2022"**

Me dirijo a usted en esta oportunidad para solicitar de su gran apoyo en la aplicación de los instrumentos para el recojo de información que me ayudará a contrastar las hipótesis de Tesis titulada **"CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO"** y **"CUESTIONARIO SOBRE EL LOGRO DE COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR"**. Dichos cuestionarios serán aplicados al personal docente nivel primario de su prestigiosa Institución Educativa.

Agradezco su atención y su gran apoyo.



Ernesto Félix Tuyo Quispe

DNI N°. 00662676



### CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

El señor Director de la I.E. 42011 REPÚBLICA ARGENTINA

#### HACE CONSTAR

Que, en la Institución Educativa 42011 REPÚBLICA ARGENTINA  
del Nivel PRIMARIA, el (la) maestrante ERNESTO FÉLIX TUYO QUISPE  
egresado(a) de la Maestría GUBERNANCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN,  
de la Universidad NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN,  
ha aplicado el (los) instrumentos de la Tesis titulada:

EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y EL NIVEL DE LOGRO DE LOS  
CUMPLIMIENTOS DE GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES  
PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DEL CERCAO BST. TACNA.  
Los cuales se realizaron el 05 DE DICIEMBRE DEL 2023.

Se otorga la presente constancia para los fines que estime por conveniente.

Tacna, 11 de DICIEMBRE 2023



Firma

ADOLFO A. PRADO HUAYTA  
Nombre del Director

## CARTA N° 001

Tacna, 11 de DICIEMBRE 2023

Estimado señor Director de la I.E. N°42011 "REPÚBLICA ARGENTINA" se le informa que la presente investigación es importante y voluntaria, las respuestas de la encuesta serán anónimas y codificadas con números correlativos, asimismo se le comunica que los datos y resultados obtenidos serán utilizados únicamente con fines académicos.

Yo, ADOLFO ADAPO ARIAS MUSAJA identificado con D.N.I. 00494868

en calidad de Director de la I.E. 42011 REPÚBLICA ARGENTINA  
del Nivel PRIMARIA he sido informado(a) sobre la aplicación de las encuestas denominadas: CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y CUESTIONARIO SOBRE EL LOGRO DE COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR del proyecto de investigación titulado:

"EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y EL NIVEL DE LOGRO DE LOS COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIA DEL CERCO DEL DISTRITO DE FACNA PERIODO 2022"

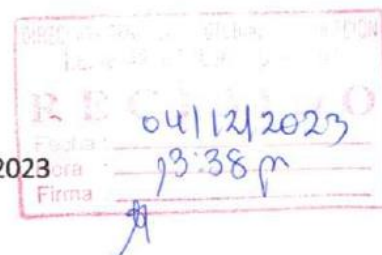
y es de mi conocimiento que los resultados de este estudio serán publicados con fines académicos o científicos.

Nombre Director (a): ADOLFO ADAPO ARIAS MUSAJA

Firma

   
LIC. ADOLFO A. ARIAS MUSAJA  
DIRECTOR

Tacna, 20 de noviembre del 2023



**SEÑOR DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "LEONCIO PRADO" TACNA.**

AVENIDA 28 DE AGOSTO S/N - Tacna.

Reciba usted un cordial saludo,

En calidad de maestrante egresado, de la maestría en mención: **GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**, actualmente me encuentro realizando el proyecto de investigación titulado **"EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y EL NIVEL DE LOGRO DE LOS COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIA DEL CERCADO DEL DISTRITO DE TACNA, PERIODO 2022"** en la **UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN DE TACNA**.

Me dirijo a usted en esta oportunidad para solicitar de su gran apoyo en la aplicación de los instrumentos de Tesis titulada **"CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO"** y **"CUESTIONARIO SOBRE EL LOGRO DE COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR"**. Dichos cuestionarios serán aplicados al personal docente nivel primario de su prestigiosa Institución Educativa.

Agradezco su atención y su gran apoyo.

Ernesto Félix Tuyo Quispe

DNI N°. 00662676

**CARTA N° 001**

Tacna, 11 de DIC. 2023

Estimado señor Director de la I.E." LEONCIO PRADO" se le informa que la presente investigación es importante y voluntaria, las respuestas de la encuesta serán anónimas y codificadas con números correlativos, asimismo se le comunica que los datos y resultados obtenidos serán utilizados únicamente con fines académicos.

Yo, FELIX ALIAGA MAMANI identificado con D.N.I. 29669413

en calidad de Director de la I.E. 42007 LEONCIO PRADO

del Nivel PRIMARIA he sido informado(a) sobre la aplicación de las encuestas denominadas: CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO


y CUESTIONARIO SOBRE EL LOGRO DE COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR del proyecto de investigación titulado:

"EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y EL NIVEL DE LOGRO DE LOS COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIA DEL CERCAJO DEL DISTRITO DE TACNA, PERIODO 2022"

y es de mi conocimiento que los resultados de este estudio serán publicados con fines académicos o científicos.

Nombre Director (a): FELIX ALIAGA MAMANI

Firma



DR. FELIX ALIAGA MAMANI  
DIRECTOR

