

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y**  
**GEOGRÁFICAS**



---

**“GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTIVO Y LA CALIDAD DE**  
**SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**  
**ILLATHUPA- HUÁNUCO 2020”**

---

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN**  
**EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD: CIENCIAS HISTÓRICO**  
**SOCIALES Y GEOGRÁFICAS**

**TESISTAS**

**MIJAEL RAFAEL PONCE**

**MARIA FLOR PENADILLO CARBAJAL**

**ASESOR**

**Dr, LESTER FROILAN SALINAS ORDOÑEZ**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2020**

## **DEDICATORIA**

A mis abnegados padres Macario Rafael Godoy y Octavia Ponce Juanpedro, por su apoyo moral y económico incondicional en mi formación profesional.

**Mijael**

A mis incondicionales padres Eloisa Carbajal Juanan y José Penadillo Carrillo, por su soporte material y moral en mi realización profesional.

**María**

## **AGRADECIMIENTO**

- ❖ Al Dr. Lester F. Salinas Ordoñez, docente de la Escuela Profesional de Ciencias Histórico Sociales y Geográficas de la UNHEVAL, por su asesoramiento y orientación atinada en el desarrollo de la investigación.
  
- ❖ A los docentes de la Escuela Profesional de Ciencias Histórico Sociales y Geográficas de la UNHEVAL, por su apoyo moral para la concretización de la presente investigación.
  
- ❖ A los docentes de la Institución Educativa Príncipe Illatupha de Huánuco, por su apoyo en el desarrollo del cuestionario, instrumento para concretizar la investigación.
  
- ❖ A la Lic. Mercedes Miriam Penadillo Carbajal, docente de la Institución Educativa Príncipe Illathupa de Huánuco, por la corrección de estilo.

**Los tesistas**

## RESUMEN

La investigación titulada: **“GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTIVO Y LA CALIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ILLATHUPA- HUÁNUCO 2020”** es de tipo básica en su nivel correlacional. El propósito principal de la investigación fue determinar la relación existente entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios educativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco. Los procedimientos metodológicos seguidos en el recojo de información empírica fue la aplicación del cuestionario a 40 docentes para saber acerca de la gestión escolar del directivo en las dimensiones de gestión escolar con liderazgo personal, gestión escolar con liderazgo social y gestión escolar con liderazgo profesional, y así saber la calidad de los servicios educativos en las dimensiones de calidad de los servicios administrativos, calidad de servicios institucionales y la calidad de servicios pedagógicos. En la construcción de la parte teórica de la investigación se han utilizado las fuentes de información documental y bibliográfica sobre aspectos referidos a la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios educativos en la Educación Básica Regular peruana. Los datos teóricos de la literatura fueron registrados en las fichas estructuradas de análisis documental y fichas estructuradas de análisis bibliográfico. Las técnicas utilizadas en la recolección de datos teóricos de la literatura fueron el análisis documental y análisis; el fichaje sirvió para abstraer los datos teóricos procedente de las investigaciones y de fuentes bibliográficas referidas a la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios educativos en el área administrativa, institucional y pedagógica; la encuesta sirvió para la abstraer datos empíricos de los docentes determinados en la muestra de estudio; las técnicas empleadas en el procesamiento de los datos empíricos fueron la hoja de cálculo y el SPSS para determinar la relación entre las variables de estudio y la presentación de tablas y gráficos sobre la estadística descriptiva y la estadística inferencial. El hallazgo principal de la investigación radica en que existe una relación positiva significativa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de los servicios educativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco.

## **ABSTRACT**

The research entitled: "SCHOOL MANAGEMENT OF THE DIRECTOR AND THE QUALITY OF EDUCATIONAL SERVICES IN THE ILLATHUPA-HUÁNUCO EDUCATIONAL INSTITUTION 2020" is basic in its correlational level. The main purpose of the research was to determine the relationship between the director's school management and the quality of educational services at the Illathupa de Huánuco Educational Institution. The methodological procedures followed in the collection of empirical information was the application of the questionnaire to 40 teachers to learn about the manager's school management in the dimensions of school management with personal leadership, school management with social leadership and school management with professional leadership, and thus knowing the quality of educational services in the dimensions of quality of administrative services, quality of institutional services and the quality of pedagogical services. In the construction of the theoretical part of the research, the sources of documentary and bibliographic information have been used on aspects related to the manager's school management and the quality of educational services in Peruvian Regular Basic Education. The theoretical data of the literature were recorded in the structured records of documentary analysis and structured records of bibliographic analysis. The techniques used in the collection of theoretical data from the literature were documentary analysis and analysis; the filing served to abstract the theoretical data from the research and bibliographic sources referring to the manager's school management and the quality of educational services in the administrative, institutional and pedagogical areas; the survey served to abstract empirical data from the teachers determined in the study sample; The techniques used in the processing of empirical data were the spreadsheet and the SPSS to determine the relationship between the study variables and the presentation of tables and graphs on descriptive statistics and inferential statistics. The main finding of the research is that there is a significant positive relationship between the director's school management and the quality of educational services at the Illathupa de Huánuco Educational Institution.

## ÍNDICE

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Resumen .....	iv
Abstract. ....	v
Introducción .....	ix

### CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema.....	10
1.2. Formulación del problema.....	15
1.2.1. Problema general.....	15
1.2.2. Problemas específicos .....	15
1.3. Objetivo general y objetivos específicos .....	15
1.3.1. Objetivo general.....	15
1.3.2. Objetivos específicos .....	15
1.4. Hipótesis.....	16
1.4.1. Hipótesis general.....	16
1.4.2. Hipótesis específicas.....	16
1.5. Variables.....	16
1.5.1. Variable x.....	16
1.5.2. Variable y .....	17
1.5.3. Operacionalización de variables.....	18
1.6. Justificación e importancia de la investigación .....	20
1.6.1. Justificación de la investigación.....	20
1.6.2. Importancia de la investigación.....	20
1.7. Viabilidad.....	21
1.8. Limitaciones de la investigación .....	21

### CAPÍTULO II. MARCO TEÒRICO

2.1. Antecedentes.....	23
2.2. Bases teóricas .....	28
2.2.1. Gestión escolar.....	28
2.2.1.1. Gestión escolar con liderazgo personal .....	33

2.2.1.2.	Gestión escolar con liderazgo social.....	35
2.2.1.3.	Gestión escolar con liderazgo profesional.....	40
2.2.1.4.	Gestión escolar con liderazgo pedagógico.....	43
2.2.1.5.	Líder escolar.....	46
2.2.1.6.	Liderazgo centrado en el aprendizaje.....	46
2.2.1.7.	Gestión y función del líder pedagógico.....	48
2.2.1.8.	Rasgos con implicaciones positivas para el liderazgo exitoso...50	
2.2.1.9.	Propuesta para la mejora de la efectividad del liderazgo.....	50
2.2.1.10.	Liderazgo en la calidad educativa.....	51
2.2.2.	<b>Calidad de servicios educativos</b> .....	54
2.2.2.1.	Consideraciones básicas.....	54
2.2.2.2.	Gestión hacia la calidad de servicios educativos.....	55
2.2.2.3.	¿Qué significa la calidad en la educación y formación? .....	57
2.2.2.4.	¿Por qué no se logra la calidad de servicios educativos?.....	59
2.3.	Definiciones conceptuales.....	60
2.4.	Bases epistémicas.....	61

### **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

3.1.	Métodos .....	63
3.2.	Tipo y nivel de investigación .....	63
3.2.1.	Tipo de investigación .....	63
3.2.2.	Nivel de investigación .....	64
3.3.	Diseño y esquema de la investigación .....	64
3.4.	Población y muestra.....	64
3.4.1.	Población .....	64
3.4.2.	Muestra.....	65
3.5.	Definición operativa de instrumentos de recolección de datos.....	65
3.6.	Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos.....	66
3.6.1.	Técnicas de recojo de datos.....	66
3.6.2.	Técnicas de procesamiento de datos.....	67
3.6.3.	Técnicas de presentación de datos .....	67

### **CAPÍTULO IV. RESULTADOS**

4.1.	Análisis e interpretación de los resultados.....	68
------	--	----

4.1.1. Resultados de la gestión escolar del directivo.....	68
4.1.2. Resultado de la calidad de servicios educativos .....	71
<b>4.2.</b> Análisis inferencial y la prueba de hipótesis .....	76
<b>4.3.</b> Contrastación de los resultados con las bases teóricas .....	80
4.3.1. Contrastación de los resultados con las bases teóricas.....	80
4.3.2. Contrastación de los resultados con las investigaciones.....	83
<b>4.4.</b> Aporte científico .....	85
<b>CONCLUSIONES</b> .....	86
<b>SUGERENCIAS</b> .....	87
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	88
<b>ANEXOS</b> .....	91

## INTRODUCCIÓN

En este trabajo de investigación titulado “*Gestión escolar del directivo y la calidad de servicios educativos en la Institución Educativa Illathupa - Huánuco 2020*”, ha sido desarrollado en base a los lineamientos del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias de la Educación de la UNHEVAL.

Para la elaboración de esta investigación, se han recurrido a diversas fuentes de información. Inicialmente se hizo un diagnóstico preliminar a fin de identificar los problemas de mayor recurrencia, insumo que sirvió para priorizar la investigación sobre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios educativos. Para la construcción de la parte teórica se han utilizado fuentes de información documental y bibliográfica y, para la parte estadística se han aplicado los cuestionarios de opinión a docentes determinados en la muestra de estudio.

La investigación está dividida en seis capítulos.

El capítulo I, contiene el problema de investigación.

El capítulo II, trata acerca del marco teórico.

El capítulo III, contiene la hipótesis y variables.

El capítulo IV, aborda sobre el marco metodológico.

El capítulo V, contiene los resultados.

El capítulo VI, trata sobre la discusión.

El propósito principal de la investigación fue determinar la relación entre la gestión escolar del directivo y la calidad de los servicios educativos y, en base a ello plantear perspectivas de mejora en la institución educativa.

Finalmente, nuestro sincero agradecimiento y reconocimiento al personal directivo y docentes de la Institución Educativa Illathupa, por sus valiosas contribuciones informativas en un contexto complicado de la emergencia sanitaria nacional y regional.

**Los tesistas.**

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Descripción del problema**

La educación peruana en su estructura global en las últimas décadas del siglo pasado e inicios del presente viene sufriendo grandes cambios motivadas por los avances de la ciencia y la tecnología desarrolladas por los países que direccionan y controlan el nuevo orden mundial. La educación como uno de los elementos principales para el desarrollo y crecimiento nacional, constituye la superestructura relacionada sistémicamente con la realidad política, económica y social. La educación formalizada en todos los niveles y modalidades viene afrontando una serie de problemas estructurales y coyunturales, tales como la poca asignación presupuestaria, esporádicas capacitaciones y especialización de directivos y docentes, la baja calidad académica escolar, la falta de liderazgo pedagógico institucional de los actores sociales involucrados en la marcha institucional, la mala calidad de los servicios educativos, como se pueden evidenciar a través de los cuestionamientos permanentes de las organizaciones sindicales, políticas y de la misma sociedad; la paciencia y la tolerancia de los peruanos se van desvaneciendo gradualmente, porque en términos de mejoramiento de la calidad de vida y la erradicación de problemas, desde la perspectiva educativa, no se evidencian indicios de solución.

En las instituciones educativas del nivel secundario del ámbito jurisdiccional de la ciudad de Huánuco, predominan problemas diversos, comunes a lo que existen en la región y el país. Los problemas principales detectadas mediante la investigación preliminar en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco, materia de estudio, es la baja calidad de servicios educativos que brindan a la comunidad educativa interna y externa, tanto en la gestión administrativa, pedagógica e institucional, debido a diversos factores, predominando principalmente la falta de liderazgo pedagógico

institucional del director y compromiso institucional de los demás actores sociales involucrados directa o indirectamente.

La era de la globalización internacional, conocida como la *aldea global* (*Noam Chomsky, citado por Mariátegui, 2005, p. 20*), caracterizada por la interdependencia entre los países del mundo, la universalización de los patrones sociales, la interculturalidad entre los pueblos, la transformación tecnológica, la introducción e implementación de sistemas de información y comunicación social, entre otros factores, viene generando fracturas y segregaciones sociales, dependencia socio económica, indiferencia e individualismo de las personas en los países en vías de desarrollo y en los países no desarrollados.

La educación que se imparte en la actualidad debe formar parte del tejido institucional y social de nuestro país y, debe ser el cimiento principal de su potencial humano. Este potencial humano está actualmente afectado por la agudización de los niveles de pobreza y pobreza extrema en los que se encuentran sumidos gran parte de la población; agregándose a esto el deterioro constante de la calidad y la equidad educativa, que se expresan en los resultados de aprendizajes, en la existencia de amplios sectores excluidos del servicio educativo, en la migración y fuga masiva de la población juvenil al extranjero, en el incremento de los problemas de convivencia social, entre otros. La educación en todas sus dimensiones debe ser una de las columnas vertebrales para superar los grandes problemas estructurales y coyunturales, así como para afrontar los retos y los avances de la modernidad, como sostiene Vexler (2005, p. 2) *La sociedad peruana tiene en la educación uno de los soportes para superar con éxito sus desafíos más importantes (...) alcanzar un mayor nivel de bienestar colectivo y desarrollo humano (...) para el despliegue del potencial cultural y para la innovación e integración por un mundo globalizado (...) la educación es además urgencia impostergable para atender los problemas de atraso, violencia y corrupción y para hacer posible una apuesta común por un país próspero, libre y democrático.*

En las últimas décadas es bastante visible la disminución gradual y sistemática de las interrelaciones personales con su entorno social, cultural y natural; los sujetos profesionales y no profesionales viven atrapados y motivados por los elementos socio culturales de la modernidad y la postmodernidad, factores que han conducido a la disminución o escasa presencia de los líderes académicos y sociales con principios ético morales, en la conducción y gestión de las instituciones educativas del ámbito regional y nacional; en consecuencia la actual gestión educativa no se encuentra articulado ni responde a las demandas sociales y propósitos comunes de nuestro país.

El personal directivo de las instituciones educativas con limitados niveles de competencias, capacidades, conocimientos y actitudes de liderazgo en gestión escolar, han convertido a las instituciones educativas en un recinto que brinda los servicios educativos rutinarios con una gestión tradicional, dentro de los parámetros jurídicos legalistas incluso mal aplicados, con un enfoque verticalista e impositivo descontextualizo de los avances científicos, tecnológicos, culturales y enfoques modernos de gestión y administración pública. En la gestión pedagógica en particular, no se tiene en cuenta las demandas sociales del contexto, ni siquiera las aspiraciones y necesidades personales, sociales y académicas de los estudiantes, que es la razón de ser y de existir de la institución educativa. Al respecto *Tasayco (2008, p. 21)* plantea que *“Los estudiantes requieren el dominio de capacidades y actitudes que les permitan afrontar los retos que la sociedad del conocimiento les exige, así como también su desarrollo integral como personas, para el desenvolvimiento en la sociedad”*.

El personal directivo en la mayoría de las instituciones educativas, presentan más defectos que virtudes, por falta de liderazgo pedagógico institucional; con frecuencia se evidencian limitaciones en la gestión administrativa, pedagógica e institucional, generando muchas veces el rompimiento de relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa interna y externa. Casi es nulo el trabajo en equipo de carácter interdisciplinar, transdisciplinar y multidisciplinar, donde cada miembro

desempeña responsabilidades y funciones concordante con las normas legales y acuerdos colectivos. La realización de las actividades y acciones deben responder a los objetivos estratégicos de la institución, plasmadas en los proyectos o planes de mejora continua. Donde la misión, la visión, los principios y valores institucionales planteadas consensuadamente, deben ser líneas directrices que orientan y den el horizonte hacia donde debe enrumbarse la institución. La institución educativa debe constituirse en un foco y centro de atracción social, donde los docentes, los estudiantes, el personal administrativo, miembros de la APAFA y los padres, muestren y gocen de la cultura y clima organizacional favorable y se interrelacionen permanentemente, se sientan comprometidos e identificados de contribuir en el mejoramiento de la calidad de los servicios educativos concordantes con el plan estratégico, la filosofía, la misión, la visión, los principios y valores de la institución.

Brindar calidad de servicios educativos, implica mayor desprendimiento personal, social y profesional de todos los miembros de la comunidad educativa, liderada por el director con un perfil incuestionable, con conocimiento cabal de estrategias de manejo del potencial humano, recursos financieros, gestor de conocimientos, generador de confianza colectiva, conocedor de la gestión y administración pública, facilitador de la comunicación horizontal, gestor de documentos de gestión, estrategia en el manejo y solución de conflictos, generador de una cultura organizacional, manejador de la flexibilidad y la tolerancia, estrategia aplicador y manejo de las normas legales, impulsador de la motivación, superación e innovación en los miembros y actores socio educacionales de la institución. Por eso la trascendencia del liderazgo en las instituciones educativas para el logro de las metas y objetivos comunes, como severa **Chiavenato (1999, p. 51)** *“El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos, mediante el proceso de comunicación humana”*.

En la Institución Educativa Illathupa de Huánuco, son bastante visibles y evidentes la existencia de problemas comunes, predominando entre

ellos la *baja calidad educativa*, debido a factores internos y externos, tales como la falta de una gestión escolar adecuada con un liderazgo pedagógico institucional, poco compromiso del personal directivo, administrativo, docentes y miembros de APAFA, entre otros. Estos factores van repercutiendo negativamente en los estudiantes, donde en los últimos años se han incrementado los índices de deserción escolar; por año pocos estudiantes egresan de la educación secundaria y, si ingresan a instituciones educativas superiores, lo hace un porcentaje reducido y a carreras profesionales de mando medio (técnicos) o a carreras profesionales poco competitivas. Esta realidad es el reflejo de la situación actual que vienen atravesando las instituciones educativas del nivel secundario de Huánuco. La mayor responsabilidad recae en los directores que presentan muchas limitaciones en la *gestión administrativa*, donde prima el trabajo tradicional y rutinario pegado al cumplimiento fiel de la normatividad y con carencia de documentos de gestión; *en la gestión pedagógica* prepondera el trabajo individual y rutinario de la mayoría de docentes en materia curricular, sin los documentos directrices (Proyecto Curricular de la Institución Educativa, propuesta pedagógica), ni que decir durante el trabajo pedagógico en aula, con muchas limitaciones y dificultades en el manejo de estrategias, en el dominio de conocimientos, en el uso de medios y materiales, en la aplicación de estrategias de evaluación de los procesos de aprendizaje; finalmente en la *gestión institucional*, son evidentes la falta de identidad institucional, escasa práctica de relaciones interpersonales, escasa práctica de la cultura organizacional entre los miembros de la comunidad educativa. Por estas razones es necesario abordar con prioridad la dimensión del liderazgo institucional con el propósito de desarrollar un conjunto de acciones estratégicas en las dimensiones personales, sociales y profesionales en las instituciones educativas seleccionadas, donde se aplicará la propuesta a través de talleres de sensibilización, de inter aprendizaje y la facilitación de los procesos y herramientas de gestión a nivel del personal directivo, administrativo, docentes, estudiantes y miembros de APAFA, con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la gestión educativa y la calidad de servicios administrativos, pedagógicos e institucionales.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Qué relación existe entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios educativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco - 2020?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a. ¿Qué relación existe entre la gestión escolar de los directivos y la calidad de servicios administrativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco?
- b. ¿Qué relación existe entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios institucionales en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco?
- c. ¿Qué relación existe entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios pedagógicos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco?

## **1.3. Objetivo general y objetivos específicos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar qué relación existe entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios educativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a. ¿Establecer qué relación existe entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios administrativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco?
- b. ¿Establecer qué relación existe entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios institucionales en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco?
- c. ¿Establecer qué relación existe entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios pedagógicos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco?

## 1.4. Hipótesis

### 1.4.1. Hipótesis general

Ho. No existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios educativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco.

Ha. Existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios educativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco.

### 1.4.2. Hipótesis específicas

Ho	Ha
Ho1: No existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios administrativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco.	Ha1: Existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios administrativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco.
Ho2: No existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios institucionales en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco.	Ha2: Existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios Institución Educativa Illathupa de Huánuco.
Ho3: No existe relación directa entre gestión escolar del directivo y la calidad de servicios pedagógicos en Institución Illathupa de Huánuco.	Ha3: Existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios pedagógicos en la Institución Illathupa de Huánuco.

## 1.5. Variables

### 1.5.1. Variable x

#### Gestión escolar del directivo

- **Definición conceptual**

Son prácticas de la **gestión** consideradas sustanciales para asegurar que las y los estudiantes aprendan; los compromisos se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la institución educativa tiene capacidad de reflexionar e intervenir para la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes y los servicios de calidad institucional.

### **1.5.2. Variable y**

#### **Calidad de servicios educativos**

- **Definición conceptual**

Conjunto de procesos y aspectos administrativos, pedagógicos e institucionales orientadas a la calidad de servicios educativos que brinda la institución educativa con eficiencia y eficacia a los miembros de la comunidad educativa y a la sociedad involucrada.

### 1.5.3. Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de puntuación	Escala de medición	Instrumento
Gestión escolar del directivo	Gestión escolar con liderazgo personal	Demuestra tolerancia y flexibilidad en la toma de decisiones.	Preguntas: 1 al 8	Insatisfactorio En proceso Satisfactorio destacado	Ordinal	Cuestionario
		Demuestra creatividad en la solución de problemas.				
		Demuestra capacidad reflexiva ante una situación problemática.				
		Demuestra asertividad ante los miembros de la comunidad educativa.				
		Demuestra capacidad intrapersonal.				
		Practica la honestidad y la transparencia.				
		Pone en práctica la ética personal.				
		Posee capacidad crítica y autocrítica.				
	Gestión escolar con liderazgo social	Maneja estrategias de relaciones interpersonales.	Preguntas: 1 al 8	Insatisfactorio En proceso Satisfactorio destacado	Ordinal	Cuestionario
		Propicia la apertura del diálogo horizontal entre los miembros.				
		Propicia trabajos en equipo de los miembros de la comunidad educativa.				
		Fomenta la práctica de la cultura de la comunicación horizontal.				
		Delega funciones a los miembros de la comunidad educativa.				
		Demuestra compromiso e identidad institucional				
		Se proyecta hacia la comunidad con responsabilidad social.				
		Reconoce y estimula los logros sobresalientes de los miembros.				
	Gestión escolar con liderazgo profesional	Monitorea la elaboración y ejecución del proyecto educativo institucional.	Preguntas: 1 al 8	Insatisfactorio En proceso Satisfactorio destacado	Ordinal	Cuestionario
		Monitorea la elaboración y ejecución del proyecto curricular de la institución educativa.				
		Monitorea la elaboración y ejecución del plan anual de trabajo.				
		Elabora y ejecuta oportunamente el plan de monitoreo y acompañamiento docente.				
		Posee documentos legales actualizados.				
		Promueve jornadas de actualización e implementación docente.				
		Promueve concursos de conocimientos a nivel de estudiantes.				
		Estimula los logros académicos de los docentes y estudiantes.				
Calidad de servicios educativos	Calidad de servicios administrativos	Se evidencia la calidad de servicios el proyecto educativo institucional.	Preguntas: 1 al 8	Insatisfactorio	Ordinal	Cuestionario
		Refleja la calidad de servicios el proyecto curricular de la institución.				
		Evidencia la calidad de servicios el plan anual de trabajo.				
		El plan de monitoreo y acompañamiento de la institución educativa refleja el mejoramiento del desempeño pedagógico.				

		<p>Visibiliza la calidad de servicios los planes de mejora continua de la institución educativa.</p> <p>Evidencia la calidad de servicios los documentos normativos de la institución educativa.</p> <p>Brinda calidad de servicios la biblioteca de la institución educativa.</p> <p>Brinda comodidad los ambientes físicos de la institución educativa.</p>		En proceso Satisfactorio destacado		
	Calidad de servicios institucionales	<p>Se evidencia una cultura organizacional favorable en la institución educativa.</p> <p>Se evidencia que las relaciones humanas entre los miembros es lo más adecuado y óptimo en la institución educativa.</p> <p>Se evidencia la coherencia y la pertinencia práctica de la misión, visión, principios y valores institucionales</p> <p>Se practican permanentemente la identidad institucional.</p> <p>Se evidencia la participación oportuna de los miembros de la comunidad en la marcha institucional.</p> <p>Se evidencia acciones de responsabilidad social de calidad en la institución educativa.</p> <p>Se evidencia que las normas de convivencia social contribuyen a la calidad de servicios en la institución educativa.</p> <p>Se evidencia que diversos servicios de la institución educativa son de calidad.</p>	Preguntas: 1 al 8	Insatisfactorio En proceso Satisfactorio destacado	Ordinal	Cuestionario
	Calidad de servicios pedagógicos	<p>Se realiza jornadas de reflexión y encuentros pedagógicos con pertinencia y calidad en la institución educativa.</p> <p>Se evidencia que las programaciones curriculares son de calidad para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.</p> <p>Se evidencia que las acciones tutoría son de calidad en la formación integral de los estudiantes.</p> <p>Se evidencia que la entrega de medios y materiales educativos son de calidad para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.</p> <p>Se evidencia que el desempeño docente es de calidad para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.</p> <p>Se evidencia que los resultados del examen ECE son los más óptimos para los estudiantes.</p> <p>Se evidencia que los resultados finales de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes son los más óptimos coherente con el Currículo Nacional.</p> <p>Se evidencia que las horas de reforzamiento adicional al estudiante son de calidad.</p>	Preguntas: 1 al 8	Insatisfactorio En proceso Satisfactorio destacado	Ordinal	Cuestionario

## **1.6. Justificación e importancia de la investigación**

### **1.6.1. Justificación de la investigación**

Esta investigación responde a una de las necesidades prioritarias de la gestión escolar de la Institución Educativa Illathupa de Huánuco, donde en los últimos años se evidencian indicios de la poca calidad de gestión escolar con liderazgo personal, social y profesional de los directivos, docentes y miembros de APAFA. Este problema institucional se ve reflejada por la baja calidad de los servicios educativos en la dimensión administrativa, dimensión institucional y dimensión pedagógica. Estas premisas han sido los aspectos motivaciones para emprender la investigación con el propósito de establecer lineamientos básicos y estrategias de gestión escolar propositiva para que los actores involucrados directa o indirectamente reorienten su accionar pedagógico, administrativo, institucional y comunitario coherente con los lineamientos de política educativa nacional y regional y el Marco del Buen Desempeño Directivo y el Marco del Buen Desempeño Docente, para la mejora continua de la calidad de los servicios educativos de la institución.

### **1.6.2. Importancia de la investigación**

#### **a. Relevancia teórica**

El presente trabajo tiene relevancia teórica porque permitirá a los actores y gestores principales de la educación internalizar el conjunto de teorías, paradigmas, enfoques y conceptos planteados para desarrollar sus conocimientos, competencias, capacidades, desempeños y actitudes para el fortalecimiento de la gestión escolar con liderazgo pedagógico orientada al mejoramiento de la calidad de servicios educativos administrativos, institucionales y pedagógicos en la institución educativa.

#### **b. Relevancia técnica**

El manejo de estrategias de gestión escolar con liderazgo pedagógico por los gestores y actores educacionales (APAFA, UGEL, DRE, etc.), se constituyen en las herramientas prácticas para la

formulación y ejecución de documentos de gestión orientada al mejoramiento de la calidad de servicios educativos en la institución educativa.

**c. Relevancia académica**

El resultado de la investigación contribuirá al mejoramiento del constructo y nivel académico de los miembros de la comunidad educativa (DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS), en particular de los involucrados directamente en la institución educativa, lo que se verá reflejada en una buena gestión escolar con liderazgo y mejoramiento de la calidad de los servicios educativos.

**1.7. Viabilidad**

Esta investigación es viable porque se cuenta con la predisposición de los investigadores en cuanto a los recursos económicos básicos para sufragar los costos de la investigación, abundante material bibliográfico referida a la gestión escolar y calidad de servicios educativos y el fácil acceso al recojo de información empírica de las personas determinadas en la muestra de estudio. Es viable, porque es un tema de actualidad y de interés de los gestores educativos de la institución educativa para mejorar la calidad de los servicios educativos en lo administrativo, institucional y pedagógico.

**1.8. Limitaciones de la investigación**

- a. Escasa experiencia sobre la gestión escolar del directivo y gestión escolar docente, dificultó la construcción coherente y sistémica de la investigación; no obstante, se recurrió a la asesoría de un especialista y un metodólogo para su contribución oportuna a fin de superar dicha limitación.
- b. El compromiso laboral eventual asumido por los investigadores con algunas instituciones privadas y estatales en el ámbito regional, dificultó concretar la investigación en el tiempo establecido en el cronograma de actividades; pero, se superó estas dificultades haciendo uso óptimo de los días no laborables a fin de cumplir con lo programado.

- c. Escasos profesionales metodólogos para una asesoría especializada; sin embargo, se buscó las asesorías en otras especialidades de la UNHEVAL, sobre todo a docentes que desarrollan la cátedra de investigación o tesis.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes

##### A nivel internacional

a. **Bolívar, J. (2016).** *Desempeño docente en educación Inicial ante la diversidad funcional.* Investigación presentada y sustentada en la Escuela de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, para optar el Título de Maestría en Investigación Educativa. En la tesis arriba a las siguientes conclusiones:

- Más de la mitad de los docentes encuestados, poseen conocimientos previos relacionados con la diversidad funcional, por lo tanto, saben conceptualizarla y conocen sus diversos tipos. No obstante, el 73% afirma no conocer la normativa que surge sobre educación inclusiva.
- Gran parte de estos docentes, afirmaron que la actitud de los estudiantes con diversidad funcional en el aula es la adecuada, aunque el 27% manifiesta lo contrario con respecto a la planificación de las clases se evidencia que pocos docentes la realizan tomando en cuenta los estudiantes con diversidad funcional.
- Dentro de su desempeño en sus competencias mayormente utilizan estrategias que permiten relacionar la nueva información con los conocimientos previos de los estudiantes y la utilización de actividades lúdicas para que los estudiantes participen activamente en sus aprendizajes y la promoción de habilidades instrumentales que coadyuven al proceso inclusivo

(<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/3136/jbolivar.pdf?sequence=1>).

## A nivel nacional

a. **Morales, F. L. (2017).** *Gestión escolar y calidad de servicio en la Institución Educativa N° 0393, nivel primaria, de la ciudad de Juanjui, año 2017.* Tesis presentada y sustentada en la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo para obtener el grado académico de maestra en educación con mención en docencia y gestión educativa. En dicha tesis arriba a las siguientes conclusiones:

- El coeficiente de correlación de Pearson de 0,76; señala una relación positiva muy fuerte; además el nivel de significación de 0,00, es menor a 0,05. Por lo tanto, se comprueba la hipótesis de investigación, entonces, la relación es positiva y significativa entre la gestión escolar y la calidad de servicio en la Institución Educativa N° 0393 “Virgen de las Mercedes” nivel primario de la ciudad de Juanjui, en el año 2016. 5.2.
- El 57.73% perciben a la gestión escolar en un nivel regular, el 35.05% en el nivel bueno y el 7.22% en el nivel muy bueno, la mayoría de padres de familia perciben que la gestión escolar es de nivel regular en la Institución Educativa N° 0393 “Virgen de las Mercedes”.
- El 60.31% perciben a la calidad de servicio en un nivel regular, el 32.99% perciben en el nivel bueno, el 6.70% en el nivel muy bueno, la mayoría de padres de familia perciben que la calidad de servicio es de nivel regular en la Institución Educativa N° 0393 “Virgen de las Mercedes” ([http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12872/morales\\_af.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12872/morales_af.pdf?sequence=1&isAllowed=y)).

b. **Vargas, E. M. (2017).** *Gestión escolar y la práctica docente en las instituciones educativas del nivel primario de la RED. 15 – UGEL N° 05, distrito de SJJ, 2016.* Tesis presentada y sustentada en la escuela de posgrado de la Universidad César Vallejo para optar el grado académico de Magister en administración de la Educación. En dicha tesis arriba a las siguientes conclusiones:

- Primera. El resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,798\* por lo que se determina que existe una correlación significativa entre las variables gestión escolar y práctica docente. Existe una correlación positiva significativa porque los docentes utilizan una gestión escolar eficaz, tomando en cuenta gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y orientación de los procesos pedagógicos. Estas dimensiones convierten al docente en protagonista de su propio desarrollo profesional porque le ayuda a incrementar su práctica docente en el aula.
- Segundo. El resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,574\* por lo que se determina que existe una correlación media entre las variables gestión escolar y la dimensión la preparación para el aprendizaje de los estudiantes. Existe una correlación positiva media porque algunos docentes aún desconocen que para una gestión escolar eficaz, es necesario utilizar conocimiento y comprensión contenidos disciplinares, enfoques y procesos pedagógicos. Esta dimensión convierte al docente en protagonista de su propio desarrollo profesional porque le ayuda a incrementar su práctica docente en el aula.
- Tercera. El resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,704\*\* por lo que se determina que existe una correlación significativa entre las variables gestión escolar y la dimensión la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. Existe una correlación positiva significativa porque los docentes utilizan un clima propicio para el aprendizaje, conducción del proceso de enseñanza y evaluación del aprendizaje. Esta dimensión convierte al docente en protagonista de su propio desarrollo profesional porque le ayuda a incrementar su práctica docente en el aula.
- Cuarta. El resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,785\*\* por lo que se determina que existe una correlación significativa entre las 132 variables gestión escolar y la participación de la escuela articulada a la comunidad. Existe una correlación positiva significativa porque los docentes utilizan una participación activa democrática, crítica y colaborativa y relaciones con las familias, la

comunidad. Esta dimensión convierte al docente en protagonista de su propio desarrollo profesional porque le ayuda a incrementar su práctica docente en el aula

- Quinta. El resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,894\*\* por lo que se determina que existe una correlación significativa entre las variables gestión escolar y el desarrollo de la profesionalidad, la identidad y ética docente. Existe una correlación positiva significativa porque los docentes utilizan una identidad-responsabilidad profesional y ética profesional. Esta dimensión convierte al docente en protagonista de su propio desarrollo profesional porque le ayuda a incrementar su práctica docente en el aula.

([http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/17071/Vegas\\_PEM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/17071/Vegas_PEM.pdf?sequence=1&isAllowed=y))

c. **Flores, M. (2017).** *Gestión Educativa del Director y Desempeño Docente en el IST Amazónico, Tarapoto San Martín, 2017.* Tesis presentada y sustentada en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo-Tarapoto, para obtener el grado académico de maestra en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa. En dicha investigación arriba a las siguientes conclusiones:

- La relación entre la gestión educativa del director y el desempeño docente en el IST Amazónico, Tarapoto San Martín, 2017; es significativa; lo que indica que Chí Cuadrado por fórmula estadística es (45.063), mayor al Chí tabular con 6 grados de libertad (12.592), demostrando que las variables son dependientes; lo que significa que depende del nivel de gestión del director, para que exista un buen rendimiento de los docentes en su trabajo pedagógico.
- El nivel de la gestión administrativa del director en el IST Amazónico, Tarapoto San Martín, 2017; el 57% indicaron que el nivel de Gestión Administrativa del director fue “Mala”, el 29% indicaron que el nivel fue “Regular”, solo el (14%) expresaron que el nivel de Gestión fue “Buena”. Lo que se evidencia el director no incorpora los instrumentos de planificación, costos y presupuestos, basándose en que el instituto es

privado; así como, hay deficiencia en el uso del tiempo en favor de los aprendizajes lo que imposibilita cumplir con las metas establecidas.

- El nivel del desempeño docente, en el IST Amazónico, Tarapoto San Martín, 2017; el 14% indicaron que el nivel del desempeño docente fue “Deficiente”, mientras que el 38% indicaron que el nivel fue “Regular”; el 29% indicaron que el nivel fue “Bueno” y el 19% indicaron que el nivel del desempeño docente fue “Eficiente”. Lo que quiere decir, que los docentes planifican su programación curricular, cumplen con sus sesiones de clase y realizan la evaluación correspondiente; solo que les falta más conocimiento sobre estrategias pedagógicas que mejoren su desempeño en el aula.

([http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12829/flores\\_fm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12829/flores_fm.pdf?sequence=1&isAllowed=y))

- d. **Estela, T. Y.** (2018). *Gestión Educativa y Desempeño Docente en Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria del Distrito de Pimentel*. Tesis presentada y sustentada en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, para obtener el grado académico de Maestra en Administración de la Educación. En dicha investigación llega a las siguientes conclusiones:

- El nivel de calificación de gestión institucional fue buena según la tabla N° 14 y Gráfico 6 mientras que la gestión pedagógica y comunitaria el 66.7% califican de regular y 33.3% como buena; a su vez en la gestión administrativa el 33.3% lo califica de regular y 66.7 % como buena. La determinación de estos niveles prueba el cumplimiento del objetivo específico número uno.
- Considerando la tabla N° 21 y el gráfico 12 se observan que la preparación para el aprendizaje el 16.7% califican como regular y 83,3% como alto; en enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes el 5,6% califican como regular y el 94,4% como alto; en la participación de la gestión de la escuela articulada a la comunidad el 5,6% lo califican como bajo; el 50% como regular y el 44,4% como alto y en el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente el 16,7% como regular,83,3% alto, la determinación de

estos niveles en la presente investigación prueba el cumplimiento del objetivo específico número dos.

- De acuerdo a la tabla N° 22 constatamos que existe una correlación entre la gestión educativa y el desempeño docente. La determinación del nivel de correlación se ha utilizado la R de Spearman para un  $P < 0.05$ , determinando que R es igual a 0,645 lo que implica que el grado de correlación es positiva alta, lo que prueba nuestro objetivo general.  
([http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/30171/estela\\_ct.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/30171/estela_ct.pdf?sequence=1&isAllowed=y)).

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Gestión escolar**

#### **Consideraciones básicas**

La gestión escolar es una práctica considerada sustancial para asegurar que los estudiantes aprendan; los compromisos se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la institución educativa tiene capacidad de reflexionar e intervenir para la toma de decisiones orientadas a la mejora de la calidad de los servicios educativos, principalmente la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

La gestión escolar requiere prácticas que permitan generar condiciones favorables y asegurar los aprendizajes en la IE. Por otro lado, también es fundamental el liderazgo del director para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en ese cambio educativo. La implementación de escuelas que logren mejores aprendizajes para los estudiantes requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades impersonales, reproductoras de conductas burocráticas (Mionedu, 2015).

#### **Compromiso de gestión escolar**

##### **a. ¿Qué son los compromisos de gestión escolar?**

Son prácticas de la gestión consideradas sustanciales para asegurar que las o los estudiantes aprendan; los compromisos se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la Institución Educativa tiene capacidad de reflexionar e intervenir para la toma de

decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes, como plantea el **Minedu (2015) en Compromisos de Gestión Escolar** (<http://www.minedu.gob.pe/campanias/gestion-escolar.php>). Los compromisos son responsabilidades asumidas de manera responsable y profesional por los directivos, los docentes y demás actores sociales para mejorar los procesos de aprendizaje de los estudiantes. La asunción de los compromisos se realiza dentro de un clima institucional favorable, sin condicionamientos ni presiones de cualquier índole. Los directivos están obligados a asumir y cumplir los compromisos de gestión escolar bajo el imperativo de las normas vigentes del sector Educación y bajo las exigencias del Marco del Buen Desempeño del directivo. La razón principal de los compromisos de gestión escolar es la búsqueda de la calidad de los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes.

#### **b. Propósito de los compromisos de gestión escolar**

Los compromisos de gestión sirven para orientar el accionar de la institución educativa, proporcionando a la comunidad educativa información relevante y oportuna para la reflexión, la toma de decisiones y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Las instituciones educativas se centran en los compromisos de gestión escolar para el logro de las metas y objetivo relacionados a asegurar el progreso en los aprendizajes, la permanencia y la culminación del año escolar, a través de una planificación consensuada, un clima institucional favorable y un proceso de acompañamiento a la práctica pedagógica docente (<http://www.minedu.gob.pe/campanias/gestion-escolar.php>).

**Minedu en Compromisos de Gestión Escolar** (2015, pp. 15-28), establece los siguientes compromisos para Educación Básica Regular:

- **Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa**

Este compromiso tiene como finalidad orientar a toda la comunidad educativa en el proceso de asegurar de manera sostenida las

mejoras educativas a lo largo del tiempo. Para ello, un insumo importante son los resultados obtenidos en la Evaluación Censal de Estudiantes - ECE (2.º y 4.º grado de primaria; 2.º grado de secundaria) de los años anteriores, a partir de los cuales los docentes, liderados por el director de la IE, establecen y socializan las fortalezas, aspectos críticos y causas que generaron tales resultados. Luego, de manera consensuada, establecen las metas del nuevo año lectivo y se comprometen en lograrlas.

- **Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa**

Este compromiso se refiere a la capacidad de la institución educativa para mantener a los estudiantes de un año a otro. La retención describe el proceso de asistencia continua de los estudiantes a una institución educativa, por ello resulta ser la antítesis de la deserción. Para que la retención sea efectiva es necesario que el esfuerzo sea en equipo, involucrando a todos los miembros de la comunidad educativa. Le corresponde a la comunidad educativa reflexionar y actuar sobre aquellos que se relacionan directamente con las decisiones que se toman al interior o por sobre las cuales tenemos responsabilidad. Es decir, las prácticas pedagógicas inadecuadas, bajas expectativas de los docentes respecto al aprendizaje de los estudiantes, violencia escolar, bajo nivel de aprendizajes, repetición del año escolar, extra edad, poca atención a los intereses y necesidades propias de los educandos; todas ellas capaces de vulnerar el futuro escolar de un estudiante. De forma tal, que la comunidad educativa pueda identificar a los estudiantes en riesgo y buscar mecanismos y alternativas de acompañamiento y monitoreo. Este Compromiso también es considerado de resultado y se constituye como la capacidad que tiene el sistema educativo para lograr la permanencia de los estudiantes en las aulas, esto garantiza la terminación de ciclos y niveles en los tiempos previstos y asegura el dominio de las competencias y conocimientos correspondientes.

- **Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa**

Este compromiso, por su naturaleza e importancia, moviliza a la comunidad educativa hacia un concepto de optimización y aprovechamiento del tiempo en el ejercicio de sus funciones. Comprende dos aspectos complementarios entre sí, la gestión de la jornada escolar y de la jornada laboral. El cumplimiento de ambas originará el desarrollo completo del currículo y garantizará a los estudiantes el cumplimiento de la totalidad de las jornadas de aprendizaje planificadas. Las actividades y participación en actos de celebración locales, propuestas por organizaciones sociales, privadas o públicas, solo es posible si estas forman parte de las unidades didácticas y del PAT. El escenario de “recuperación de clases” solo debe ser considerado frente a casos excepcionales (desastres naturales, situación de emergencia o siniestro) o hechos que pongan en riesgo la seguridad de los estudiantes y docentes. El cumplimiento de las jornadas laborales efectivas de los docentes, asegura en gran medida el logro de aprendizajes. Muy por el contrario, el ausentismo de los docentes es un problema serio y complejo. Los estudiantes pierden la posibilidad de desarrollar sus capacidades, generar la construcción y descubrimiento de sus aprendizajes. La menor cantidad de horas de clase conlleva al retraso y discontinuidad de lo planificado, las metas propuestas por la IE corren el riesgo de no ser cumplidas y se fomenta una desorganización que impide la generación de un servicio de calidad.

- **Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa**

El Marco del Buen Desempeño del Directivo establece como competencias de los directores, la promoción y liderazgo en la mejora de la práctica pedagógica de su equipo de docentes, así como el acompañamiento sistemático a los procesos pedagógicos con la finalidad de lograr las metas de aprendizaje establecidas; es decir, el liderazgo pedagógico del directivo se centra en apoyar, evaluar y desarrollar la calidad docente, para ello, se genera una dinámica de

interaprendizaje para la revisión y retroalimentación de la práctica pedagógica. Además, a través de este Compromiso el equipo directivo concretiza en la práctica las competencias del Marco del Buen Desempeño Directivo, relacionadas con el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al profesor para la mejora de los aprendizajes.

- **Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa**

La convivencia escolar es el conjunto de relaciones personales y grupales que configuran la vida escolar. Es una construcción colectiva cotidiana, cuya responsabilidad es compartida por todos los integrantes de la comunidad educativa, pues cada una aporta con sus acciones a los modos de convivencia. Es un factor que contribuye al clima escolar. El clima escolar es un indicador de percepción basado en las experiencias personales relacionadas a la vida escolar, refleja varios factores, como son: normas, metas, valores, relaciones interpersonales, prácticas de enseñanza y aprendizaje, políticas laborales, así como estructuras organizacionales y materiales. Podemos sostener que una intervención positiva en el marco de la convivencia tendrá un efecto de mejora en el clima escolar. Las instituciones educativas donde se implementa la convivencia escolar desde un modelo participativo e inclusivo, son escuelas donde se aprende a convivir y se crean las mejores condiciones para que todos los estudiantes puedan aprender, sean ciudadanos competentes, socialmente activos y responsables.

### **Utilidad de los compromisos de gestión escolar**

Los compromisos de gestión escolar sirven para orientar el accionar de la institución educativa, proporcionando a la comunidad educativa información relevante para la reflexión, la toma de decisiones y la mejora de los aprendizajes.

En relación con ello, el accionar de las instituciones educativas se centra en estos compromisos, que tienen como objetivo, asegurar el progreso en los aprendizajes, la permanencia y la culminación del año escolar (conclusión), a

través de una planificación consensuada, un clima favorable y un proceso de acompañamiento a la práctica pedagógica.

### **Instrumentos de gestión educativa: formulación del PEI e implementación del PAT**

El Plan Anual de Trabajo (PAT) es una herramienta de gestión que orienta las acciones de la IE en función de los aprendizajes. Su propósito es ordenar las tareas en la IE a través de los Compromisos de gestión escolar, para ello realiza actividades específicas, operativas, que se dirijan y estén centradas en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. El PAT es funcional, articulador y participativo en tanto que requiere la intervención activa, reflexiva y propositiva de todos los miembros de la comunidad educativa.

#### **2.2.1.1. Gestión escolar con liderazgo personal**

##### **Aspectos básicos**

Son los cambios intrínsecos que realiza la persona para llevar a cabo sus planes, mediante acciones eficientes para el logro de su propio objetivo.

Ser líder significa acompañar al equipo y favorecer al crecimiento de cada uno de sus integrantes, esto significa saber guiar, orientar, organizar y dirigir.

##### **Ámbitos del liderazgo personal**

- El líder como organizador.
- El líder como conciliador.
- El líder como educador.

##### **Círculos de motivación del líder personal**

- Espera lo mejor
- Cree en sí mismo
- Identifica Potencialidades
- Se involucra con los demás
- Ser el prototipo
- Reconoce y recompensa

- Escucha con atención
- Siembra ambiciones

### **Actitud del liderazgo personal**

- Activo
- Tenaz
- Transcendencia
- Democrático
- Único
- Consciente

([https://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/concurso2012/pdf/Ses\\_04\\_Liderazgo\\_Personal.pdf](https://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/concurso2012/pdf/Ses_04_Liderazgo_Personal.pdf))

### **Pilares de la práctica de la autoestima**

**Según Escárrega, A. (2013, pp.14-17).**

- Vivir conscientemente
- Aceptarse a sí mismo/a
- Asumir la responsabilidad de uno/a mismo/a
- La autoafirmación
- Vivir con propósito
- La integridad personal

### **Características fundamentales de un líder auténtico**

- Esperanza: ¿Yo doy esperanza a las personas?
- Confianza: ¿Se puede confiar en mí?
- Estabilidad: ¿Soy estable; coherente y consecuente con lo que digo y hago?
- Compasión: ¿Tengo compasión frente a otros; utilizo el error para impulsarlos a ser mejores?

### **Cómo líder personal**

- ¿Con quienes tengo una mejor relación humana y laboral?
- ¿Cómo puedo entregar más a esas personas?

- ¿Cómo puedo recibir más de ellos?

### **Para tener éxito en la vida tienen que recordar tan sólo tres cosas**

- Saber lo que quieren; tener una idea clara de qué meta quieren alcanzar en cada situación.
- Estar alerta y mantener los sentidos abiertos de forma que se den cuenta de lo que están obteniendo.
- Tener la flexibilidad de ir cambiando su forma de actuar hasta que obtengan lo que querían.

#### **2.2.1.2. Gestión escolar con liderazgo social**

##### **Aspectos básicos**

El líder social es aquel individuo que tiene las competencias, conocimientos, habilidades y destrezas para conducir un proyecto, para seducir a otros con un proyecto que es compartido y que tiene, además, la capacidad de empoderar a otros, de formar nuevos líderes, de transferir lo que está haciendo para que otros líderes continúen y asuman responsabilidades de interés común.

Un líder será la persona capaz de asumir la responsabilidad de capitanear el barco **para** llevar a buen puerto a su comunidad. Entiéndase una comunidad en sentido amplio, ya que podríamos hablar de una comunidad empresarial, estudiantil, industrial, académica, etcétera.

Conjunto de habilidades y destrezas personales y sociales que son inherentes a las personas y que son desarrolladas en la práctica profesional durante la conducción de la organización o institución integrada por los trabajadores o integrantes, como se desprende del documento del PROFORSER (2002, p. 2) *“Hoy en día, los ejecutivos han descubierto el poder y los beneficios que obtiene una organización que cuenta con una visión, pero son pocas las personas que han trasladado este concepto a su vida personal”*.

Una visión de vida es un sueño retador de lo que realmente es importante para nosotros. Una visión nos da fuerzas, ayudándonos a superar los obstáculos y a mantenernos en la dirección correcta. Nuestra visión se construye sobre la

base de valores, lo que es importante para nosotros. El problema es que, con la velocidad de la vida, no nos tomamos el tiempo de descubrirla. Vivir una vida sin visión es como construir un edificio sin planos ni perspectiva de lo que quiere lograr esto resultaría muy ineficiente, puesto que construiríamos paredes y columnas que luego tendríamos que derribar, como sigue planteándose en el documento del PROFORSER (2002, p. 3) ***“El papel de un líder social no debe ser resolver problemas, sino hacer las preguntas que ayuden a sus subordinados a resolver los problemas por sí mismos”***.

Ser líder social implica conocer, analizar, enjuiciar, tomar decisiones y plantear estrategias viables de solución a situaciones problemáticas de la organización o institución. No basta el manejo y conocimiento teórico y científico de la realidad, sino lo más importante es el manejo de habilidades sociales integradoras y visionarias con creatividad e inteligencia.

### **El liderazgo como misión y visión**

La visión y la misión de todo líder debe percatarse de que su fin trascendental sea perseguir el bien de sus liderados. Donde implique precisamente la visión del futuro, dar alas a la esperanza para llegar muy lejos, pero también valores personales acendrados en la propia lucha diaria por sacar adelante el proyecto personal de vida, de manera que los principios sustentables sean el ser coherente, unitario, y convergente a las metas, y sobre todo mucha valentía para ser capaz de enfrentar nuevos retos que durante la vida suelen presentarse.

**Siliceo, A. & Siliceo, B. (2001, p. 18)** señala que *“la síntesis de toda visión y misión puede plantearse de la siguiente manera: como ser humano he decidido influir positivamente en otros y servirles al mismo tiempo”*. Con ello pretende señalar que el liderazgo no es el medio de esclavizar a los demás sino más bien de hacerles sentir que están protegidos.

### **Valores y actitudes de un líder**

#### **Ser coherente**

Para optimizar la función de liderazgo, el líder necesita tener una serie de competencias y habilidades con las que debe contar. Una de ellas es la

coherencia que es un elemento fundamental para que el líder resulte creíble, íntegro y estimule sin esfuerzos adicionales al equipo a imitarle.

Es importante esta actitud, porque evita el comportamiento negativo de un líder, que como es lógico afecta al equilibrio del sistema, en este caso, al equipo que dirige, por ello, es muy importante que tenga en cuenta qué hace, cómo lo hace y a quién afecta.

Un líder coherente es aquel que en determinadas situaciones, en lugar de hacer lo que siente, lo que le resulta más fácil o más cómodo, piensa antes de actuar en las posibles consecuencias que pueden tener sus actos en los sistemas con los que interactúa para evitar impactos no deseados. Por ello, un comportamiento coherente es resultado de un proceso integral, honesto y auténtico de relación entre lo que pensamos, sentimos y hacemos.

### **Ser auténtico**

La autenticidad, presente en un líder es muy importante porque permite adquirir una personalidad con cierta naturalidad y honestidad. Esta actitud es la que eminentemente diferencia claramente los buenos líderes de los mediocres. Porque el líder con este tipo de principios, puede consolidar la confianza en las relaciones interpersonales dentro de la organización y también más allá de lo estrictamente laboral. La autenticidad es algo más que ser abierto o decir la verdad. Se requiere un conocimiento de uno mismo y de sus valores. Esto implica que el líder efectivo (no el mediocre porque no podrá ser auténtico jamás) es el que será fiel a sí mismo; estará siempre abierto a los demás; se preocupará no solamente de hacer siempre lo correcto, sino de que se le considere una persona honesta.

La autenticidad es un proceso que se adquiere fruto de un gran esfuerzo personal. Algunos autores hacen referencia respecto a este tema y es el caso de **(Paz Soldan, 2015)** quien indica:

El líder auténtico con su forma de ejercer el liderazgo evita mucho sufrimiento, porque nadie se verá obligado a ajustar tanto sus comportamientos. Los expresará libremente, es más: el buen líder le pedirá que efectivamente así lo haga.

### **Saber escuchar**

Lo que se necesita para ser un líder es saber escuchar. La mejor manera de que puedas influenciar a una persona, ganarte el derecho a ser escuchado y conocerla en lo más profundo es que aprendas a saber escuchar. Para poder escuchar debes incorporar la actitud de empatía con las personas o sea ponerte en lugar del ellas para intentar comprender lo que sienten y porque actúan como lo hacen.

No se puede concebir el desarrollo de habilidades y competencias en comunicación para una persona en un grupo sin incluir la escucha como capacidad prioritaria. Es necesario entender como una destreza que requiere entrenamiento. Por lo general se cree que ser asertivo es hablar bien en público y lograr convencer a la gente con mensajes escritos determinados y contundentes. En gran parte, sí lo es. Pero no lo es todo. Es necesario entender la escucha como parte de las competencias corporativas en comunicación.

Como lo afirma (Rodrigues, M. 1988, p. 50) que *"a menudo el dirigente piensa que ser buen comunicador es ser buen emisor. Con esto se olvida lo principal: ser buen receptor"*. Esto determina que nada refleja más en el liderazgo y el trabajo en equipo que la sensibilidad de las personas para escuchar a otros. Una entidad donde las personas abren espacios para escucharse mutuamente es considerada una empresa inteligente porque fomenta el desarrollo personal y crece de manera sana. Si no hay escucha no hay comunicación organizacional. Porque la misma implica un nivel más alto de civilización, de profesionalismo, de calidad humana. El arte de escuchar permite que el individuo sea mucho más asertivo.

### **Ser asertivo**

La asertividad es esencial en el liderazgo, Desarrollarla hace mejor y más eficiente el trabajo del líder pues el liderazgo es influencia y servicio, no autoritarismo. Como lo comparte: (Davis & Jhon., 2003, p. 196) *"la agresividad e interacción constante con los demás no es garantía de buen liderazgo"*. En ese estilo, la asertividad parte de una postura de respeto hacia los demás, claridad en tus criterios y la convicción en lo que defiendes, es confianza en ti misma, valoración y reconocimiento de las cualidades de los demás.

El liderazgo no radica en la posición que se ocupa o el título que se adquiere. No es mejor líder aquel que trata a los demás con autoritarismo y

agresividad. Tampoco puede ser líder aquella persona que manipula, cohíbe ante los demás. Un buen líder cumple su propósito, para ello es necesario seguridad y convicción en lo que se cree. Sin embargo, es a la vez flexible y sabe tratar con respeto a los demás, reconocer sus derechos y valorarlos.

El liderazgo es influencia, influencia encausada a un propósito que beneficie a todos. Es saber relacionarse, No es manipulación y eso solo se logra partiendo desde una comunicación asertiva.

El asertividad es definido como un término intermedio entre la pasividad y la agresión. O como el conjunto de cualidades que te capacitan para comunicarte con respeto hacia los demás y hacia ti misma. Ser asertivo es ser lo suficientemente valiente para defender lo que tú quieres ante cualquier persona, lo suficientemente seguro para ser paciente con los demás y lo suficientemente honesto para entender que todos somos valiosos aun cuando no te guste la postura y la actitud de alguien.

### **Adquirir una personalidad moral**

El liderazgo basado en una personalidad moral debe inclinarse de tener una visión clara de la sociedad que desea crear y de algunas de las estrategias que ayudarán a lograrla, y en base a esta visión y a estas estrategias, luchar activamente para construir una sociedad mejor; llevar un profundo compromiso personal de luchar por la transformación individual por medio del desarrollo y ejemplificación de una vida basada en principios éticos y morales, caracterizado por cualidades tanto de la rectitud como la bondad, y de luchar por una transformación colectiva por medio de acciones que promueven la unidad y la justicia.

Respecto a ello (Siliceo, Casares, & Gonzales, 2000, p. 129) testifican que "el líder en todos los niveles y en todos los campos del trabajo humano es en realidad un constructor de la cultura organizacional".

Es importante señalar, respecto al anterior que un líder con ciertos principios éticos y morales con una gran convicción de servicio tiene la capacidad de tomar la iniciativa, contribuye a una acción eficaz. Por eso, es importante primero comprender y comprenderse con los principios del liderazgo moral, para luego desarrollar todas las capacidades dentro de este contexto positivo.

(<https://www.monografias.com/trabajos105/liderazgo-social-formacion-y-actitudes/liderazgo-social-formacion-y-actitudes.shtml>)

### **Características del liderazgo social**

- Capacidad de comunicarse.
- Inteligencia emocional.
- Capacidad de establecer metas y objetivos.
- Capacidad de planeación.
- Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo.
- Un líder crece y hace crecer a su gente.
- Tiene carisma.
- Es Innovador.

### 2.2.1.3. Gestión escolar con liderazgo profesional

#### Consideraciones básicas

El liderazgo profesional es un conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o de un grupo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo logrando así, las metas y objetivos marcados.

El liderazgo se ejerce en cada momento del día, tanto en aspectos formales al coordinar el flujo de trabajo, como en aspectos más informales como el tono y el clima emocional que se experimenta en la unidad de trabajo.

Conjunto de acciones paradigmáticas en términos de competencias, conocimientos científicos, capacidades, bases filosóficas, bases psicopedagógicas, sistémicas y axiológicas innovadoras que posee y aplica el líder profesional para conducir con eficacia y eficiencia una organización o institución, en base a la planificación, organización, ejecución y control compartida con responsabilidades concretas delegadas a los grupos humanos subordinados. El liderazgo profesional se encuentra íntimamente relacionado con el liderazgo personal y el liderazgo social. En la práctica se dan simultáneamente durante los procesos de gestión educativa.

#### Características de un líder

Según **Gemma, J. G.** (2019, pp. 2-3) las características del liderazgo profesional son:

- **Potenciar el crecimiento y desarrollo profesional y personal** de cada colaborador, considerando sus necesidades y potencialidades individuales. Cada trabajador es único y todos tienen un talento. Un buen líder debe

identificar y ayudar a desarrollar el talento de sus colaboradores. Para ello debe facilitarle la posibilidad de aprender nuevas tareas y que las nuevas tareas sean estimulantes y tengan significado.

- **Reforzar los logros y el esfuerzo:** Dar las gracias de forma genuina es imprescindible (salario emocional). Según nuestro docente, “al dar las gracias estamos reconociendo de forma humana e individual el trabajo bien hecho y el valor aportado por la persona”. Adicionalmente, dos importantes ventajas del salario emocional frente al salario económico es que además de que incrementa el compromiso de los trabajadores con la organización, no supone un coste económico.
- **Fomentar el *empowerment* en los trabajadores** aumentando su autonomía, toma de decisiones y control sobre su trabajo. El exceso de control externo, rigidez en los procedimientos y excesiva burocracia no es una buena política para motivar a los trabajadores.
- **Motivar a los colaboradores transmitiendo sentimientos positivos** como ilusión y confianza. (**contagio emocional**). Esto tampoco significa que el líder deba estar en todo momento pendiente de que sus empleados estén contentos, pero sí de organizar las tareas y actividad del grupo escuchando activamente a todos y cada uno de sus miembros, considerando sus necesidades, dándoles autonomía, así como contagiando y transmitiendo, de forma activa, positividad, ilusión y confianza.
- **“Predicar con el ejemplo” (Modelado positivo).** Quienes más deben trabajar y esforzarse son los jefes.

#### **Características del líder**

- Autocontrol
- Decisión y confianza en uno mismo y motivación.
- Capacidad para motivar a los seguidores
- Agudeza mental y capacidad de análisis objetivo, tanto propia como exterior, capacidad estratégica, multidimensional y con visión al futuro.
- Credibilidad y excelencia reputación
- Historial con una amplia gama de actividades.
- Conciencia de un compromiso social y sentido del deber

- Capaz de asumir riesgo y responsabilidades

### **Cualidades básicas de un líder profesional**

- Capacidad técnica
- Inteligencia social o habilidad para motivar
- Entender y conducir a la gente
- Experiencia en la dirección de personas hacia objetivos o proyectos, caminos ya recorridos.
- Saber en qué momento actuar, cuando no hacer nada, y cuando hacerlo todo, o cuando sólo una parte, lo que implica también la habilidad para decidir cuál es la persona correcta en quien apoyarse.
- Capacidad de juicio
- Inteligencia verbal, espiritual y socia

### **Prácticas fundamentales del liderazgo profesional**

- **Desafiar el proceso**

Los líderes corren riesgo. Son pioneros, están dispuestos a avanzar hacia lo desconocido-aprenden mejor cuando conducen en medio de obstáculos.

- **Inspira una visión compartida**

Son personas capaces de avizorar más allá del horizonte, destiempo e imaginan atractivas oportunidades que les esperan. Una visión clara es lo que los empuja hacia delante. La fe y el entusiasmo son las chispas que encienden la llama de la inspiración.

- **Habilitar a otros para actuar**

Los líderes comprometen a todos los que deben vivir con los resultados, y posibilitan que otras personas hagan un buen trabajo.

- **Servir de modelo**

Los títulos se otorgan, pero el respeto sólo se gana a través de la propia conducta. Dan el ejemplo y genera compromiso a través de actitudes simples y cotidianas, creando progreso e impulso. Los líderes sirven de modelo a través del ejemplo personal y la consagración de la tarea. Por eso deben tener claro los principios orientadores.

- **Brindar aliento**

Mostrarles a las personas que son capaces de triunfar (Cipri, e. (s.f).

#### 2.2.1.4. Gestión escolar con liderazgo pedagógico

##### a. Líder escolar

El liderazgo escolar es uno de los factores principales para el desarrollo, empoderamiento y posesionamiento de la institución educativa en un contexto social, cultural y geográfico determinado. El ejercicio del liderazgo recae sobre los directivos de la institución educativa. El efecto del liderazgo de los directivos en la calidad de los servicios educativos y principalmente del aprendizaje de los estudiantes, en la actualidad se ha constituido en el centro y foco de interés social nacional y mundial. Dentro del contexto de prioridades de la gestión educativa de los directivos en la Educación Básica Regular (Educación Inicial, Primaria y Secundaria), la dimensión pedagógica se ha constituido en la base fundamental en la mejora continua del desempeño pedagógico de los docentes y en la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Las dimensiones administrativa, institucional y comunitaria como gestión complementaria a la gestión pedagógica.

Los directivos escolares deben ejercer un adecuado liderazgo pedagógico para mejorar los aprendizajes de los estudiantes, acorde a las exigencias, cambios y retos de la modernidad y, como demanda el Ministerio de Educación, coherente con el Marco del Buen Desempeño del Directivo, donde al referirse del liderazgo pedagógico del directivo (2014, p. 13) señala que *“El liderazgo pedagógico de las escuelas se constituye, en este escenario, en un factor importante para el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas”*.

El liderazgo pedagógico de los directivos, en términos generales busca la mejora de la calidad educativa y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes de las instituciones educativas, acorde a los lineamientos de política educativa y objetivos estratégicos del Estado establecida en el

PEN al 2021, donde en el objetivo estratégico 3, al referirse al sistema integral de formación docente dice que el *Sistema integral de formación docente inicial y continua acorde a los avances pedagógicos y científicos, a las prioridades educativas y a la realidad diversa y pluricultural del país; propicia equipos docentes que se desempeñan de manera ética y competente y son valorados por ella y sus estudiantes*(CNE, 2007, p. 15)

A través del liderazgo pedagógico de los directivos y docentes, se busca la mejora de la calidad de la educación y sobre todo la mejora de la calidad de los aprendizajes los estudiantes, según los estándares internacionales establecida por la UNESCO y acorde a la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 (2013:9), dice *Los docentes son fundamentales para lograr la mejora de la educación peruana y la LRM busca ser una herramienta importante que permita brindarles oportunidades y continuidad en su desarrollo profesional en favor de una formación de alta calidad para los niños y niñas del Perú.*

El liderazgo pedagógico de los actores principales de la educación, no solamente busca la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, sino su formación integral ciudadana, democrática e intercultural orientada al logro de las Competencias del ejercicio ciudadano democrático e intercultural (convive, participa y delibera) (Minedu, 2013, p. 28), coherente con la Ley General de Educación N° 28044, donde en el artículo 13, al referirse de la calidad de la educación, señala que *“Es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida”* ([http://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)).

Un buen liderazgo escolar busca la transformación de los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con el propósito de mejorar la cultura organizacional de la institución educativa.

Entonces los elementos personales, sociales, culturales, axiológicos y académicos relacionados al liderazgo pedagógico de los directivos están íntimamente vinculados con el desempeño docente y los aprendizajes de los estudiantes.

**b. Conocimiento del líder pedagógico del directivo**

- Conocimiento de la práctica pedagógica del docente.
- Conocimiento del desempeño de los directivos y administrativos.
- Conocimiento de la APAFA, padres y madres de familia.
- Conocimientos de los estudiantes.
- Conocimientos de teorías, paradigmas y enfoques de gestión escolar.
- Conocimientos de modelos pedagógicos y métodos de investigación cuantitativa y cualitativa.
- Conocimiento de la gestión curricular de EBR.
- Conocimiento de los instrumentos y herramientas de gestión escolar.
- Conocimiento de los procesos de autoevaluación, acreditación, certificación, licenciamiento institucional.
- Conocimiento de las políticas educativas macros y micros.
- Conocimiento de las normas legales del sector Educación, otros.

**c. Habilidades del líder pedagógico del directivo**

- Habilidad para comprender la heterogeneidad social, cultural, política e ideológica de formación docente.
- Habilidad para la motivación constante a los miembros de la comunidad educativa.
- Habilidad para aceptar a los estudiantes tal como son y no como a él le gustaría que fueran.
- Habilidad para la toma de decisiones y la resolución de problemas institucionales.
- Habilidad para promover las relaciones intrapersonales e interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa.
- Habilidad para fortalecer la imagen y la cultura institucional.
- Habilidad por tratar a los estudiantes con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.

- Habilidad para confiar en los docentes, administrativos y estudiantes, aún si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.
- Habilidad para capitalizar experiencias profesionales de los docentes en bien de la institución.

#### **2.2.1.5. Líder escolar**

El liderazgo escolar es uno de los factores claves para el desarrollo, empoderamiento y posicionamiento de una educación de calidad en la sociedad. El ejercicio del liderazgo recae sobre el director o directora de la institución educativa.

El creciente énfasis sobre la gestión basada en la escuela producto de los diferentes procesos de descentralización en los cuales se ha transferido mayor autoridad a los directores, así como a los padres y madres de familia, ha puesto en relieve la mayor necesidad del ejercicio del liderazgo por parte de directores de escuela. El efecto del liderazgo de los directores de escuela en la calidad educativa y el aprendizaje, ha colocado al liderazgo escolar en el centro del debate educativo actual. Dentro del orden de importancia en la gestión educativa, prima la gestión pedagógica en la institución, frente a la gestión administrativa, institucional y comunitaria.

Los directores deben ejercer liderazgo para mejorar la calidad de la educación. La gestión educativa debe ir acompañada de estrategias que vigoricen las capacidades y el liderazgo. El liderazgo de docentes directivos y de profesores como factor, es clave en convertir a la escuela como organización con cultura de calidad.

Un buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela ([http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo\\_escolar](http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo_escolar)).

#### **2.2.1.6. Liderazgo centrado en el aprendizaje**

*En las rutas de aprendizaje que sugiere el Ministerio de Educación centra como principal objetivo la mejora del aprendizaje, es decir, vincular el liderazgo con el aprendizaje del alumnado. Un liderazgo para el aprendizaje*

toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos. El asunto prioritario es, pues, que las prácticas de la dirección escolar crean un contexto para un mejor trabajo del profesorado y, conjuntamente, de todo el establecimiento educacional, impactando positivamente en la mejora de los aprendizajes del alumnado. Para lograrlo, entre otros, deja de ser un rol reservado al director, siendo dicha misión compartida por otros miembros del equipo docente. En este sentido, dice que la mejora es más una cualidad de la organización, no de caracteres preexistentes de los individuos que trabajan en ella; por eso mismo, el liderazgo ha de ser concebido como algo separado de la persona y del papel que esa persona pueda desempeñar en un momento determinado. El liderazgo está en la escuela y no en la persona del director, que ha de construir su propia capacidad de liderazgo.

Las dimensiones transformacionales del liderazgo (rediseñar la organización), junto con el liderazgo instructivo o educativo (mejora de la educación ofrecida), en los últimos años han confluído en un liderazgo centrado en el aprendizaje (del alumnado, del profesorado y de la propia escuela como organización). Más específicamente se entiende como un liderazgo centrado en o para el aprendizaje. Esta perspectiva no es un modelo más de los que han desfilado en torno al liderazgo; sino que expresa, en el contexto escolar, la dimensión esencial del liderazgo, cuya relación causal recogen diversas investigaciones. El liderazgo para el aprendizaje implica en la práctica, al menos, cinco principios: centrarse en el aprendizaje como actividad, crear condiciones favorables para el aprendizaje, promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje, compartir el liderazgo, una responsabilidad común al logro de los resultados. La creación de una cultura centrada en el aprendizaje de los alumnos requiere: promover la cooperación y cohesión entre el profesorado, un sentido del trabajo bien hecho, desarrollar comprensiones y visiones de lo que se quiere conseguir.

El liderazgo en los tiempos actuales, tiene otra connotación, aquello “líder” que ejercía ese sentido vertical, y solo era reservado para el director quedó atrás, pues el liderazgo en este nuevo enfoque se torna, en un liderazgo

compartido por los maestros, principales gestores de poder organizar el nuevo aprendizaje, enfocado en el aprendizaje por resultados, en el de brindar aulas en las cuales los estudiantes sean capaces de desarrollar sus capacidades y puedan practicar sus habilidades sociales, tomando una posición crítica, creativa, reflexiva y argumentativa (<http://www.oecd.org/edu/schoolleadership>).

#### **2.2.1.7. Gestión y función del líder pedagógico**

Las sociedades modernas y desarrolladas tienen como dimensión prioritaria la educación, pues en ella se integran y relacionan las personas en función de sus necesidades, los requerimientos de los estados y la exigente sociedad del conocimiento globalizada; en este sentido, la educación debe lograr formar a un hombre crítico y apto para convivir en una sociedad, que participe activamente en los procesos de transformación social.

Estas transformaciones se enmarcan en el desarrollo de capital humano para aumentar la competitividad productiva, la gestión del conocimiento y las ciencias, en función del desarrollo del capital intelectual de los países y la formación de ciudadanos para una participación activa dentro del contexto político-social. Recientes investigaciones señalan que una educación de alta calidad es fundamental para que la población participe plenamente en las instituciones económicas y políticas, y esa participación es esencial para la democracia y el desarrollo económico.

El rol central que ocupa la educación en el desarrollo de las naciones, relevado por el nuevo contexto cultural que vivimos (sociedad de la información, del conocimiento de la innovación), nos indica que se trata de un sistema complejo, cuyos logros tienen su expresión más directa y palpable en los resultados de los aprendizajes de los estudiantes, toda vez que se incrementan los mecanismos (pruebas estandarizadas y manejo de indicadores de resultados) para llevar al detalle los avances o retrocesos que se producen y ponderar así su efectividad .

Ante este desafío de llevar a las naciones al desarrollo social y económico, se indica que las intervenciones que se han de realizar deben ser de orden sistémico, y una de las formas que conviene utilizar es la teoría ecológica desarrollada por Bronfenbrenner (del microsistema al macrosistema), para tratar de avanzar en todas las dimensiones del problema, pero coordinadamente y no demandar o presionar solo a uno de sus componentes, a la hora de ponderar los resultados, cuando no se ha trabajado de manera conjunta .

En especial en aquellos sectores particulares donde los centros educativos están insertos en zonas que no desproporcionan todas las condiciones necesarias para su completo desarrollo social, esto se expresa en las dificultades de acceso por nivel socioeconómico, las cuales se trasladan al plano de la calidad de la educación. Los alumnos de entornos familiares precarios asisten a una educación de menor calidad y aprenden menos; son, como señalaba Pierre Bourdieu (1990), los excluidos del interior), de esta manera, para cumplir el desafío y la misión que tiene la educación, los centros educativos, como primer eslabón del sistema, adquieren su sentido y definen su misión: difundir los saberes, normas, valores e ideas con los que se pretende modelar la sociedad, utilizando como acción estratégica de intervención la adición sistemática y organizada de un conjunto de “conocimientos básicos (Área cognitiva), destrezas y habilidades (área sensomotriz), aptitudes y valores (área axiológica) a lo que denominamos currículum, por medio de la cual se aspira a modelar la conducta y la conciencia de los individuos que la componen, en la búsqueda de ese bien común.

Dentro del conjunto de factores y agentes que intervienen en las escuelas, y su función dentro de las mismas, encontramos los liderazgos pedagógicos, que conllevan un trabajo de gestión y uno de enseñanza, orientados a la gestión curricular o administración del currículo. Estos liderazgos, centrados en lo pedagógico y curricular, entre otras funciones, les permitirían a las escuelas insertas en contextos de vulnerabilidad, armonizar los códigos culturales implícitos en el currículo

con los de sus estudiantes, generar procesos de organización y monitoreo de la enseñanza.

#### **2.2.1.8. Rasgos con implicaciones positivas para el liderazgo exitoso**

El liderazgo exitoso involucra un conjunto de procesos, características, rasgos y elementos positivos en las dimensiones personales, sociales, axiológicas, culturales y académicos de las personas que conducen y lideran a los grupos humanos de las instituciones u organizaciones. Este planteamiento es reforzado por Schermerhorn (2004, p. 294) al plantear los siguientes rasgos positivos del liderazgo:

*“Energía y tolerancia a la adaptación o al estrés (...) Motivación por el poder pro social (...) Orientación hacia el logro (...) Madurez emocional (...) Autoconfianza (...) Integridad (...) Perseverancia o tenacidad (...) Capacidad cognoscitiva, inteligencia, inteligencia social (...) Conocimiento de la pertinencia de la tarea (...) Flexibilidad”.*

Los rasgos planteados no son definitivas ni acabadas, sino son procesos permanentes y continuos de adaptabilidad y perfeccionamiento acorde al contexto y circunstancia del mundo cambiante. Esto significa que los procesos de liderazgo están íntimamente relacionados con los tipos o modos de instituciones, organizaciones y sociedades. Toda acción de liderazgo conducen al logro de metas y objetivos comunes, a la satisfacción y bienestar social del grupo humano.

#### **2.2.1.9. Propuesta para la mejora de la efectividad del liderazgo**

*Kinicki (2003, p. 357) plantea los siguientes consejos:*

- **Escuchar:** Escuchar atentamente lo que tienen que decir otros.
- **Examinar:** Analizar los problemas desde todas las perspectivas. No tener soluciones favoritas y encontrar las que benefician a todos los participantes.
- **Auxiliar:** Ayudar a que otros aprendan de sus errores.

- **Desarrollar:** Explicar las bases de las decisiones y poner en práctica políticas y procedimientos justos.
- **Estimular:** Brindar a los empleados los recursos necesarios para su trabajo.
- **Reconocer:** Alabar a las personas por un trabajo bien realizado.

#### 2.2.1.10. Liderazgo en la calidad educativa

En casi todos los estudios de efectividad escolar se ha demostrado que el liderazgo es un factor clave para lograr precisamente esta eficiencia en calidad educativa.

*Es por eso que ... la importancia del liderazgo en la dirección es uno de los mensajes más claros que nos ofrece la investigación sobre efectividad escolar. Señala el hecho de que no ha surgido evidencia de escuelas efectivas con liderazgo débil. (SEP, 1989, p. 25).*

El simple hecho de reconocer el prestigio de una institución, nos da por entendido que detrás de esa buena calidad existe el trabajo y la organización de un gran líder.

Y es que una escuela, sea de nivel preescolar, primaria, secundaria, bachiller o de cualquier otro nivel, necesita el buen manejo de actividades de un valioso director, que sepa que el trabajo que realiza se ve reflejado en sus alumnos.

Que mejor satisfacción para un buen líder que ver su institución ascendiendo cada vez más y siendo reconocida por la sociedad como una de las mejores, si no es que la mejor.

Es por eso que el liderazgo es completamente necesario para iniciar y mantener el mejoramiento de la escuela.

Como ya se había mencionado en la introducción, un líder, en éste caso el director del plantel educativo, necesita de la ayuda de un cuerpo de docentes que junto con él, puedan hacer reconocer la mejoría de su escuela.

Un buen líder, sabrá cómo organizar las actividades de su equipo de trabajo para hacer así más sencilla la tarea de lograr llegar a la tan anhelada calidad.

*Para reafirmar lo dicho podemos agregar que ... el objetivo de cada equipo de mejora, es diseñar, hacer seguimiento y mejorar los procesos críticos que añaden valor a la organización y que permiten conseguir resultados de calidad.*

*El líder afronta el cambio, para lo cual transmite con emoción una visión de futuro, crea estrategias, fomenta el compromiso de los miembros del equipo y estimula frente a los obstáculos (Álvarez;, 1998, p. 6).*

El propósito de formar equipos entre los docentes del plantel y el líder es facilitar y lograr un buen desempeño de trabajo, es por eso, que ellos se dan a la tarea de diseñar sus propias estrategias para no hacer de su trabajo una rutina cansada.

Al organizar el trabajo, el líder debe tomar en cuenta que obviamente las estrategias son la mejor ruta para realizar una labor efectiva.

Las estrategias son el punto clave para llevar a cabo un buen liderazgo. De una u otra forma el líder asigna proyectos a sus colaboradores. Los proyectos son una forma de estrategia de mejoramiento. Si entre los colaboradores existiesen pequeños equipos que se encargaran de realizar una tarea diferente, el avance se vería en un plazo de tiempo más corto.

*La estrategia de compromiso rechaza el control burocrático como un modo de mejora escolar y, en su lugar, aboga por desarrollar planes de trabajo innovador que apoyen la toma de decisiones del profesorado y el incremento de compromiso en las tareas de la enseñanza.*

*El supuesto de este enfoque es que las prácticas de gestión colaborativas y participativas desatarán la energía y los conocimientos de los profesores comprometidos y, por tanto, traerán consigo una mejora en el aprendizaje del alumno” (Bolívar, 1995, p.7).*

El idear estrategias como éstas hará aún más sencillo el camino hacia la calidad. Un líder con estrategias es un líder con soluciones, y un líder con colaboradores que ayudan a crear estrategias es un líder que tiene todo el camino libre sólo para ir progresando.

Para diseñar éstas estrategias, hay que tener bien claro cuáles propósitos querrán que éstas cumplan; hablar de estrategias no sólo es idearlas y llevarlas a cabo, sino obtener de ellas el mejor beneficio sabiendo cómo trabajarlas.

Quizá no sea fácil ser la persona en quién recae la mayor responsabilidad del mejoramiento de la escuela, pero sabemos que los directores efectivos se exponen como personas que tienen una clara visión de hasta dónde puede llegar a estar la institución que dirigen. No podemos olvidar que los centros están inmersos en una determinada cultura y, al mismo tiempo, crean una cultura propia, conformada por normas, creencias, valores y mitos que defienden y que utilizan para regular el comportamiento de sus miembros.

En este contexto, la situación del director, lo convierte en el centro de todas las miradas, siendo ese el motivo por el que se le suele identificar con el líder (o al menos se espera de él que lo sea).

Es por eso que cualquier acción que el director emprenda, será reconocida como buena o mala, no sólo por autoridades máximas, sino por la sociedad.

Al aceptar el papel de director se hace acreedor instantáneamente del papel de líder, que con inteligencia sabrá aprovechar.

Estando al frente de una institución, se pone al frente de la comunidad que lo rodea.

La importancia del papel de liderazgo en un director(a) más que en los otros miembros del cuerpo académico, puede ser sensible al contexto, en particular a patrones de organización escolar.

Hablar de liderazgo parece sencillo, pero es un conjunto de relaciones, sistemas y procesos que pocas personas ejercen de manera individual.

La principal preocupación del líder no es resolver él mismo los problemas, sino la manera en que los resolverán.

*“Nadie duda de la importancia del liderazgo para tres situaciones: Para facilitar el cambio y la innovación, para proporcionar una visión de la organización, para animar sus primeros Pasos”*  
(Bolívar, 1997, p. 17)

Al líder de las nuevas organizaciones no le queda más remedio que asumir el papel de facilitador que ayuda, con su visión y su misión compartida, a conseguir que el trabajo salga adelante con niveles de calidad verdaderamente competitivos

El liderazgo en el futuro será una función no permanente que surgirá de forma muy compartida.

La calidad de las escuelas depende en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo.

El apoyo que brindemos como comunidad o padres de familia, así como los mismos alumnos, es un factor importante que apoya el buen liderazgo para esperar una calidad educativa efectiva.

El liderazgo es un factor clave para lograr precisamente esta efectividad y calidad escolar.

- Las estrategias son el punto clave para llevar a cabo un buen liderazgo.
- El apoyo que recibirá el líder por parte de los maestros es de gran utilidad, pues esto hace que el trabajo sea menos pesado.
- El objetivo de cada equipo de mejora, es diseñar, hacer seguimiento y mejorar los procesos críticos que añaden valor a la organización y que permiten conseguir resultados de calidad.
- La principal preocupación del líder no es resolver el mismo los problemas, sino la manera en que resolverá los mismos.

## **2.2.2. Calidad de servicios educativos**

### **2.2.2.1. Consideraciones básicas**

*Senlle y Gutiérrez, (2005; p. 1) refieren que en el punto de partida de la calidad ha sido la necesidad de normalizar la que ha imperado en el mundo para crear una economía de mercado global. Las tarjetas de créditos están normalizadas y pueden usarse en todos los países, los medicamentos, lentes, electrodomésticos, automóviles, etc., etc., están normalizados en su totalidad.*

*Un neumático que se fabrique en un país debe seguir una norma para poder ser utilizado en todo el mundo. Así la calidad implica sistemas que cumplen las normas y requisitos internacionales. Su aplicación a cualquier organización en cualquier parte del mundo responde a modelos internacionales.*

*Cuando se clarifica qué es la calidad en la educación o formación se ven claros los caminos para lograr los objetivos: satisfacer a la sociedad, asegurar el futuro y garantizar la rentabilidad.*

#### **2.2.2.2. Gestión hacia la calidad de servicios educativos**

##### **a. Gestión Administrativa**

La gestión administrativa le corresponde principalmente a la plana directiva de la institución (director y sub director), quienes en base a la normatividad interna (Reglamento Interno, Manual de Organización y Funciones) y externa (Ley General de Educación, Ley de la Carrera Pública Magisterial, Ley General de Administración Pública, Directivas de APAFA, entre otros) conducirán los destinos de la institución educativa.

La calidad de la gestión administrativa dependerá de la calidad de las herramientas de gestión: PEI, Plan anual de Trabajo, Plan de Monitoreo y Acompañamiento pedagógico, Proyecto Curricular de la Institución Educativa, Proyectos de innovación, entre otros elaborada y ejecutada por todos los actores educativos y sociales involucrados con la institución educativa, en base a los trabajos en equipo compartido y un liderazgo inteligente y estratégico, con una cultura organizacional consolidado, teniendo como horizonte los lineamientos de política institucional, la misión, la visión y los principios y valores institucionales. Sobre el servicio de calidad, *Espinar (2002, p. 88)* expresa que *La calidad se ha convertido en un factor que no puede ser ignorado. Hoy los gerentes pretenden alcanzar la administración de la calidad total, la cual se presenta cuando toda la cultura de la organización se enfoca hacia la calidad y la satisfacción de los clientes por medio de un sistema integral de herramientas, técnicas y capacitación.*

Efectivamente la calidad administrativa en una institución educativa se logra dándole el valor agregado a los procesos y procedimientos de gestión de conocimiento, gestión del potencial

humano, uso eficaz y eficiente de los recursos financieros, tecnológicos e infraestructurales; donde los beneficiarios directos serán los estudiantes, docentes, padres de familia y los involucrados directos e indirectos.

**b. La Gestión Institucional**

La calidad de los servicios de la gestión institucional dependerá en gran medida de la capacidad estratégica de liderazgo del director, subdirector y la contingencia personal, social, axiológica y profesional de los docentes y demás actores educativos y sociales. La parte medular será el posicionamiento y empoderamiento de la institución en el contexto local, regional y nacional en base a la implantación de la cultura organizacional institucional, proyección hacia la comunidad con responsabilidad social. Sobre la imagen institucional *Navarro Peña (2002, p. 80)* expresa que *“es el resultado de un proceso dinámico y cambiante, que surge a partir de la calidad del servicio educativo y la calificación exterior por medios de atributos (satisfactorio, excelente, prestigioso, etc)”*.

La base principal para que exista la armonía, tranquilidad, identidad, integración, cultura y bienestar en la comunidad educativa, sin duda alguna lo constituye el grado de motivación y estímulos sostenido y sustentable de quienes dirigen la institución y de los involucrados mismos. De no existir estos factores influyentes y hasta determinantes, será en vano otros sacrificios e intenciones.

**c. Gestión Pedagógica**

En la calidad de los servicios de la gestión pedagógica, base y razón de existencia de la institución educativa, los actores principales son los docentes de todos los niveles, modalidades y áreas curriculares. El docente juega un rol protagónico en buscar el empoderamiento e implantación de una educación de calidad según las necesidades, intereses y aspiraciones de los estudiantes y las demandas educativas regionales y nacionales, concordante con los paradigmas y modelos pedagógicos contemporáneos conducentes al mejoramiento de la calidad de vida de los futuros ciudadanos con identidad y compromiso social,

como se desprende del planteamiento de *Espinar (2002, p. 106) “La responsabilidad social está ligada fundamentalmente a los deberes, derechos y obligaciones de la persona en la organización”.*

Los elementos principales de la gestión pedagógica son el proyecto curricular de la institución; el currículo (programa curricular diversificado y contextualizado) hacia el logro de las competencias y capacidades, consensuado de carácter humanista, científico, tecnológico, ecológico y cognitivo. Estos elementos tienen que ser concordantes con las concepciones científicas de enseñanza y aprendizaje, principios educacionales, principios psicopedagógicos, perfiles reales e ideales de los estudiantes, demandas educativas, entre otros. (*Oncoy Roldan, 2005, p. 86) ... la Educación Secundaria, al optar por una educación centrada en los aprendizajes de los adolescentes, reconoce al mismo tiempo que esos aprendizajes son producto de sus interacciones con el medio natural y social; es decir, el aprendizaje tiene lugar en contextos socioculturales determinados. En esta perspectiva, la educación tiene que contribuir a la formación de la identidad y sociedad nacional asumiendo la diversidad del país.*

La gestión pedagógica es la parte medular en una institución educativa, porque la razón de ser y existir de la institución, son los estudiantes y por ende el centro de interés es el aprendizaje de ellos. La gestión administrativa y la gestión institucional se circunscriben en torno a la gestión pedagógica.

### **2.2.2.3. ¿Qué significa la calidad en la educación y formación?**

Para **Senlle y Gutiérrez (2005; pp. 3-4)** la calidad significa:

La calidad es un camino, no un logro limitado. El centro de formación, estudios, colegio o universidad que lo recorre se distingue especialmente por tener implantado en toda la organización un sistema de mejora continua por el cual se avanza diariamente.

La calidad es un espíritu de vida, un cambio de clima, el deseo de hacer las cosas bien, obtener resultados y mejorar permanentemente.

Por otra parte, la calidad la hacen las personas, tanto directivos, técnicos, administrativos, como docentes, quienes conociendo el uso y aplicación de las técnicas actuales de calidad para que puedan aplicarlas mejorando permanentemente su gestión. Incluso los alumnos y sus padres son actores de un sistema de calidad.

Muchos responsables de centros de formación creen que ya realizan la tarea educativa lo mejor posible, pero realmente desconocen las múltiples oportunidades de cambio que les daría la implantación de un sistema con el cual se mantuviera un control sobre toda la organización, una mejora continua y especialmente la satisfacción, tanto de los educandos como de la sociedad.

Los sistemas de calidad están enfocados a crear una dinámica racional de trabajo que aporte satisfacción y beneficios para todos.

Los conceptos actuales sobre calidad, universalmente aceptados, nos indican que al prestar un servicio se tienen que satisfacer las expectativas que los clientes pactan mediante una oferta del servicio, contrato, acuerdo o pacto. Un billete de una compañía de transportes es un contrato por el cual ambas partes pactan un servicio que demandan que se estimen oportunas. Algunas veces, hay empresas que intentan «colar» reglamentos o cláusulas que van contra la ley, así que el cliente debe pedir toda clase de información del servicio y compromisos por escrito según la importancia de lo pactado.

### **Calidad en la educación y formación, Senlle y Gutiérrez, 82005; pp. 15-16)**

#### **Qué es:**

- Un cambio cultural.
- La introducción de una metodología para gestionar la educación.
- Aplicación sistemática de modelos ya creados adoptados internacionalmente para gestionar organizaciones.
- Un compromiso de las autoridades con la mejora continua de los procesos educativos. Una forma de lograr resultados medibles.
- Desarrollo social.
- Entender la educación como un proceso continuo durante la vida.

- Reciclaje y reactualización docente en el uso de métodos y sistemas para el tratamiento de las relaciones interpersonales y las interacciones

#### **Tener en cuenta las necesidades de los clientes de la educación**

- Primarios – Educandos
- Secundarios – Familia
- Terciarios – Sociedad
- Desarrollo de las competencias.
- Puesta en común entre requerimientos empresariales y sociales con la educación formación.
- Análisis de las necesidades sociales (organizaciones, empresas). Análisis de las necesidades y expectativas de los educados en cada nivel educativo.
- Poner como objetivo la satisfacción de los clientes.
- Formar ciudadanos aptos para la convivencia pacífica y armoniosa.
- Implantar una educación ambivalente para el «saber ser» y «el saber hacer». Formar personas para su actuación social.

#### **Qué no es:**

- Agregar un nuevo examen a los viejos sistemas.
- Cambiar unas materias por otras.
- Cambiar o reactualizar temarios.
- Alargar/reducir horarios.
- Dividir un ciclo en dos.
- Inventarse nuevos nombres para los ciclos de la educación.
- Agregar un nuevo curso.
- Pensar que con una o dos materias nuevas sobre ética o comportamiento, la sociedad ya estará satisfecha.
- Hacer cambios a espaldas de la sociedad y sus necesidades.
- Hacer cambios sin la participación de las partes interesadas, agentes sociales y clientes.

(<https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479786670.pdf>).

#### **2.2.2.4. ¿Por qué no se logra de la calidad de servicios educativos?**

A pesar de los denodados esfuerzos del **Minedu** por mejorar la calidad de servicios educativos, la calidad educativa, la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, se viene evidenciando en la mayoría de escuelas del país, limitaciones y problemas de índole infraestructural, académico, pedagógico, administrativo, entre otros, como:

- Una gestión escolar homogénea con prácticas rutinarias y tradicionales de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de la gestión pedagógica y el aprendizaje de los estudiantes.
- Una organización escolar rígida en su estructura vertical y atomizada en sus funciones acorde a las normas vigentes.
- Instrumentos de gestión de cumplimiento únicamente normativo y poca operatividad de los instrumentos de gestión escolar.
- Participación de la familia y la comunidad únicamente como proveedores de recursos humanos.
- Desconfianza, subordinación y conflicto social como estilo de relación entre los actores de la comunidad educativa.
- Directivos con prácticas autoritarias o permisivas pegados a las normas internas, locales, regionales y nacionales.
- Una relación vertical y normativa de la institución educativa con las instancias de gestión educativa descentralizada.

### **2.3. Definiciones conceptuales**

#### **a. Gestión escolar**

Es un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo. Apoyo en la articulación de proyectos, con el propósito de dar un sentido a las actividades a la luz de los propósitos establecidos en la institución educativa.

#### **b. Gestión de liderazgo personal**

Conjunto de habilidades, destrezas y actitudes positivas personales que posee un líder educacional.

**c. Gestión de liderazgo social**

Conjunto de habilidades, destrezas y actitudes sociales que posee un líder educacional para conducir y gestionar el posesionamiento de la institución educativa dentro del contexto social, cultural y geográfico cambiante.

**d. Gestión de liderazgo profesional**

Conjunto de competencias, conocimientos y capacidades teóricas, filosóficas, científicas, sistémicas y axiológicas innovadoras que posee el líder profesional para conducir con eficacia y eficiencia los destinos de una institución educativa.

**e. Calidad de servicios administrativos**

Conjunto de procesos y aspectos legales, teóricos, metodológicos, infraestructurales y de servicio que brinda la institución educativa con eficiencia y eficacia a los miembros de la comunidad educativa y a la sociedad involucrada.

**f. Calidad de servicios institucionales**

Conjunto de acciones y procesos culturales, tecnológicos, sociales, filosóficos y morales que ofrece la institución educativa con eficiencia y eficacia a los actores involucrados directa o indirectamente con la institución educativa.

**g. Calidad de servicios pedagógicos**

Conjunto de acciones y procesos pedagógicos que ofrece la institución educativa con eficacia y eficiencia a los estudiantes concordante con las necesidades, intereses y aspiraciones según los cambios y transformaciones de la sociedad moderna.

## **2.4. Bases epistémicas**

La investigación referida a la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios educativos pertenece al paradigma cuantitativo y a la concepción positivista y, como tal se circunscribe como parte del sistema económico,

social y educativo vigente, existiendo una interdependencia con el conocimiento racional humano. Trata de entender y comprender el fenómeno de la investigación como parte de la realidad sistémica y holística integral, viendo al hombre desde una mirada biológica, psicológica, social y espiritual en el contexto educativo y social donde se desenvuelve en la gestión escolar en caso de los directivos y la percepción lógica de los docentes respecto a la calidad de servicios educativos.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Métodos

##### a. Inductivo y deductivo

Estos métodos sirvieron para enfocar el problema de investigación partiendo de aspectos generales y/o viceversa referidas al a gestión escolar del directivo y la calidad de servicios educativos en base a las informaciones teóricas procedente de la literatura. Además, sirvieron para hacer inferencias de los resultados de la aplicación de los cuestionarios a los sujetos determinados en la muestra de estudio, concordante con los objetivos específicos de la investigación (*Ortega, 2008, p. 9*).

##### b. Analítico y sintético

Estos métodos permitieron particularizar, desintegrar e integrar teorías y conocimientos referidos a la gestión del directivo y a la calidad de los servicios educativos, luego fueron contrastados con los resultados estadísticos de la opinión de los sujetos determinados en la muestra de estudio, concordante con los objetivos específicos de la investigación (*Ortega, 2008, p. 9*).

#### 3.2. Tipo y nivel de investigación

##### 3.2.1. Tipo de investigación

La investigación pertenece al *tipo básico* (*Ortega, 2008, p. 24*), por tratarse de la generación de nuevos conocimientos sobre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios educativos en la dimensión administrativa, pedagógica e institucional en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco.

### 3.2.2. Nivel de investigación

Esta investigación pertenece al nivel correlacional, porque se pretende buscar la relación entre las variables de estudio: Gestión escolar del directivo (X) y la calidad de servicios educativos (Y); así como se establecerá la relación de cada una de las dimensiones de ambas variables.

### 3.3. Diseño y esquema de la investigación

Esta investigación corresponde al diseño correlacional – causal por cuanto este tipo de estudio está interesado en la determinación del grado de relación existente entre las dos variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existentes entre fenómenos o eventos observados. El diseño a utilizar es transeccional en su modalidad correlacional – causal (Hernández Sampiere y otros, 2006), mediante este diseño, se pretende describir las relaciones existentes entre las dos variables en un momento determinado.

Esquema de investigación:

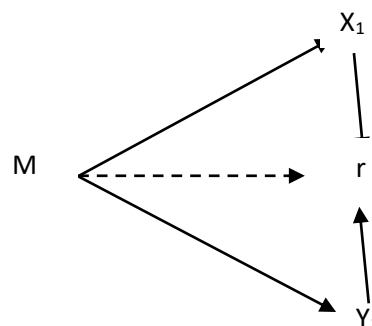
**Donde:**

**M** : Muestra de estudio.

**X<sub>1</sub>** : Variable 01

**Y<sub>1</sub>** : Variable 02

**R** : Relación x, y.



### 3.4. Población y muestra

#### 3.4.1. Población

La población de estudio estuvo constituida por la totalidad del personal directivo, docentes, coordinadores, personal de apoyo, administrativo, seguridad y vigilancia de la Institución Educativa Illathupa de Huánuco, nivel secundaria, donde la unidad de análisis serán los integrantes de la comunidad educativa (directores, docentes, personal administrativo, seguridad).

<b>Cargos</b>	<b>Cantidad</b>
Director	1
Sub. Directores	2
Docentes	55
Personal de apoyo pedagógico	4
Personal administrativo	10
Seguridad y vigilancia	4
<b>Total</b>	<b>76</b>

**Fuente.** Cuadro de Asignación de Personal de la Institución Educativa Illathupa de Huánuco, 2020. (Nivel secundaria)

### 3.4.2. Muestra

La determinación de la *muestra de estudio se hizo al azar simple* (SIERRA, 1988, p. 193) a criterio del investigador y estuvo constituido por 40 docentes de la Institución Educativa Illathupa de Huánuco, 2020 del nivel secundaria.

### 3.5. Definición operativa de instrumentos de recolección de datos

#### a) Ficha de análisis documental

Este instrumento permitió registrar los datos teóricos procedente de las fuentes de información de primera y segunda mano respecto a la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios educativos, los mismos que sirvieron para tener una concepción y caracterización global en la fase del planteamiento del problema y para la construcción del marco teórico de la investigación.

#### b) Fichas estructuradas

Estos instrumentos sirvieron para registrar los datos teóricos procedente de las fuentes de información bibliográfica. Se utilizaron fichas de resumen, fichas textuales, fichas bibliográficas, fichas analíticas y fichas de experiencia profesional, los mismos que sirvieron para la fase de la redacción del planteamiento del problema y para la redacción del marco teórico de la investigación.

#### c) Cuestionario

Las preguntas del cuestionario fueron formuladas en forma enunciativa

tanto para la variable “x”: Gestión escolar del directivo y para la variable y: Calidad de servicios educativos. Cada dimensión de las variables estuvo estructurada por indicadores con sus escalas valorativas de siempre, casi siempre, pocas veces, casi nunca, nunca con una ponderación 5, 4, 3, 2 y 1 respectivamente.

El instrumento, antes de su aplicación fue sometido a juicio de expertos, para tener el nivel de confiabilidad y validez suficiente que nos permita verificar los resultados con objetividad.

### **3.6. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos**

#### **3.6.1. Técnicas de recojo de datos**

##### **a) Análisis documental y bibliográfico**

Esta técnica se sirvió para abstraer y se analizar críticamente los documentos referidos a la gestión escolar del directivo en la de la institución educativa determinada en la muestra de estudio y los contenidos bibliográficos procedentes de la literatura referida a la calidad de servicios educativos, los mismos que sirvieron como referentes para la concepción y caracterización del planteamiento del problema, y sobre todo para la construcción del marco teórico, cuyos instrumentos fueron fichas estructuradas de análisis documental y bibliográfico.

##### **b) Fichaje**

Esta técnica permitió abstraer los datos teóricos procedente de las investigaciones y de fuentes bibliográficas referidas a la gestión escolar del directivo en la institución educativa y sobre la calidad de servicios educativos en el área administrativa, institucional y pedagógica, los mismo que sirvieron para dar consistencia teórica, con un enfoque axiológico y holístico a la investigación, cuyos instrumentos fueron las fichas estructuradas.

##### **c) Encuesta - cuestionario**

Esta técnica sirvió para abstraer los datos informativos factuales

procedente de los docentes determinados en la muestra de estudio respecto a la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios educativos; luego se hizo la sistematización para la redacción del informe final, cuyo instrumento fue el cuestionario.

### **3.6.2. Técnicas de procesamiento de datos**

#### **a) Clasificación y selección de datos**

Esta técnica nos permitió ordenar, clasificar y seleccionar las fuentes teóricas y los datos empíricos procedente de los sujetos determinados en la muestra de estudio para la redacción y presentación del informe final.

#### **b) Tabulación de datos**

Esta técnica permitió la presentación y organización de los datos empíricos de la aplicación del cuestionario, haciendo uso de cuadros estadístico para su tratamiento adecuado durante el análisis e interpretación de los datos.

#### **c) Técnica auxiliar de la estadística**

Esta técnica permitió organizar y procesar los datos empíricos recopilados haciendo uso de las tablas y gráficos estadísticos, referida a las frecuencias absolutas simple y los porcentajes. Los resultados nos facilitaron la visualización y la abstracción lógica en el análisis, síntesis e interpretación de los resultados, conclusiones preliminares y finales de la investigación.

### **3.6.3. Técnicas de presentación de datos**

#### **a. Tablas y gráficos estadísticos**

Estas técnicas sirvieron para la presentación de los resultados empíricos de la aplicación de los cuestionarios a los sujetos determinados en la muestra de estudio, sobre aspectos referidos a la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios educativos, así como la presentación final de la investigación durante la fase de la sustentación.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Análisis e interpretación de los resultados

##### 4.1.1. Resultados de la gestión escolar del directivo

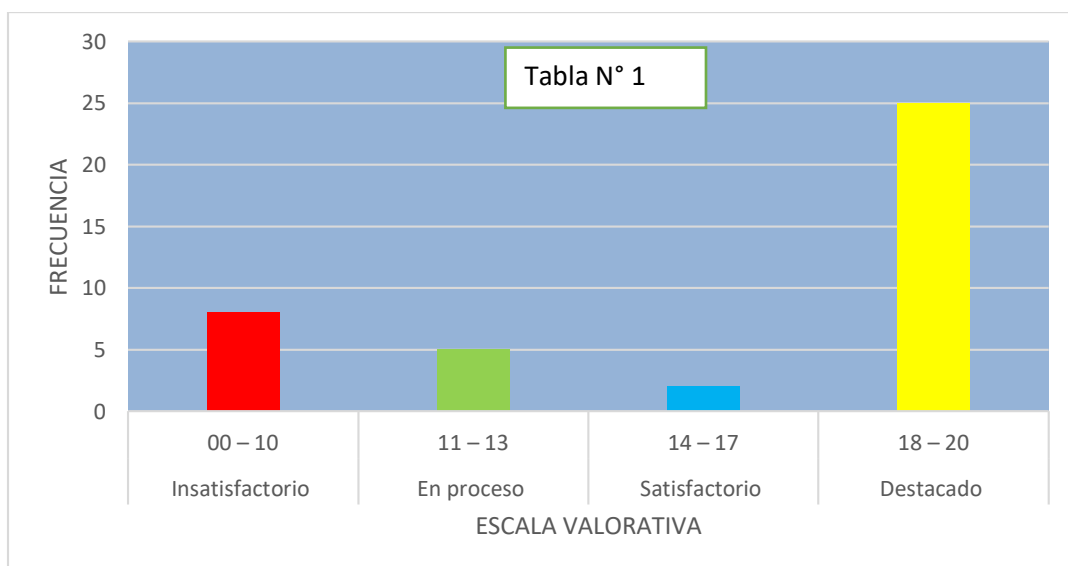
Tabla 1

La gestión escolar con liderazgo personal del directivo en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco, según opinión de los docentes del nivel secundaria

Valoración		fi	%
Cualitativa	Cuantitativa		
Insatisfactorio	00 – 10	8	20
En proceso	11 – 13	5	12,5
Satisfactorio	14 – 17	2	5
Destacado	18 – 20	25	62,5
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100</b>

Fuente: Resultado de la aplicación del cuestionario a docentes de la I.E. Illatupa de la ciudad de Huánuco, 2020. (Nivel secundaria)

Elaboración: Tesistas



Fuente: Tabla N° 1

## Análisis e interpretación de los investigadores

En la tabla y gráfico N° 1, se observa que 25 docentes equivalente al 62,5 %, manifestaron que la gestión escolar con liderazgo personal del directivo, se da en forma *destacada* (18 – 20); 8 docentes equivalente al 20 % opinaron que la gestión escolar con liderazgo personal del directivo, se da de manera *insatisfactoria* (00 – 10); 5 docentes equivalente al 12,5 % opinaron que la gestión escolar con liderazgo personal del directivo, se encuentra *en proceso* (11 – 13); finalmente, 2 docentes equivalente al 5 % manifestaron que la gestión escolar con liderazgo personal del directivo, se da en forma *satisfactoria* (14 – 17).

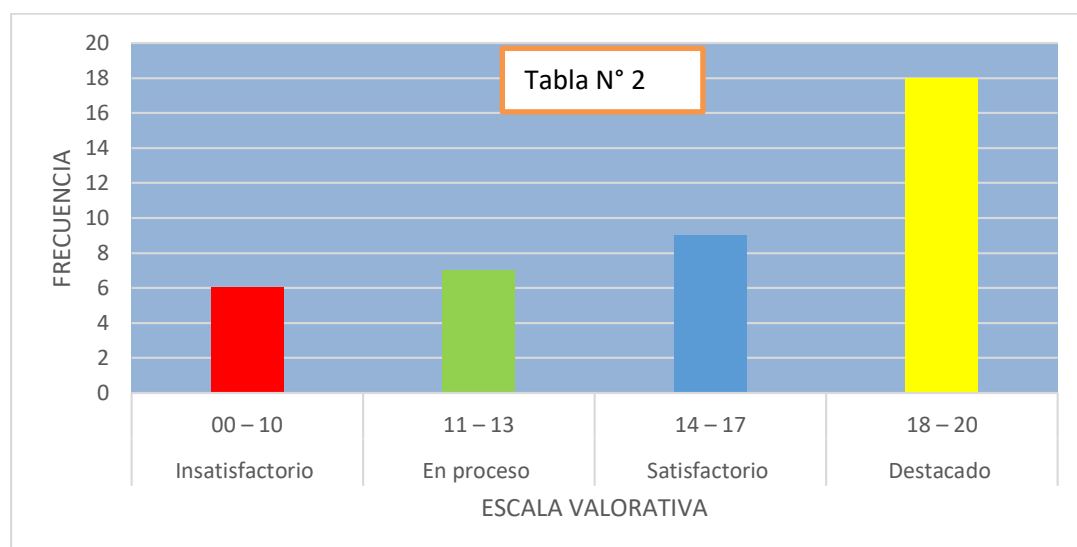
Tabla 2

La gestión escolar con liderazgo social del directivo en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco, según opinión de los docentes del nivel secundaria

Valoración		f <sub>i</sub>	%
Cualitativa	Cuantitativa		
Insatisfactorio	00 – 10	6	15
En proceso	11 – 13	7	17,5
Satisfactorio	14 – 17	9	22,5
Destacado	18 – 20	18	45
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100</b>

Fuente: Resultado de la aplicación del cuestionario a docentes de la I.E. Illatupa de la ciudad de Huánuco, 2020. (Nivel secundaria)

Elaboración: Tesistas



Fuente: Tabla N° 2

### Análisis e interpretación de los investigadores

En la tabla y gráfico N° 2, se observa que 18 docentes equivalente al 45 %, manifestaron que la gestión escolar con liderazgo social del directivo, se da en forma *destacada* (18 – 20); 9 docentes equivalente al 22,5 % opinaron que la gestión escolar con liderazgo social del directivo, se da de manera *satisfactoria* (14 – 17); 7 docentes equivalente al 17,5 % opinaron que la gestión escolar con liderazgo social del directivo, se encuentra *en proceso* (11 – 13); finalmente, 6 docentes equivalente al 15 % manifestaron que la gestión escolar con liderazgo social del directivo, se da en forma insatisfactoria (00 – 10).

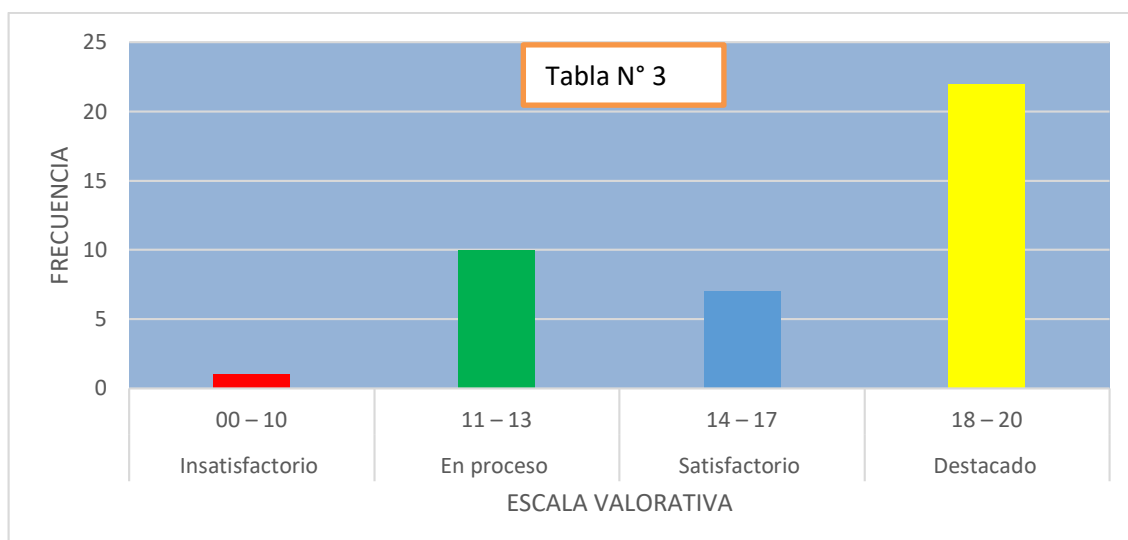
Tabla 3

La gestión escolar con liderazgo profesional del directivo en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco, según opinión de los docentes del nivel secundaria

Valoración		fi	%
Cualitativa	Cuantitativa		
Insatisfactorio	00 – 10	1	2,5
En proceso	11 – 13	10	25
Satisfactorio	14 – 17	7	17,5
Destacado	18 – 20	22	55
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100</b>

Fuente: Resultado de la aplicación del cuestionario a docentes de la I.E. Illatupa de la ciudad de Huánuco, 2020. (Nivel secundaria)

Elaboración: Tesistas



Fuente: Tabla N° 3

### **Análisis e interpretación de los investigadores**

En la tabla y gráfico N° 3, se observa que 22 docentes equivalente al 55 %, manifestaron que la gestión escolar con liderazgo profesional del directivo, se da en forma *destacada* (18 – 20); 10 docentes equivalente al 25 % opinaron que la gestión escolar con liderazgo profesional del directivo, se encuentra *en proceso* (11 - 13); 7 docentes equivalente al 17,5 % opinaron que la gestión escolar con liderazgo profesional del directivo, se da en forma *satisfactoria* (14 – 17); finalmente, 1 docente equivalente al 2,5 % manifestó que la gestión escolar con liderazgo profesional del directivo, se da en forma *insatisfactoria* (00 – 10).

#### **4.1.2. Resultado de la calidad de servicios educativos**

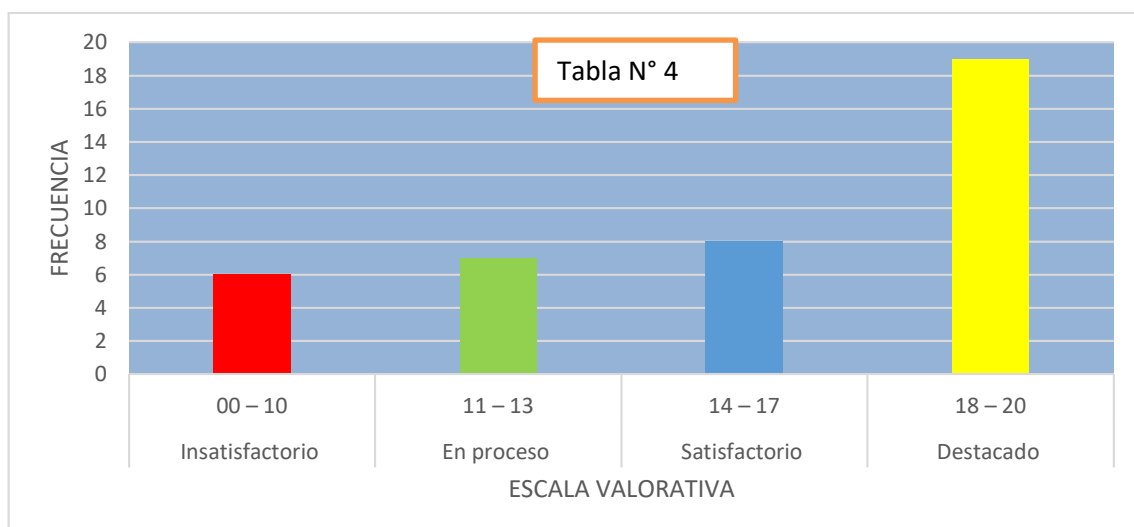
Tabla 4

La calidad de servicios administrativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco, según la opinión de los docentes del nivel secundaria

Valoración		f <sub>i</sub>	%
Cualitativa	Cuantitativa		
Insatisfactorio	00 – 10	6	15
En proceso	11 – 13	7	17,5
Satisfactorio	14 – 17	8	20
Destacado	18 – 20	19	47,5
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100</b>

Fuente: Resultado de la aplicación del cuestionario a docentes de la I.E. Illatupa de la ciudad de Huánuco, 2020. (Nivel secundaria)

Elaboración: Tesistas



Fuente: Tabla N° 4

### Análisis e interpretación de los investigadores

En la tabla y gráfico N° 4, se observa que 19 docentes equivalente al 47,5 %, manifestaron que la calidad de los servicios administrativos en la institución educativa, se da en forma *destacada* (18 – 20); 8 docentes equivalente al 25 % opinaron que la calidad de los servicios administrativos en la institución educativa, se brinda en forma *satisfactoria* (14 - 17); 7 docentes equivalente al 17,5 % opinaron que la calidad de los servicios administrativos en la institución educativa, se encuentra *en proceso* (11 – 13); finalmente, 6 docentes equivalente al 15 % manifestaron que la calidad de los servicios administrativos en la institución educativa, se da en forma *insatisfactoria* (00 – 10).

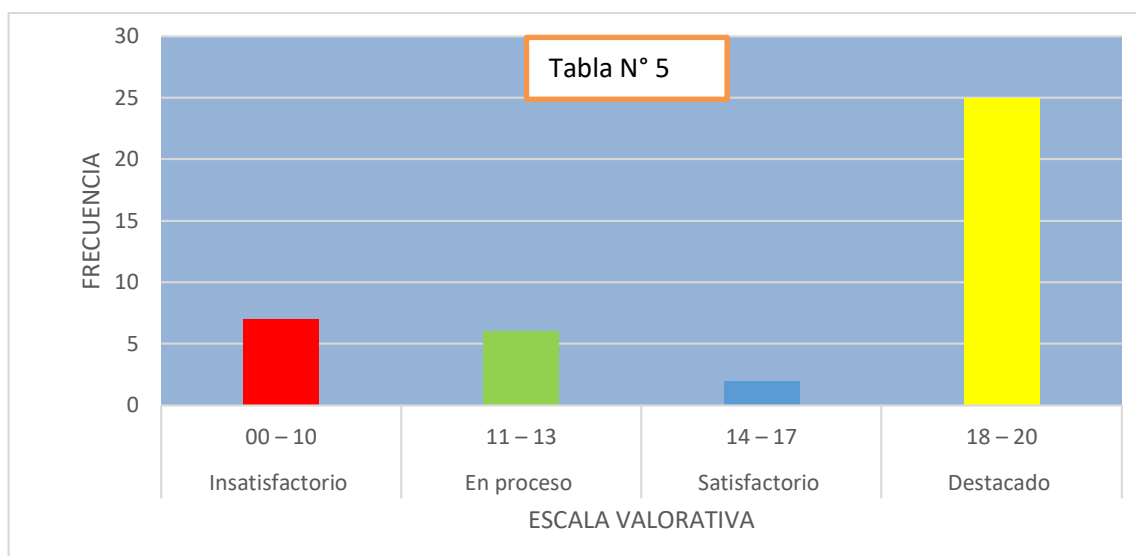
**Tabla 5**

La calidad del servicio institucional en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco, según la opinión de los docentes del nivel secundaria

Valoración		f <sub>i</sub>	%
Cualitativa	Cuantitativa		
Insatisfactorio	00 – 10	7	17,5
En proceso	11 – 13	6	15
Satisfactorio	14 – 17	2	5
Destacado	18 – 20	25	62,5
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100</b>

Fuente: Resultado de la aplicación del cuestionario a docentes de la I.E. Illatupa de la ciudad de Huánuco, 2020. (Nivel secundaria)

Elaboración: Tesistas



Fuente: Tabla N° 5

### Análisis e interpretación de los investigadores

En la tabla y gráfico N° 5, se observa que 25 docentes equivalente al 62,5 %, manifestaron que la calidad de los servicios institucionales en la institución educativa, se da en forma *destacada* (18 – 20); 7 docentes equivalente al 17,5 % opinaron que la calidad de los servicios institucionales en la institución educativa, se brinda en forma *insatisfactoria* (00 - 10); 6 docentes equivalente al 15 % opinaron que la calidad de los servicios institucionales en la institución educativa, se encuentra *en proceso* (11 – 13); finalmente, 2 docentes equivalente al 5 % manifestaron que la calidad de los servicios institucionales en la institución educativa, se da en forma *satisfactoria* (14 – 17).

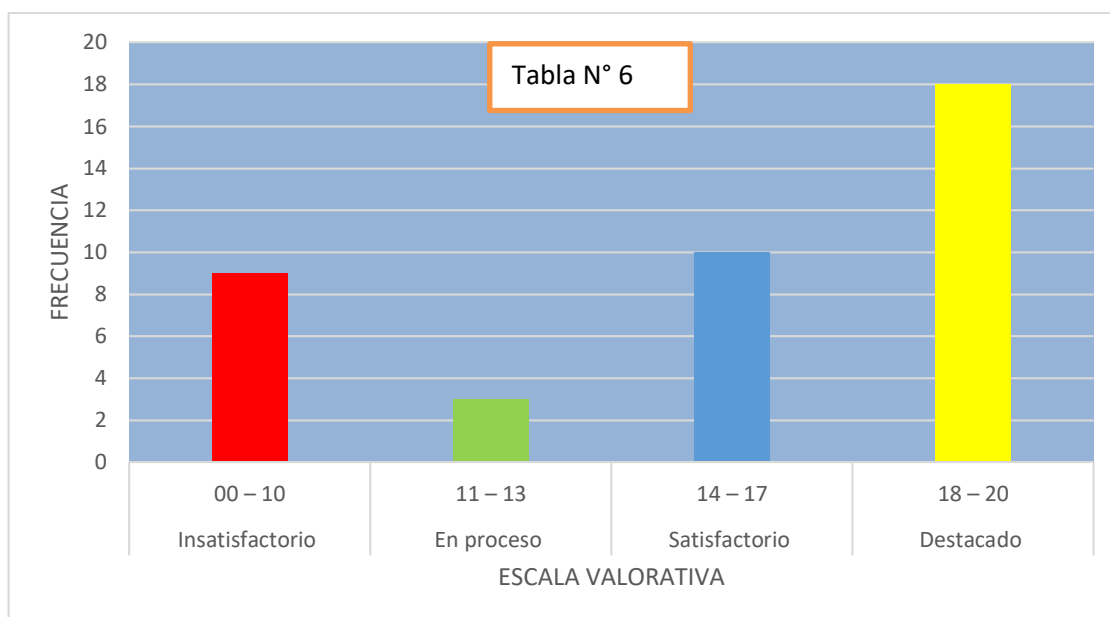
**Tabla 6**

La calidad de servicios pedagógicos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco, según la opinión de los docentes del nivel secundaria

Valoración		fi	%
Cualitativa	Cuantitativa		
Insatisfactorio	00 – 10	9	22,5
En proceso	11 – 13	3	7,5
Satisfactorio	14 – 17	10	25
Destacado	18 – 20	18	45
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100</b>

Fuente: Resultado de la aplicación del cuestionario a docentes de la I.E. Illatupa de la ciudad de Huánuco, 2020. (Nivel secundaria)

Elaboración: Tesistas



Fuente: tabla N° 6

### **Análisis e interpretación de los investigadores**

En la tabla y gráfico N° 6, se observa que 18 docentes equivalente al 45 %, manifestaron que la calidad de los servicios pedagógicos en la institución educativa, se da en forma *destacada* (18 – 20); 10 docentes equivalente al 25 % opinaron que la calidad de los servicios pedagógicos en la institución educativa, se da en forma *satisfactoria* (14 - 17); 9 docentes equivalente al 22,5 % opinaron que la calidad de los servicios pedagógicos en la institución educativa, se da en forma *insatisfactoria* (00 – 10); finalmente, 3 docentes equivalente al 7,5 % manifestaron que la calidad de los servicios pedagógicos en la institución educativa, se encuentra *en proceso* (11 – 13).

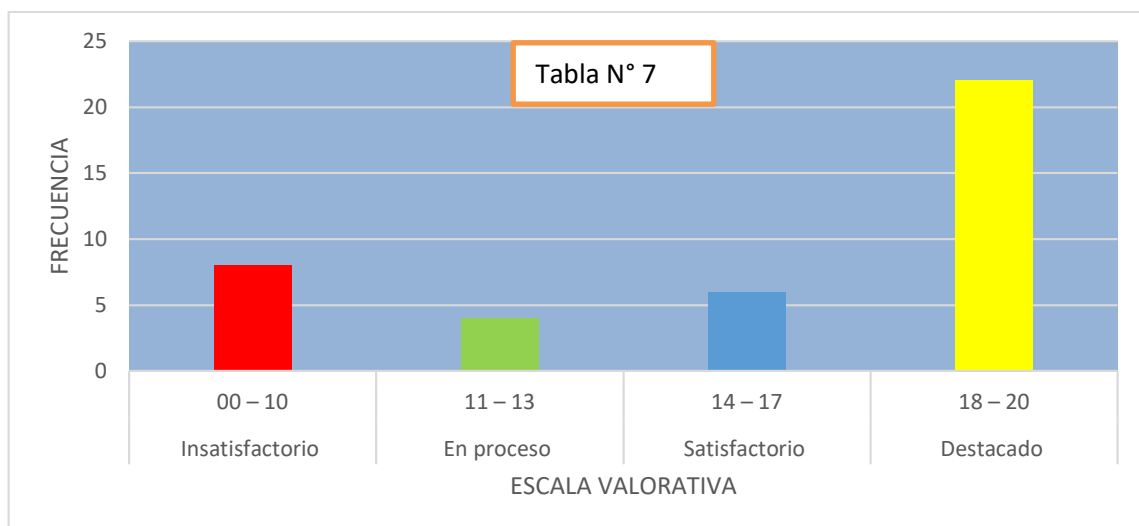
Tabla 7

Gestión escolar del directivo en la institución educativa Illathupa de Huánuco, según la opinión de los docentes del nivel secundaria

Valoración		f <sub>i</sub>	%
Cualitativa	Cuantitativa		
Insatisfactorio	00 – 10	8	20
En proceso	11 – 13	4	10
Satisfactorio	14 – 17	6	15
Destacado	18 – 20	22	55
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100</b>

Fuente: Resultado de la aplicación del cuestionario a docentes de la I.E. Illatupa de la ciudad de Huánuco, 2020. (Nivel secundaria)

Elaboración: Tesistas



Fuente: Tabla N° 7

### **Análisis e interpretación de los investigadores**

En la tabla y gráfico N° 7, se observa que 22 docentes equivalente al 55 %, manifestaron que la gestión escolar del directivo en la institución educativa, se da en forma *destacada* (18 – 20); 8 docentes equivalente al 20 % opinaron que la gestión escolar del directivo en la institución educativa, se da en forma *insatisfactoria* (00 - 10); 6 docentes equivalente al 15 % opinaron que la gestión escolar del directivo en la institución educativa, se da en forma *satisfactoria* (14 – 17); finalmente, 4 docentes equivalente al 10 % manifestaron que la gestión escolar del directivo en la institución educativa, se encuentra *en proceso* (11 – 13).

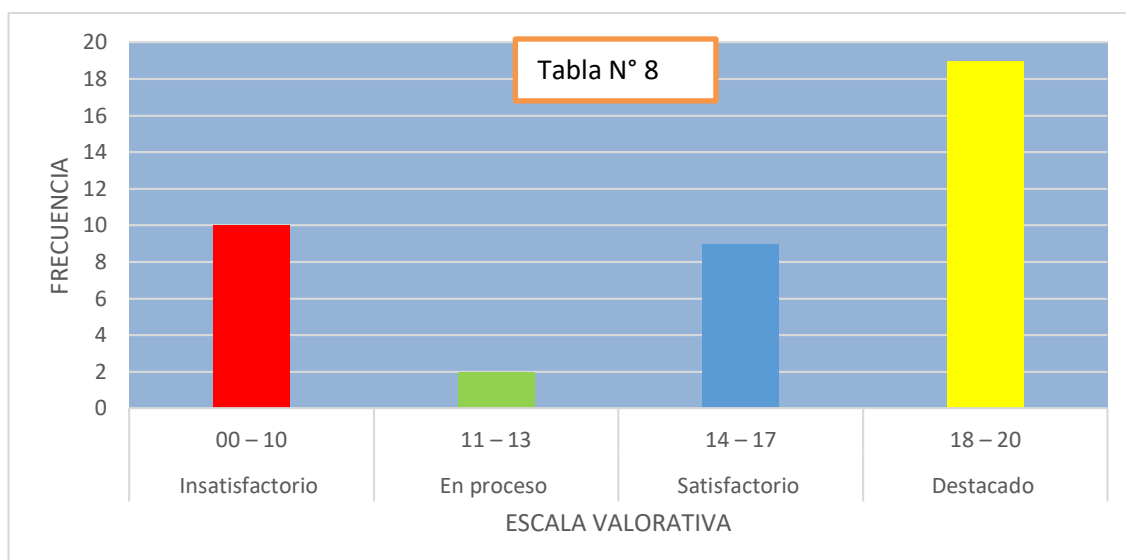
Tabla N° 8

Calidad de servicios educativos en la institución educativa Illathupa de Huánuco, según la opinión de los docentes del nivel secundaria

Valoración		fi	%
Cualitativa	Cuantitativa		
Insatisfactorio	00 – 10	10	25
En proceso	11 – 13	2	5
Satisfactorio	14 – 17	9	22,5
Destacado	18 – 20	19	47,5
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100</b>

Fuente: Resultado de la aplicación del cuestionario a docentes de la I.E. Illatupa de la ciudad de Huánuco, 2020. (Nivel secundaria)

Elaboración: Tesistas



Fuente: Tabla N° 8

### **Análisis e interpretación de los investigadores**

En la tabla y gráfico N° 8, se observa que 19 docentes equivalente al 47 %, manifestaron que la calidad de los servicios educativos en la institución educativa, se da en forma *destacada* (18 – 20); 10 docentes equivalente al 25 % opinaron que la calidad de los servicios educativos en la institución educativa, se da en forma *insatisfactoria* (00 - 10); 9 docentes equivalente al 22,5 % opinaron que la calidad de los servicios educativos en la institución educativa, se da en forma *satisfactoria* (14 – 17); finalmente, 2 docentes equivalente al 5 % manifestaron que la calidad de los servicios educativos en la institución educativa, se encuentra *en proceso* (11 – 13).

## **4.2. Análisis inferencial y la prueba de hipótesis**

### **Hipótesis general**

#### **a) Plantear las hipótesis**

Ho. No existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios educativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco.

Ha. Existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios educativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco.

#### **b) Fijar el nivel de significancia $\alpha$**

Se utilizó el nivel de significancia  $\alpha = 0,05$

**c) Determinación del estadístico de la prueba:**

Se utilizó el estadístico adecuado para la prueba el coeficiente Rho de Spearman.

El valor de Rho de Spearman se determinó con el software SPSS, obteniéndose los siguientes resultados:

Correlaciones			GESTIÓN ESCOLAR	CALID.SERIC. EDUCATIVO
Rho de Spearman	GESTIÓN ESCOLAR	Coefficiente de correlación	1,000	0,879**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	CALID.SERIC. EDUCATIVO	Coefficiente de correlación	0,879**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

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

**d) Decisión:**

Como el p-valor = 0,0 es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0,05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, se afirma que existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios educativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco; asimismo se observa que el coeficiente Rho de Spearman es igual a 0,879 que nos indica que existe una correlación positiva muy alta.

**Hipótesis específica**

**Hipótesis específica 1**

**a) Plantear las hipótesis**

Ho1: No existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios administrativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco.

Ha1: Existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios administrativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco.

**b) Fijar el nivel de significancia  $\alpha$** 

Se utilizó el nivel de significancia  $\alpha = 0,05$

**c) Determinación estadística de la prueba:**

Se utilizó el estadístico adecuado para la prueba el coeficiente Rho de Spearman.

El valor de Rho de Spearman se determinó con el software SPSS, obteniéndose los siguientes resultados

		GESTIÓN ESCOLAR	CALIDAD SERV. ADM
<b>Rho de Spearman</b>	<b>GESTIÓN ESCOLAR</b>		
	Coeficiente de correlación	1,000	0,792**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	40	40
	<b>CALIDAD SERV. ADM</b>		
	Coeficiente de correlación	0,792**	1,000
	Sig. (bilatera)	,000	.
	N	40	40

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

**d) Decisión:**

Como el p-valor = 0,0 es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0,05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, se afirma que existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios administrativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco; asimismo se observa que el coeficiente Rho de Spearman es igual a 0,792 nos indica que existe una correlación positiva muy alta.

**Hipótesis específica 2****a) Plantear la hipótesis**

Ho2: No existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios institucionales en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco.

Ha2: Existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios institucionales en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco.

**b) Fijar el nivel de significancia  $\alpha$**

Se utilizó el nivel de significancia  $\alpha = 0,05$

**c) Determinación del estadístico de la prueba:**

Se utilizó el estadístico adecuado para la prueba el coeficiente Rho de Spearman. El valor de Rho de Spearman se determinó con el software SPSS, obteniéndose los siguientes resultados

Correlaciones			GESTIÓN ESCOLAR	CALIDAD SERVICIO INSTITUC.
Rho de Spearman	GESTIÓN ESCOLAR	Coefficiente de correlación	1,000	0,893**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	CALIDAD SERVICIO INSTITUCIONAL	Coefficiente de correlación	0,893**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

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

**d) Decisión:**

Como el p-valor = 0,0 es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0,05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, se afirma que existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios institucionales en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco; asimismo se observa que el coeficiente Rho de Spearman es igual a 0,893 nos indica que existe una correlación positiva muy alta.

**Hipótesis específica 3**

**a) Plantear la hipótesis**

Ho3: No existe relación directa entre gestión escolar del directivo y la calidad de servicios pedagógicos en Institución Illathupa de Huánuco.

Ha3: Existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios pedagógicos en la Institución Illathupa de Huánuco.

**b) Fijar el nivel de significancia  $\alpha$**

Se utilizó el nivel de significancia  $\alpha = 0,05$

**c) Determinación del estadístico de la prueba:**

Se utilizó el estadístico adecuado para la prueba el coeficiente Rho de Spearman.

El valor de Rho de Spearman se determinó con el software SPSS, obteniéndose los siguientes resultados

			GESTIÓN ESCOLAR	CALIDAD SERVICIO PEDAGÓGICO
<b>Rho de Spearman</b>	<b>GESTIÓN ESCOLAR</b>	Coefficiente de correlación	1,000	0,818**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	<b>CALIDAD SERVICIO PEDAGÓGICO</b>	Coefficiente de correlación	0,818**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

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

**d) Decisión:**

Como el p-valor = 0,0 es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0,05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, se afirma que existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios pedagógicos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco; asimismo se observa que el coeficiente Rho de Spearman es igual a 0,818 nos indica que existe una correlación positiva muy alta.

### 4.3. Contrastación de los resultados con las bases teóricas

#### 4.3.1. Contrastación de los resultados con las bases teóricas

Los resultados de la investigación están sustentadas y corroboradas con los aportes científicos en el campo de la educación y a la pedología, tales como De la O Casillas, J. A. (2019, p. 1) en su publicación La Gestión Escolar dice que, *la gestión escolar es un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo. Es entendida como la capacidad de generar nuevas*

*políticas institucionales, involucra a toda la comunidad escolar con formas de participación democráticas que apoyan el desempeño de docentes y directivos a través del desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de cada escuela.* Compartimos con lo planteado por el autor, pero además de ello la gestión escolar es un proceso amplio, integral y participativo, cuya esencia es la búsqueda permanente de la calidad y la excelencia de la educación y los aprendizajes de los estudiante de las instituciones educativas, acorde a los lineamientos de política educativa nacional, política educativa regional, política educativa local y acorde a las exigencia, los retos y desafíos de la sociedad moderna y la globalización. Escárrega, A. (2013, p.14) en Liderazgo personal. Primer Foro Universitario de la Calidad, respecto al aseguramiento de la calidad una decisión estratégica, plantea lo siguiente: **“Vivir conscientemente, aceptarse a sí mismo/a, asumir la responsabilidad de uno/a mismo/a, la autoafirmación, vivir con propósito, la integridad personal”**. Efectivamente asumir la gestión escolar, implica cumplir responsabilidades institucionales en base a una visión, estrategia de trabajo, liderazgo, marco normativo, conocimiento de la gestión pública, objetivos y metas institucionales. Además, un líder en la dimensión personal para lograr el éxito debe tener en presente tres cosas: Saber lo que quieren; tener una idea clara de qué meta quieren alcanzar en cada situación; estar alerta y mantener los sentidos abiertos de forma que se den cuenta de lo que están obteniendo; tener la flexibilidad de ir cambiando su forma de actuar hasta que obtengan lo que querían. Siliceo, A., Angulo, B., & Siliceo, F. (2001, p. 18) en su libro Liderazgo: don de servicio, al referirse del liderazgo social, señala que **“la síntesis de toda visión y misión puede plantearse de la siguiente manera: como ser humano he decidido influir positivamente en otros y servirles al mismo tiempo”**. Con ello pretende señalar que el liderazgo no es el medio de esclavizar a los demás sino más bien de hacerles sentir que están protegidos. Compartimos con lo planteado, pero, además, la misión y visión del líder educativo debe percatarse de que su fin trascendental sea perseguir el bien de sus liderados. Donde implique precisamente la visión del futuro, dar alas a la esperanza para llegar muy lejos, pero también valores personales acendrados en la propia lucha diaria por sacar adelante el proyecto personal de vida, de manera que los principios sustentables sean el ser coherente, unitario, y

convergente a las metas, y sobre todo mucha valentía para ser capaz de enfrentar nuevos retos que durante la vida suelen presentarse. Gemma, J. G. (2019, pp. 2-3) en *El liderazgo profesional en el ámbito laboral*, al hablar del líder profesional, dice que debe desarrollar las siguientes características: ***Potenciar el crecimiento y desarrollo profesional y personal de cada colaborador, considerando sus necesidades y potencialidades individuales; reforzar los logros y el esfuerzo; fomentar el empowerment en los trabajadores aumentando su autonomía, toma de decisiones y control sobre su trabajo; motivar a los colaboradores transmitiendo sentimientos positivos como ilusión y confianza; predicar con el ejemplo.*** Esto es cierto, toda vez que el verdadero líder exitoso gestiona los procesos y logros académicos, gestiona el talento humano, gestiona conocimientos, gestiona el tiempo, maneja paradigmas, conoce enfoques de gestión, toma decisiones, resuelve problemas, practica los principios y valores, entre otros. Minedu (2014, p. 13) en el Marco del Buen Desempeño del Directivo sobre el liderazgo pedagógico del directivo señala que ***“El liderazgo pedagógico de las escuelas se constituye, en este escenario, en un factor importante para el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas”.*** Es verdad que los directivos escolares deben ejercer un adecuado liderazgo pedagógico para mejorar los aprendizajes de los estudiantes, acorde a las exigencias, cambios y retos de la modernidad.

Respecto al servicio de calidad, Espinar La Torre, F. (2002, p. 88) en *COPER Un Modelo Peruano para liderar el Cambio Organizacional Dimensión Humana* dice ***La calidad se ha convertido en un factor que no puede ser ignorado. Hoy los gerentes pretenden alcanzar la administración de la calidad total, la cual se presenta cuando toda la cultura de la organización se enfoca hacia la calidad y la satisfacción de los clientes por medio de un sistema integral de herramientas, técnicas y capacitación.*** Compartimos en términos generales con lo planteado por ella autor. Contextualizando a la realidad educativa, podemos afirmar que la calidad de la gestión escolar está referida a los servicios eficientes y eficaces que brinda la institución educativa, en la dimensión pedagógica, dimensión administrativa, dimensión institucional y dimensión comunitaria. La calidad administrativa en una institución

educativa se logra dándole el valor agregado a los procesos y procedimientos de gestión de conocimiento, gestión del potencial humano, uso eficaz y eficiente de los recursos financieros, tecnológicos e infraestructurales; donde los beneficiarios directos serán los estudiantes, docentes, padres de familia y los involucrados directos e indirectos. Por otra parte la calidad de la gestión institucional dependerá en gran medida de la capacidad estratégica de liderazgo del director, sub director y la contingencia personal, social, axiológica y profesional de los docentes y demás actores educativos y sociales. La parte medular será el posicionamiento y empoderamiento de la institución en el contexto local, regional y nacional en base a la implantación de la cultura organizacional institucional, proyección hacia la comunidad con responsabilidad social. Dentro la calidad educativa, lo más importante es la calidad de gestión pedagógica. Oncoy, R. (2005, p. 86) en Nuevo Enfoque de la Pedagogía, refiere que ... *la Educación Secundaria, al optar por una educación centrada en los aprendizajes de los adolescentes, reconoce al mismo tiempo que esos aprendizajes son producto de sus interacciones con el medio natural y social; es decir, el aprendizaje tiene lugar en contextos socioculturales determinados. En esta perspectiva, la educación tiene que contribuir a la formación de la identidad y sociedad nacional asumiendo la diversidad del país.* Efectivamente, la gestión pedagógica es la parte medular en una institución educativa, porque la razón de ser y existir de la institución, son los estudiantes y por ende el centro de interés es el aprendizaje de ellos. La gestión administrativa y la gestión institucional se circunscriben en torno a la gestión pedagógica.

Las bases teóricas referidas y sustentadas dan soporte y validan los resultados de la investigación referida a la relación de la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios educativos en la I.E. Illatupa de la ciudad de Huánuco.

#### **4.3.2. Contrastación de los resultados con las investigaciones**

La hipótesis planteada que a la letra dice: Ha: Existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios educativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco, queda validada mediante la

exposición de la investigación y corroborado con los resultados de la aplicación del cuestionario de carácter valorativo sobre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios aplicada a los docentes de la I.E. Illathupa.

Las sub hipótesis *ho1: no existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios administrativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco* y, *ho1: existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios administrativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco*, queda validada con la exposición de los resultados, como el p-valor = 0,0 es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0,05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, se afirma que existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios administrativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco; asimismo se observa que el coeficiente Rho de Spearman es igual a 0,792 nos indica que existe una correlación positiva muy alta.

La sub hipótesis *ha2: no existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios institucionales Educativa Illathupa de Huánuco* y, *ha2: existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios Institución Educativa Illathupa de Huánuco*, queda validada con la exposición de los resultados, como el p-valor = 0,0 es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0,05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, se afirma que existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios institucionales en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco; asimismo se observa que el coeficiente Rho de Spearman es igual a 0,893 nos indica que existe una correlación positiva muy alta.

La sub hipótesis *ho3: no existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios pedagógicos en la Institución Illathupa de Huánuco* y, *ha3: existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios pedagógicos en la Institución Illathupa de Huánuco*, queda validada con la exposición de los resultados, como el p-valor = 0,0 es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0,05$ , entonces se rechaza

la hipótesis nula, por lo tanto, se afirma que existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios pedagógicos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco; asimismo se observa que el coeficiente Rho de Spearman es igual a 0,818 nos indica que existe una correlación positiva muy alta.

#### **4.4. Aporte científico**

Los resultados de la investigación son referentes ineludibles para la mejor comprensión teórica, metodológica y práctica de los procesos de gestión escolar y la calidad de la educación en la Educación Básica Regular. En esa perspectiva, esta investigación enriquecerá a las ciencias de la educación y, desde luego la parte operativa de la gestión escolar en la dimensión pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria, con una visión holística, sistémica y transdisciplinar con un liderazgo transformacional, centrado en la mejora de la calidad de la educación y el aprendizaje de los estudiantes del nivel secundaria.

## CONCLUSIONES

- a. Según los resultados de la opinión de la mayoría de los docentes del nivel secundaria existe una relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios administrativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco, siendo el coeficiente Rho de Spearman igual a 0,792 lo que indica que existe una correlación positiva muy alta
- b. Según los resultados de la opinión de la mayoría de los docentes del nivel secundaria existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios institucionales en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco, siendo el coeficiente Rho de Spearman igual a 0,893 lo que indica que existe una correlación positiva muy alta.
- c. Según los resultados de la opinión de la mayoría de los docentes del nivel secundaria existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios pedagógicos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco, siendo el coeficiente Rho de Spearman igual a 0,818 lo que indica que existe una correlación positiva muy alta.
- d. Según los resultados de la opinión de la minoría de los docentes del nivel secundaria, no existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios administrativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco, siendo el coeficiente Rho de Spearman igual a 0,000 lo que indica que no existe correlación.
- e. Según los resultados de la opinión de la minoría de los docentes del nivel secundaria, no existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios institucionales en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco, siendo el coeficiente Rho de Spearman igual a 0.000 lo que indica que no existe correlación.
- f. Según los resultados de la opinión de la minoría de los docentes del nivel secundaria, no existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios pedagógicos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco, siendo el coeficiente Rho de Spearman igual a 0.000 lo que indica que no existe correlación.

## SUGERENCIAS

- a. La Institución Educativa Illathupa, nivel secundario, de la ciudad de Huánuco, desde la perspectiva de la gestión escolar con liderazgo pedagógico, debe fortalecer los trabajos de las horas colegiadas y los trabajos de los grupos de inter aprendizaje con el propósito de mejorar los servicios educativos, administrativos, institucionales y pedagógicos para su empoderamiento en el contexto.
- b. La Institución Educativa Illathupa, nivel secundario, en alianza en con la Red Educativa de la ciudad de Huánuco debe desarrollar acciones referidas a la gestión escolar, liderazgo pedagógico y clima institucional, a fin de fortalecer la imagen y prestigio institucional, brindando una educación y aprendizajes de calidad para sus estudiantes.
- c. La Dirección Regional de Educación y la Unidad de Gestión Local de Huánuco, como órganos rectores deben implementar ejecutar actividades de capacitación, actualización e implementación en temas de gestión escolar, liderazgo institucional, gestión curricular, estrategias metodológicas y evaluación formativa, a fin de contribuir en el fortalecimiento de las competencias profesionales de los directivos y docentes orientadas al mejoramiento de la calidad de los servicios pedagógicos y académicos en las instituciones educativas.
- d. La Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, mediante los diversos programas de maestría, doctorados, post doctorados deben desarrollar menciones en referidas a la gestión escolar, liderazgo pedagógico, a fin de fortalecer a los directivos, la imagen y prestigio institucional, brindando una educación de calidad a los docentes participantes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Manuel Álvarez. Ed. Praxis.
2. Bolívar (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (Coord.): *El liderazgo en educación*. Madrid: UNED.
3. Bolívar, A. (1995). Liderazgo educativo y reestructuración escolar.
4. Bolívar, J. (2016). *Desempeño docente en educación Inicial ante la diversidad funcional*. Carabobo: Escuela de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo. Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/3136/jbolivar.pdf?sequence=1>
5. Casillas, J. A. (2019). La Gestión Escolar.
6. Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill INTERAMERICANA S.A.
7. Cipri, E. (s.f). Liderazgo profesional. <https://es.scribd.com/doc/58199516/LIDERAZGO-PROFESIONAL>
8. Consejo Nacional de Educación. (2007). *Proyecto Educativo Nacional al 2021*. Lima.
9. Davis, K., & Jhon., N. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: McGraw- Hill
10. De la O Casillas, J. A. (2019). La Gestión Escolar. Recuperado de <https://docplayer.es/22972434-La-gestion-escolar-i-la-geston-escolar-1-1-definicion-de-gestion-escolar.html>
11. Espinar La Torre, F. (2002). *COPER Un Modelo Peruano para liderar el Cambio Organizacional Dimensión Humana*. Lima: Universidad Alas Peruanas.
12. Estela, T.Y. (2018). *Gestión Educativa y Desempeño Docente en Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria del Distrito de Pimentel*. Pimentel: Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/30171/estela\\_ct.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/30171/estela_ct.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
13. Escárrega. A. L. (2013). Liderazgo personal. Primer Foro Universitario de la Calidad. Aseguramiento de la calidad una decisión estratégica. [http://dsgc.uas.edu.mx/pdf/Ciclo\\_Conferencias\\_2013/1\\_Liderazgo\\_Personal\\_Ana\\_Luz\\_Escarrega\\_Cota.pdf](http://dsgc.uas.edu.mx/pdf/Ciclo_Conferencias_2013/1_Liderazgo_Personal_Ana_Luz_Escarrega_Cota.pdf)

14. Facultad de Ciencias de la educación. (2002). Programa de Formación en Servicio. PROFORSER. Huánuco.
15. Flores, M. (2017). Gestión Educativa del Director y Desempeño Docente en el IST Amazónico, Tarapoto San Martín, 2017. Tarapoto: Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12829/flores\\_fm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12829/flores_fm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
16. Kinicki, A. y Kretner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. México: McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. de C.V.
17. Gemma, J. G. (2019). El liderazgo profesional en el ámbito laboral. <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/rr-hh/el-liderazgo-profesional-en-el-ambito-laboral/>
18. Mariátegui, J. (2005). Reflexiones sobre política internacional. Lima: CLENALA (Centro Latinoamericano de Estudios sobre No-Alineamiento y África).
19. Minedu. (2013). Ley de la Reforma Magisterial N° 29944. Lima.
20. Minedu. (2015). Compromisos de gestión escolar. <http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/manual-compromisos-gestion-escolar.pdf>
21. Minedu. (2014). Marco del Buen Desempeño del Directivo. Lima.
22. Minedu. (2013). Competencias del ejercicio ciudadano democrático e intercultural. Lima.
23. Minedu. (2013). Ley General de Educación N° 28044. Lima. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf).
24. Morales, F.L. (2017). *Gestión escolar y calidad de servicio en la Institución Educativa N° 0393, nivel primaria, de la ciudad de Juanjui, año 2017*. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12872/morales\\_af.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12872/morales_af.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
25. Oncoy, R. (2005). *Nuevo Enfoque de la Pedagogía*. Lima: Centro de Estudios Pedagógicos.
26. Ortega, E. (2008). *Metodología de Investigación*. Huánuco: Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

27. Paz, J. P. (2015). *Liderazgo y gerencia de Personas*. Obtenido de <http://gerenciadepersonas.blogspot.com/2015/01/para-ser-lider-usted-debe-ser-usted.html>
28. Rodrigues, M. (1988). *Liderazgo*. México: El manual moderno.
29. SEP. (1989). *Características clave de las escuelas efectivas: El liderazgo profesional*.
30. Senlle, A. y Gutiérrez, N. (2005). CALIDAD EN LOS SERVICIOS EDUCATIVOS. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479786670.pdf>
31. Siliceo, A., Angulo, B., & Siliceo, F. (2001). *Liderazgo: don de servicio*. México: Programas Educativos. S.A.
32. Siliceo, A., Casares, D., & Gonzales, J. L. (2000). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. Mexico: McGraw- Will INTERAMERICANA.
33. Schermerhorn, J. R. y otros (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial: LIMUSA WILWY.
34. Tasayco, C. (2008). *Proyecto educativo institucional*. Lima: Gráfica Nelly.
35. Vargas, E.M. (2017). *Gestión escolar y la práctica docente en las instituciones educativas del nivel primario de la RED. 15 – UGEL N° 05, distrito de SJL, 2016*. Lima: Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/17071/Vegas\\_PEM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/17071/Vegas_PEM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
36. Vexler, I. (2005). *Informe sobre la Educación Peruana Situación y Perspectivas*. Lima.
37. [https://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/concurso2012/pdf/Ses\\_04\\_Liderazgo\\_Personal.pdf](https://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/concurso2012/pdf/Ses_04_Liderazgo_Personal.pdf)
38. <https://www.monografias.com/trabajos105/liderazgo-social-formacion-y-actitudes/liderazgo-social-formacion-y-actitudes.shtml>
39. [http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo\\_escolar](http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo_escolar)
40. <http://www.oecd.org/edu/schoolleadership>
41. <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479786670.pdf>
42. <http://www.minedu.gob.pe/campanias/gestion-escolar.php>.

## **ANEXOS**

## ANEXO N° 1

**TÍTULO: GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTIVO Y LA CALIDAD DE SERVICIOS  
EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ILLATHUPA-  
HUÁNUCO 2020**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
<p><b>Problema general</b> ¿Qué relación existe entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios educativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco - 2020?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar qué relación existe entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios educativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Ho. No existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios educativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco.  Ha. existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios educativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco.</p>	<p>Variable X Gestión escolar del directivo</p> <p>Variable Y Calidad de servicios educa</p>
<p><b>Problemas específicos</b>  ¿Qué relación existe entre la gestión escolar de los directivos y la calidad de servicios administrativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco?  ¿Qué relación existe entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios institucionales en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco?  ¿Qué relación existe entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios pedagógicos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco?</p>	<p><b>Objetivos específicos</b>  Establecer qué relación existe entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios administrativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco.  Establecer qué relación existe entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios institucionales en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco?  Establecer qué relación existe entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios pedagógicos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco.</p>	<p><b>Hipótesis específicas</b> Ho1: No existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios administrativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco.  Ha1: Existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios administrativos en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco.  Ho2: No existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios institucionales en la Institución Educativa Illathupa de Huánuco.  Ha2: Existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios Institución Educativa Illathupa de Huánuco.  Ho3: No existe relación directa entre gestión escolar del directivo y la calidad de servicios pedagógicos en Institución Illathupa de Huánuco.  Ha3: Existe relación directa entre la gestión escolar del directivo y la calidad de servicios pedagógicos en la Institución Illathupa de Huánuco.</p>	<p>Dimensiones (sub variables) Variable X</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión escolar con liderazgo personal</li> <li>• Gestión escolar con liderazgo social</li> <li>• Gestión escolar con liderazgo profesional</li> </ul> <p>Variable Y</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de servicios administrativos</li> <li>• Calidad de servicios institucionales</li> <li>• Calidad de servicios pedagógicos</li> </ul>

## ANEXO N° 2

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y GEOGRÁFICAS**

**CUESTIONARIO**

**Estimado docente:**

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información para la ejecución de la investigación titulada Gestión escolar del directivo y la calidad de servicios educativos de la Institución Educativa Illathupa de Huánuco; por lo que le invocamos contestar con sinceridad y veracidad escribiendo un aspa (X) dentro del casillero de los ítems según corresponda.

1	Nunca	2	Casi nunca	3	Pocas veces	4	Casi siempre	5	Siempre
	De 00 a 20		De 21 a 40		De 41 a 60		De 61 a 80		De 81 a 100

**I. LIDERAZGO GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTIVO**

N°	GESTIÓN ESCOLAR CON LIDERAZGO PERSONAL	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	Demuestra el director tolerancia y flexibilidad en la toma de decisiones			X		
2	Demuestra el director creatividad en la solución de problemas			X		
3	Demuestra el director capacidad reflexiva ante una situación problemática				X	
4	Demuestra el director asertividad ante los miembros de la comunidad educativa				X	
5	Demuestra el director capacidad intrapersonal			X		
6	Practica el director la honestidad y la transparencia			X		
7	Pone en práctica el director la ética personal			X		
8	Posee el director capacidad crítica y autocrítica			X		

N°	GESTIÓN ESCOLAR CON LIDERAZGO SOCIAL	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	Maneja el director estrategias de relaciones interpersonales			X		
2	Propicia el director la apertura del diálogo horizontal entre los miembros			X		
3	Propicia el director trabajos en equipo de los miembros de la comunidad educativa			X		
4	Fomenta el director la práctica de la cultura de la comunicación horizontal				X	
5	Delega el director funciones a los miembros de la comunidad educativa				X	
6	Demuestra el director compromiso e identidad institucional				X	
7	Se proyecta el director hacia la comunidad con responsabilidad social			X		
8	Reconoce y estimula el director los logros sobresalientes de los miembros			X		

N°	GESTIÓN ESCOLAR CON LIDERAZGO PROFESIONAL	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	Monitorea el director la elaboración y ejecución del proyecto educativo institucional			X		
2	Monitorea el director la elaboración y ejecución del proyecto curricular de la institución educativa				X	
3	Monitorea el director la elaboración y ejecución del plan anual de trabajo				X	
4	Elabora y ejecuta el director oportunamente el plan de monitoreo y acompañamiento docente				X	
5	Posee el director documentos legales actualizados				X	
6	Promueve el director jornadas de actualización e implementación docente			X		
7	Promueve el director concursos de conocimientos a nivel de estudiantes			X		
8	Estimula el director los logros académicos de los docentes y estudiantes			X		

## II. CALIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS

Nº	CALIDAD DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	1	2	3	4	5
1	Se evidencia la calidad de servicios el proyecto educativo institucional.			X		
2	Refleja la calidad de servicios el proyecto curricular de la institución.			X		
3	Evidencia la calidad de servicios el plan anual de trabajo.				X	
4	El plan de monitoreo y acompañamiento de la institución educativa refleja el mejoramiento del desempeño pedagógico.			X		
5	Visibiliza la calidad de servicios los planes de mejora continua de la institución educativa.			X		
6	Evidencia la calidad de servicios los documentos normativos de la institución educativa.			X		
7	Brinda calidad de servicios la biblioteca de la institución educativa.				X	
8	Brinda comodidad los ambientes físicos de la institución educativa.			X		

Nº	CALIDAD DE SERVICIOS INSTITUCIONALES	1	2	3	4	5
1	Se evidencia una cultura organizacional favorable en la institución educativa.			X		
2	Se evidencia que las relaciones humanas entre los miembros es lo más adecuado y óptimo en la institución educativa.				X	
3	Se evidencia la coherencia y la pertinencia práctica de la misión, visión, principios y valores institucionales				X	
4	Se practican permanentemente la identidad institucional.			X		
5	Se evidencia la participación oportuna de los miembros de la comunidad en la marcha institucional.			X		
6	Se evidencia acciones de responsabilidad social de calidad en la institución educativa.				X	
7	Se evidencia que las normas de convivencia social contribuyen a la calidad de servicios en la institución educativa.				X	
8	Se evidencia que diversos servicios de la institución educativa son de calidad.			X		

Nº	CALIDAD DE SERVICIOS PEDAGÓGICOS	1	2	3	4	5
1	Se realiza jornadas de reflexión y encuentros pedagógicos con pertinencia y calidad en la institución educativa.			X		
2	Se evidencia que las programaciones curriculares son de calidad para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.			X		
3	Se evidencia que las acciones tutoría son de calidad en la formación integral de los estudiantes.			X		
4	Se evidencia que la entrega de medios y materiales educativos son de calidad para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.				X	
5	Se evidencia que el desempeño docente es de calidad para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.				X	
6	Se evidencia que los resultados del examen ECE son los más óptimos para los estudiantes.			X		
7	Se evidencia que los resultados finales de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes son los más óptimos coherente con el Currículo Nacional.				X	
8	Se evidencia que las horas de reforzamiento adicional al estudiante son de calidad.				X	

Huánuco, Agosto del 2020.

## ANEXO N° 3

"AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD"



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN DE HUÁNUCO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**INSTRUMENTO DE OPINIÓN DEL EXPERTO**

**TÍTULO: GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTIVO Y LA CALIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ILLATHUPA- HUÁNUCO 2020**

**I. DATOS:**

APellidos y Nombres del Experto	Título y/o Grado Académico	Autores del Instrumento
Ido LUGO VILLEGAS	Doctor en Ciencias de la Educación	Mijael Rafael Ponce María F. Penadillo Carbajal

**II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-10	REGULAR 11-12	BUENO 13-15	MUY BUENO 16-17	EXCELENTE 18-20
CLARIDAD	Esta formulado con un lenguaje apropiado, comprensible y sencillo.					18
OBJETIVIDAD	Esta expresado en capacidad observable. Adecuado				17	
ACTUALIDAD	Adecuado al contexto del tema materia de investigación.					18
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica, secuencial de las preguntas.					18
SUFICIENTE	Los ítems son suficientes y necesarios para evaluar los indicadores precisados.					18
CONSISTENCIA	El instrumento responde al problema de investigación.					18
COHERENCIA	Existe correlación entre indicadores y dimensiones.					18
METODOLOGÍA	El instrumento responde a la metodología de la investigación.					18

"AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD"

**III. PUNTAJE PARCIALES Y TOTAL:**

INDICADORES	PUNTAJE
CLARIDAD	18
OBJETIVIDAD	17
ACTUALIDAD	18
ORGANIZACIÓN	18
SUFICIENCIA	18
CONSISTENCIA	18
COHERENCIA	18
METODOLOGÍA	18
<b>Puntaje total</b>	<b>143</b>
<b>Puntaje promedio</b>	<b>18</b>

**IV. SUGERENCIAS:**

.....

.....


.....

.....

.....

.....

Lugar y fecha	DNI	Teléfono
Huánuco, 14 de agosto de 2020	22428875	9625431

  
 -----  
 Dr. Ido Lugo Villegas  
 DOCENTE DE LA E.A. P - CHSG

"AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD"

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN DE HUÁNUCO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**INSTRUMENTO DE OPINIÓN DEL EXPERTO**

**TÍTULO: GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTIVO Y LA CALIDAD DE SERVICIOS  
EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ILLATHUPA- HUÁNUCO 2020**

**I. DATOS:**

APellidos y Nombres del Experto	Título y/o Grado Académico	Autores del Instrumento
Juselino Guillermo Buzzi	MAGISTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	Mijael Rafael Ponce Maria F. Penadillo Carbajal

**II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-10	REGULAR 11-12	BUENO 13-15	MUY BUENO 16-17	EXCELENTE 18-20
CLARIDAD	Esta formulado con un lenguaje apropiado, comprensible y sencillo.				<b>17</b>	
OBJETIVIDAD	Esta expresado en capacidad observable. Adecuado				<b>17</b>	
ACTUALIDAD	Adecuado al contexto del tema materia de investigación.					<b>18</b>
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica, secuencial de las preguntas.					<b>18</b>
SUFICIENTE	Los ítems son suficientes y necesarios para evaluar los indicadores precisados.					<b>18</b>
CONSISTENCIA	El instrumento responde al problema de investigación.					<b>18</b>
COHERENCIA	Existe correlación entre indicadores y dimensiones.				<b>17</b>	
METODOLOGÍA	El instrumento responde a la metodología de la investigación.					<b>18</b>

*"AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD"*

**III. PUNAJE PARCIALES Y TOTAL:**

INDICADORES	PUNAJE
CLARIDAD	17
OBJETIVIDAD	17
ACTUALIDAD	18
ORGANIZACIÓN	18
SUFICIENCIA	18
CONSISTENCIA	18
COHERENCIA	17
METODOLOGÍA	18
<b>PUNAJE TOTAL</b>	<b>17.6</b>

**IV. SUGERENCIAS:**

.....

.....

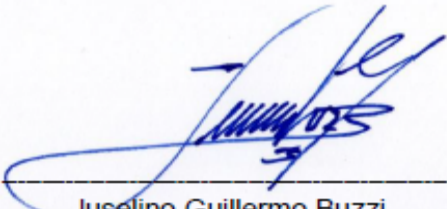
.....

.....

.....

.....

Lugar y fecha	DNI	Teléfono
Huánuco, 18-08-2020	22430128	962957755



Juselino Guillermo Buzzi  
Docente C.P. Lengua y Literatura



"AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD"

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN DE HUÁNUCO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



### INSTRUMENTO DE OPINIÓN DEL EXPERTO

**TÍTULO: GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTIVO Y LA CALIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ILLATHUPA- HUÁNUCO 2020**

#### **I. DATOS:**

APellidos y Nombres del Experto	Título y/o Grado Académico	Autores del Instrumento
Dr. ORLANDO ASCAYO LEÓN	DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	Mijael Rafael Ponce Maria F. Penadillo Carbajal

#### **II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-10	REGULAR 11-12	BUENO 13-15	MUY BUENO 16-17	EXCELENTE 18-20
CLARIDAD	Esta formulado con un lenguaje apropiado, comprensible y sencillo.				17	
OBJETIVIDAD	Esta expresado en capacidad observable. Adecuado				17	
ACTUALIDAD	Adecuado al contexto del tema materia de investigación.				17	
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica, secuencial de las preguntas.				17	
SUFICIENTE	Los ítems son suficientes y necesarios para evaluar los indicadores precisados.				17	
CONSISTENCIA	El instrumento responde al problema de investigación.				17	
COHERENCIA	Existe correlación entre indicadores y dimensiones.				17	
METODOLOGÍA	El instrumento responde a la metodología de la investigación.				17	

*"AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD"***III. PUNAJE PARCIALES Y TOTAL:**

<b>INDICADORES</b>	<b>PUNTAJE</b>
CLARIDAD	17
OBJETIVIDAD	17
ACTUALIDAD	17
ORGANIZACIÓN	17
SUFICIENCIA	17
CONSISTENCIA	17
COHERENCIA	17
METODOLOGÍA	17
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>17</b>

**IV. SUGERENCIAS:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

<b>Lugar y fecha</b>	<b>DNI</b>	<b>Teléfono</b>
12.08.2020	41722427	951078955



Dr. ORLANDO ASCAYO LEÓN  
DNI: 41722427  
DOCENTE DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN



"AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD"



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN DE HUÁNUCO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DEL EXPERTO

TÍTULO: GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTIVO Y LA CALIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ILLATHUPA- HUÁNUCO 2020

I. DATOS:

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO	TÍTULO Y/O GRADO ACADÉMICO	AUTORES DEL INSTRUMENTO
Dr. Víctor Manuel ROJAS RIVERA	Doctor en ciencias de la educación	Mijael Rafael Ponce Maria F. Penadillo Carbajal

II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-10	REGULAR 11-12	BUENO 13-15	MUY BUENO 16-17	EXCELENTE 18-20
CLARIDAD	Esta formulado con un lenguaje apropiado, comprensible y sencillo.			15		
OBJETIVIDAD	Esta expresado en capacidad observable. Adecuado				17	
ACTUALIDAD	Adecuado al contexto del tema materia de investigación.				17	
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica, secuencial de las preguntas.				17	
SUFICIENTE	Los ítems son suficientes y necesarios para evaluar los indicadores precisados.			15		
CONSISTENCIA	El instrumento responde al problema de investigación.				17	
COHERENCIA	Existe correlación entre indicadores y dimensiones.				17	
METODOLOGÍA	El instrumento responde a la metodología de la investigación.					18

"AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD"

**III. PUNAJE PARCIALES Y TOTAL:**

INDICADORES	PUNAJE
CLARIDAD	15
OBJETIVIDAD	17
ACTUALIDAD	17
ORGANIZACIÓN	17
SUFICIENCIA	15
CONSISTENCIA	17
COHERENCIA	17
METODOLOGÍA	18
<b>PUNAJE TOTAL</b>	<b>16.6</b>

**IV. SUGERENCIAS:**

.....

.....

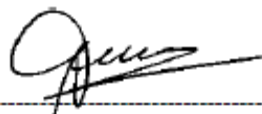
.....

.....

.....

.....

Lugar y fecha	DNI	Teléfono
HUANUCO, 15 DE AGOSTO	22468269	962917525



Dr. Víctor Manuel ROJAS RIVERA  
DOCENTE DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

### ANEXO N° 4

VARIABLE1: Gestión escolar del directivo																								
Nº	D1 Gestión escolar con liderazgo personal								D2 Gestión escolar con liderazgo social								D3 Gestión escolar con liderazgo profesional							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	4		3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4
2	5		4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	4	4
3	5		4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
4	5		5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4
5	5		5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4		4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
7	5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
8	5		5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	3	3	4
9	3		3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	
11	4		4	3	4	3	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
12	4		3	4	4	4	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	
13	5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
14	5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
15	5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
16	4		4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	
17	5		5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	
18	3		4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	
19	4		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
20	5		4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	
21	3		4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	
22	5		5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	
23	5		5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	
24	4		5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	
25	5		5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	
26	3		3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	
27	5		5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	
28	5		5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	
29	4		5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	
30	5		5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
31	4		3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	
32	4		3	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	
33	5		5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
34	5		5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	
35	5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
36	5		5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	
37	5		4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	
38	3		3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	
39	5		4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	
40	3		3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	

ANEXO N° 5

VARIABLE2: Calidad de los servicios educativos																								
Nº	D1 Calidad de los servicios administrativos								D2 Calidad de los servicios institucionales								D3 Calidad de los servicios pedagógicos							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	
2	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	
6	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
7	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
8	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	3	3	
9	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	
10	5	5	5	5	5	4	4	3	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	
11	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	
12	4	4	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
14	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
16	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	
18	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
20	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	
21	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	
25	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	
26	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	
27	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	
28	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
29	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	
31	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	
32	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	
33	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	
34	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	
35	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	
36	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	
37	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	
38	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	
39	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	
40	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	