

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



=====

**“LIDERAZGO EN GESTIÓN EDUCATIVA Y LOS PROCESOS DE  
ENSEÑANZA POR LOS DOCENTES DE LA I.E. Nº 20955 - 13  
“PABLO FREIRE” SAN ANTONIO - LIMA”**

=====

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN Y  
PLANEAMIENTO EDUCATIVO**

**TESISTA: MARICRIS DIANA VILLENA MARTELL**

**ASESORA: DRA. SILNA TERESITA VELA LÓPEZ**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2018**

**DEDICATORIA**

A Richard mi querido hijo que siempre fue el motor para seguir avanzando, a mis hermanas por sus consejos y mis adorados padres por su apoyo incondicional en el presente estudio de investigación.

## **AGRADECIMIENTO**

- Al director y a los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “PAULO FREIRE” SAN ANTONIO - LIMA que me brindaron la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo.
- A la Dra. Mónica ESPINOZA NARCISA, por su ayuda valiosa, consejos, opiniones y disponibilidad en la asesoría, proceso, desarrollo de la presente investigación.

**LA AUTORA**

**RESUMEN**

La investigación tiene como objetivo general: Determinar de qué manera el Liderazgo en la gestión educativa se relaciona con los procesos de enseñanza de la I.E. N° 20955 -13 "Paulo Freire" San Antonio – Lima 2017. La encuesta de dos cuestionarios para ambas variables junto a sus dimensiones; fue aplicada a 30 docentes y un directivo. De los resultados obtenidos se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la alterna llegando a la conclusión que existe una relación significativa alta con valor de 0.780 entre los factores de liderazgo en gestión educativa y procesos de enseñanza, es decir a mejor liderazgo en gestión educativa mejor proceso de enseñanza.

**Palabras claves:** Clima institucional, capacitación e instrumentos de evaluación, infraestructura e identificación con la I.E, cultura de valores, logro de resultados, distractores del entorno, eficiencia y eficacia.

**ABSTRACT**

The research has as a general objective: Determine how the Leadership in educational management is related to the teaching processes of the I.E. N° 20955 -13 "Paulo Freire" San Antonio - Lima 2017. The survey of two questionnaires for both variables together with their dimensions; It was applied to 30 teachers and a manager. From the results obtained, the null hypothesis is rejected and we accept the alternative, concluding that there is a significant high relation with a value of 0.780 between the leadership factors in educational management and teaching processes, that is to say, better leadership in educational management, better process teaching.

**Keywords:** Institutional climate, training and assessment tools, infrastructure and identification with the I.E, culture of values, achievement of results, distractions of the environment, efficiency and effectiveness.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>III</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>V</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>VI</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>X</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1.2.1 <i>De carácter práctico</i> .....	2
1.2.2 <i>De carácter metodológico</i> .....	2
1.2.3 <i>De carácter teórico</i> .....	2
1.3 IMPORTANCIA.....	2
1.4 LIMITACIONES .....	3
1.4.1 <i>En cuanto al objeto de estudio</i> .....	3
1.4.2 <i>En cuanto al enfoque</i> .....	3
1.4.3 <i>En cuanto a la localización</i> .....	3
1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.5.1 <i>Problema general</i> .....	4
1.5.2 <i>Problemas específicos</i> .....	4
1.6 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	5
1.6.1 <i>Objetivo general</i> .....	5
1.6.2 <i>Objetivos específicos</i> . .....	5
1.7 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	6
1.7.1 <i>Hipótesis general</i> .....	6
1.7.2 <i>Hipótesis específicas</i> .....	6
1.8 VARIABLES.....	6
1.8.1 <i>Variable Independiente</i> .....	6
1.8.2 <i>Variable dependiente</i> .....	7
1.9 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	8
1.10 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS OPERACIONALES.....	8
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>10</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
2.1. ANTECEDENTES.....	10
2.1.1. <i>A nivel Internacional</i> .....	10
2.1.2. <i>A nivel nacional</i> .....	20
2.2. BASES TEÓRICAS.....	28
2.2.1 <i>Liderazgo en gestión educativa</i> .....	28
2.2.2 <i>Dimensiones de gestión educativa</i> .....	30
2.2.3 <i>Procesos de enseñanza – aprendizaje</i> .....	40
2.2.4 <i>Dimensiones del proceso de enseñanza</i> .....	41
2.3. BASES CONCEPTUALES.....	47
2.3.1. <i>Teoría de la actividad</i> .....	47

2.3.2. Teoría de la Cognición Distribuida.....	50
2.3.3. Gestión Estratégica y la Visión del Liderazgo.....	51
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>53</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>53</b>
3.1 ÁMBITO.....	53
3.2 POBLACIÓN.....	53
3.2.1 Criterios de inclusión.....	53
3.2.2 Criterios de exclusión.....	53
3.3 MUESTRA.....	53
3.4 NIVEL Y TIPO DE ESTUDIO.....	54
3.4.1 Nivel de investigación.....	54
3.4.2 Tipo de estudio .....	54
<i>Aplicada</i> .....	54
3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	54
3.7 VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD.....	55
3.8 PROCEDIMIENTOS.....	55
FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	55
3.8 TABULACIÓN.....	55
<i>Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de los resultados.</i> .....	56
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>57</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>57</b>
4.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO.....	57
4.2 ANÁLISIS INFERENCIAL Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS .....	60
4.2.1 Regla teórica para la toma de decisión.....	60
4.2.2 Contrastación de la hipótesis general.....	61
4.2.3 Prueba de hipótesis específica 1.....	63
4.2.4 Prueba de hipótesis específica 2.....	65
4.2.5 Prueba de hipótesis específica 3.....	67
4.2.6 Prueba de hipótesis específica 4.....	69
4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	71
4.3.1 Contrastación de la hipótesis general.....	71
4.3.2 Contrastación de los resultados con los referentes bibliográficos. ....	71
4.4 APOORTE CIENTÍFICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	74
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>76</b>
<b>SUGERENCIAS.....</b>	<b>78</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXO 01 .....</b>	<b>84</b>
<b>NOTA BIOGRÁFICA .....</b>	<b>95</b>

### ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	Liderazgo en la gestión educativa	58
Cuadro 2	Los Procesos de enseñanza	60
Cuadro 3	Liderazgo en la Gestión Educativa * Proceso de enseñanza tabulación cruzada	62
Cuadro 4	Pruebas de chi-cuadrado hipótesis general	62
Cuadro 5	Liderazgo en gestión educativa – proceso de enseñanza correlaciones	63
Cuadro 6	Clima institucional*cultura de valores tabulación cruzada	64
Cuadro 7	Pruebas de chi-cuadrado hipótesis específica 1	64
Cuadro 8	Clima insttucional – cultura de valores correlaciones	65
Cuadro 9	Capacitación e instrumentos de evaluación*logro de resultados tabulación cruzada	66
Cuadro 10	Hipótesis específica 2 Pruebas de chi-cuadrado	66
Cuadro 11	Capacitación e instrumentos de evaluación – logro de Resultados correlaciones	67
Cuadro 12	Infraestructura*distractores del entorno tabulación cruzada	68
Cuadro 13	Hipótesis específica 3 Pruebas de chi-cuadrado	68
Cuadro 14	Infraestructura – distractores del entorno Correlaciones	69
Cuadro 15	Identificación con le I.E.*eficiencia y eficacia tabulación cruzada	70
Cuadro 16	Pruebas de chi-cuadrado hipótesis específica 4	70
Cuadro 17	Eficiencia y eficacia – identificación con la I.E.	71

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1	Liderazgo en la gestión educativa.	58
Gráfico 2	Procesos de enseñanza	60

## INTRODUCCIÓN

Los profesionales de educación sabemos, que un adecuado liderazgo en la gestión educativa es esencial para la mejora de la calidad de la educación que se da en una I.E. Las Instituciones Educativas tienen como función la formación integral de los estudiantes para insertarse en la sociedad de manera eficiente, por ello la gestión educativa debe buscar las estrategias para que a través de los procesos de enseñanza se cumpla con esta función. Se trata de convertir a la escuela o institución educativa en un ente fundamentado en una cultura organizacional de calidad, desarrollando sentido de pertenencia y arraigo hacia dicha cultura organizacional por parte de todo el grupo escolar. De esta manera las acciones, aptitudes y prácticas evolucionan naturalmente hacia el cumplimiento de las metas previamente establecidas por el líder o director educativo. (23)

En nuestro medio no se han desarrollado de manera eficiente el liderazgo de la gestión educativa, todavía no se concibe la importancia del liderazgo directivo en la I.E. la gestión del director se resume en el cumplimiento de documentos de manera oportuna, cumplimiento de funciones de los docentes, del personal administrativo, aún cuesta entender que las acciones del director debe estar estrechamente relacionado con el logro de los aprendizajes.

Entonces es necesaria y prioritaria la realización del presente estudio de investigación para determinar la relación existente entre el liderazgo de la gestión directiva y los procesos de enseñanza; así como la relación existente de las dimensiones de factores inadecuado clima institucional, capacitación e instrumentos de evaluación, infraestructura identificación con la Institución, con las

dimensiones de cultura de valores, logro de resultados, distractores del entorno, eficacia y eficiencia. Se desarrolla un estudio de investigación descriptivo-correlacional -transversal a través del uso de dos cuestionarios, previamente validados que fueron resueltos por los docentes de la I.E. que asistían durante el año 2017; cuyos resultados y conclusiones nos permiten dar un enfoque del clima institucional, de su infraestructura, de la cultura de valores y al final contar con la información para crear estrategias y soluciones que se consoliden en una eficiente gestión de liderazgo educativo. El desarrollo se constituye en los siguientes capítulos:

**Capítulo I:** El problema de investigación, se redacta el problema general los problemas específicos, se plantea el objetivo general y los objetivos específicos, se formula la hipótesis general y las específicas, se justifica el trabajo y se identifican sus variables.

**Capítulo II:** Marco Teórico conceptual, con los antecedentes internacionales y nacionales relacionados al tema, así como las bases teóricas para cada variable de estudio.

**Capítulo III:** Marco Metodológico: tipo, nivel, diseño, población, muestra de estudio, técnicas de recolección de los datos.

**Capítulo IV:** Resultados con cuadros y gráficos con su respectivo análisis de las variables independiente y dependiente,

**Capítulo V:** Discusión de resultados teniendo en cuenta la contrastación de la hipótesis general,

**Conclusiones y Sugerencias** de acuerdo a sus objetivos, para finalmente considerar las referencias Bibliográficas y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Fundamentación del problema de investigación**

En estos años se viene observando en la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” del distrito de San Antonio de la jurisdicción de UGEL - 15 la ausencia de un liderazgo directivo y de los docentes que permita la mejora del aprendizaje.

El mismo que tiene las siguientes características:

- Incumplimiento de funciones.
- Falta de liderazgo por el director y los docentes.
- Inadecuado clima institucional.
- Docentes desanimados para capacitarse
- Impuntualidad por parte de los docentes.
- Falta de coordinación entre niveles.
- Deterioro de la infraestructura.
- Falta de identificación con la Institución.

Realidad de la Institución Educativa N° 20955 -13 “Paulo Freire” del distrito de San Antonio

#### **Pedagógico**

La Institución cuenta con su P.E.I; P.C.I, PAT, Unidades de aprendizaje y las sesiones de clase que desarrollan los docentes.

#### **Administrativo**

La Institución cuenta con un director, 30 docentes (entre nombrados y contratados, algunos tienen título de magister, un auxiliar (que apoya en la limpieza).

Los docentes del nivel inicial trabajan más responsablemente, coordinan, planifican conjuntamente; pero los de primaria trabajan más de forma individual.

## **1.2 Justificación de la investigación**

### **1.2.1 De carácter práctico**

Se plantea este problema **porque** se ha observado que hay ausencia de liderazgo en la gestión del director y los docentes, el cual ha deteriorado varios aspectos del desarrollo institucional con la finalidad de tomar decisiones que permita mejorar la gestión institucional.

### **1.2.2 De carácter metodológico**

Este estudio científico servirá como antecedentes para futuros estudios relacionados con el tema.

### **1.2.3 De carácter teórico**

El análisis de los factores de liderazgo en la gestión educativa y el proceso de enseñanza es una contribución importante pues permite determinar la relación de las diferentes dimensiones en estudio.

## **1.3 Importancia**

La importancia del trabajo radica porque se orienta a lo que establece el **objetivo 2**: instituciones autónomas y organizadas que gestionan y aplican prácticas pedagógicas que permiten a todos aprender con éxito, de manera crítica, creativa y orientada a propiciar una convivencia grata, libre de

discriminación e imposición cultural; y el **objetivo 3**: Nos proponemos asegurar el desarrollo profesional docente, revalorando su papel en el marco de una carrera pública centrada en el desempeño responsable y efectivo, así como de una formación continua integral. Son objetivos establecidos en el **Proyecto Educativo Nacional**.

En el presente trabajo podemos ver cómo el liderazgo directivo se relaciona con el proceso de enseñanza, comprendemos que el director de una I.E. es el que gestiona las condiciones adecuadas (infraestructura, ambientes, clima institucional, etc.) para lograr un aprendizaje pertinente de los estudiantes y son los docentes quienes ejecutan el proceso de enseñanza, para ello deben estar en una capacitación continua, identificarse con la I.E, desarrollar aprendizajes pertinentes partiendo de la realidad de los estudiantes para lograr aprendizajes de calidad.

## **1.4 Limitaciones**

### **1.4.1 En cuanto al objeto de estudio**

No todos los docentes que van a trabajar quieren participar en el estudio.

Algunos docentes pueden estar de licencia y no podrían participar del estudio.

### **1.4.2 En cuanto al enfoque**

El estudio se fundamenta en el análisis transversal que no permite la evaluación del problema en el tiempo.

### **1.4.3 En cuanto a la localización**

Algunos docentes proceden de otros distritos, lo cual dificultó su participación en el estudio, por la no disposición de tiempo que argumentan.

## **1.5 Formulación del problema de investigación**

En este estudio de investigación es el primero que se realiza, la autora pretende conocer como el liderazgo en gestión educativa se relaciona con los procesos de enseñanza de los docentes lo cual va permitir la mejora de los aprendizajes de los estudiantes de la .E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” del distrito de San Antonio. Por ello se formula la siguiente pregunta general:

### **1.5.1 Problema general**

¿Cuál es la relación entre el Liderazgo en la gestión educativa y los procesos de enseñanza de los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017?

### **1.5.2 Problemas específicos**

**P1** ¿Cuál es la relación entre el Liderazgo en la gestión educativa (**clima institucional**) y los procesos de enseñanza (**cultura de valores**) de los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017?

**P2.** ¿Cuál es la relación entre el Liderazgo en la gestión educativa (**capacitación e instrumentos de evaluación**) y los procesos de enseñanza (**logro de resultados**) de los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017?

**P3** ¿Cuál es la relación entre el Liderazgo en la gestión educativa (**infraestructura**) y los procesos de enseñanza (**distractores del entorno**) de los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017?

**P4** ¿Cuál es la relación entre el Liderazgo en la gestión educativa (**identificación con la Institución**) y los procesos de enseñanza

(**eficacia y eficiente**) por los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017?

## 1.6 Formulación de objetivos

### 1.6.1 Objetivo general

Determinar cuál es la relación entre el Liderazgo en la gestión educativa y los procesos de enseñanza de los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017

### 1.6.2 Objetivos específicos.

- O1.** VerificarCuál es la relación entre el Liderazgo en la gestión educativa (**clima institucional**) y los procesos de enseñanza (**cultura de valores**) de los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017
- O2.** Verificar cuál es la relación entre el Liderazgo en la gestión educativa (**capacitación e instrumentos de evaluación**) y los procesos de enseñanza (**logro de resultados**) de los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017
- O3.** Verificar cuál es la relación entre el Liderazgo en la gestión educativa (**infraestructura**) y los procesos de enseñanza (**distractores del entorno**) de los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017
- O4.** VerificarCuál es la relación entre el Liderazgo en la gestión educativa (**identificación con la Institución**) y los procesos de enseñanza (**eficacia y eficiente**) de los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017

## 1.7 Formulación de hipótesis.

### 1.7.1 Hipótesis general

Existe relación significativa entre el Liderazgo en la gestión educativa y los procesos de enseñanza de los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017

### 1.7.2 Hipótesis específicas

**H1.** Existe relación significativa entre el Liderazgo en la gestión educativa (**clima institucional**) y los procesos de enseñanza (**cultura de valores**) de los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017

**H2.** Existe relación significativa entre el Liderazgo en la gestión educativa (**capacitación e instrumentos de evaluación**) y los procesos de enseñanza (**logro de resultados**) de los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017

**H3.** Existe relación significativa entre el Liderazgo en la gestión educativa (**infraestructura**) y los procesos de enseñanza (**distractores del entorno**) por los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017

**H4.** Existe relación significativa entre el Liderazgo en la gestión educativa (**identificación con la Institución**) y los procesos de enseñanza (**eficacia y eficiente**) por los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017

## 1.8 Variables

### 1.8.1 Variable Independiente:

Liderazgo en la gestión educativa

**Dimensiones:**

- clima institucional
- Capacitación e instrumentos de evaluación
- Infraestructura
- Identificación con la I.E.

**1.8.2 Variable dependiente:**

Procesos de enseñanza

**Dimensiones**

- Cultura de valores
- Logro de resultados
- Distractores del entorno
- Eficacia y eficiente

## 1.9 Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
LIDERAZGO EN GESTIÓN EDUCATIVA INDEPENDIENTE	Clima institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones interpersonales entre docentes.</li> <li>- Motivación docente I.E.</li> <li>- Comunicación entre los miembros de la I.E.</li> </ul>	MUY MALO MALO REGULAR BUENO MUY BUENO
	Capacitación e instrumentos de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación docente</li> <li>- Planificación del P-E</li> <li>- Instrumentos de evaluación.</li> </ul>	
	Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de las aulas</li> <li>- Presenta equipos y materiales educativos.</li> <li>- Condiciones de los ambientes</li> </ul>	
	Identificación con la I.E.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación de las actividades.</li> <li>- Participación en las actividades</li> </ul>	
PROCESOS DE ENSEÑANZA DEPENDIENTE	Cultura de valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puntualidad:</li> <li>- Responsabilidad.</li> <li>- Trato entre los miembros de la comunidad educativa.</li> <li>- Ética de acuerdo con los valores aceptados por la sociedad y los principios éticos que orienta la conducta y los deberes de los profesionales.</li> </ul>	MUY MALO MALO REGULAR BUENO MUY BUENO
	Logro de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados de las evaluaciones de los estudiantes.</li> <li>- Evaluación formativa.</li> <li>- Estrategias para el aprendizaje</li> </ul>	
	Distractores del entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicación de la I.E</li> <li>- Ruido</li> <li>- Iluminación</li> <li>- Horario de actividades</li> <li>- Actividades rutinarias que no interesan</li> </ul>	
	Eficacia y eficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del director como líder pedagógico.</li> <li>- Práctica docente.</li> </ul>	

## 1.10 Definición de términos operacionales

### Liderazgo:

Condición de líder y ejercicio de dicha condición.

### Clima institucional:

Es una resultante de la interacción humana en los procesos de la Institución.

### Procesos de enseñanza:

El **proceso de enseñanza-aprendizaje** está compuesto por cuatro elementos: el profesor, el estudiante, el contenido y las variables ambientales (características de la escuela/aula)

### Cultura de valores:

Los valores culturales están constituidos por creencias, actividades, relaciones que permiten a los miembros de la sociedad expresarse y relacionarse

**Infraestructura:**

Instalaciones necesarias para brindar o recibir una atención.

**Entorno:**

Factores que intervienen o rodean en una Institución para recibir una atención, estos factores pueden ser humanos, sociales, profesionales etc.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes**

##### **2.1.1. A nivel Internacional.**

Vaillant D. (Junio 2014) realiza un informe sobre “Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa”: en este informe se ha tratado de demostrar que el liderazgo escolar de los directores es fundamental y tiene un impacto positivo en los resultados de aprendizaje de los niños y adolescentes. Del mismo modo, cuando el liderazgo es deficiente o no existe, puede provocar el efecto contrario, dificultando el aprendizaje del estudiante y afectando la calidad de las escuelas. En muchos países, parecería que las políticas educativas constituyen frenos para un liderazgo escolar efectivo. Existen deficiencias notorias en el sistema de selección, promoción y desarrollo profesional de los equipos directivos y además se observa una sobredimensión de tareas burocráticas y administrativas en detrimento de otras actividades pedagógicas más importantes. Se debería contar en el futuro con más evidencia empírica que muestre el efecto que tiene el liderazgo escolar de los directores en el aprendizaje del estudiante y en el desarrollo profesional del docente. Esta ha sido una preocupación central en la investigación educativa anglosajona, y debería convertirse en un tema de la agenda educativa en muchos otros países. Es necesario comprender mejor cómo los directores pueden influenciar positivamente los resultados educativos de los estudiantes y se requiere identificar claramente cuáles son las prácticas de liderazgo que apoyan un adecuado desempeño de los docentes en las escuelas. Los estudios en esta área no sólo servirán para llenar importantes lagunas en la investigación educativa, sino que además -y lo más importante-, ayudarán a los responsables políticos a

desarrollar programas para apoyar el liderazgo pedagógico de los directores en las escuelas. El liderazgo escolar se construye, y refiere a la facultad de orientar, entusiasmar y motivar a los estudiantes y a los docentes. Y estos procesos no son innatos sino que requieren de capacidades que pueden ser promovidas y desarrolladas mediante procesos de formación, de colaboración y de intercambio entre pares. (1)

UNESCO (2014) “El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe” En todos los sistemas escolares, con la excepción de Ceará/Brasil, los Ministerios de Educación han formalizado descripciones de las funciones de los directores escolares. En general, estas son variadas y se inscriben en distintos ámbitos del quehacer escolar, como la conducción de la organización, la generación de condiciones organizacionales, la participación y convivencia, lo administrativo y lo pedagógico. A nivel transversal, las principales funciones de los directores se sitúan preferentemente en el plano de conducción, condiciones para el funcionamiento de la organización, participación y convivencia, y en el plano administrativo. A diferencia del foco en el rol instruccional y pedagógico de los directores escolares que privilegian los sistemas educativos que han potenciado el liderazgo educativo escolar, en la realidad latinoamericana el ámbito pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes parece ser la dimensión más relegada dentro de la función directiva –con las excepciones de Argentina y Chile. Debe considerarse que, a las ya abultadas funciones presentes en la normativa de los países, en la mayor parte de los casos se suman en la realidad otras adicionales que responden a la implementación de programas educativos y otras de carácter social dentro de las escuelas. En suma, los directores escolares de los países participantes del

estudio asumen una gran diversidad y amplitud de tareas, lo que disminuye sus posibilidades de ejercer el liderazgo pedagógico dentro de los establecimientos. Además, los directores escolares carecen en estos sistemas escolares de atribuciones en el manejo de recursos humanos y también presupuestarios de las escuelas, lo que merma su capacidad de injerencia real en la gestión escolar, lo cual refleja las restricciones a la autonomía escolar imperantes. (2)

BOLIVAR A. (2012) "El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones"; la literatura actual, derivada de los estudios sobre eficacia y mejora de la escuela, ha destacado el papel desempeñado por el liderazgo pedagógico en organizar buenas prácticas educativas en los centros escolares y en contribuir al incremento de los resultados del aprendizaje. El "efecto-director" es, normalmente, un efecto indirecto: no es él quien trabaja en las aulas, pero puede contribuir a construir las condiciones para que se trabaje bien en ellas. Sin duda la efectividad de un profesor en la clase está en función de sus capacidades, de las motivaciones y compromiso y de las características del contexto en que trabaja y del entorno externo (social y político). Pero la creación de un ambiente y de unas condiciones de trabajo que favorezcan a su vez un buen trabajo en las aulas es algo que depende de los equipos directivos. Por eso, si bien otros factores y variables tienen su incidencia, la función del equipo directivo se convierte en un "catalítico" en la mejora de los centros educativos, especialmente en la promoción y gestión de la enseñanza. Por eso, no hay un proyecto de dinamización o de mejora en un centro que no esté el equipo directivo detrás, aunque no sea el protagonista directo.

A nivel de investigación, la literatura actual, derivada de los estudios sobre eficacia y mejora de la escuela, ha destacado el papel que desempeña el liderazgo

educativo en organizar buenas prácticas educativas en los centros y en contribuir al incremento de los resultados del aprendizaje (Weinstein *et al.*, 2009). Los efectos estudiados por la investigación se refieren al liderazgo en el contexto anglosajón, con roles y capacidades muy distintas a las que tiene el director o equipos directivos en España. La investigación es consistente sobre los efectos del liderazgo en la mejora de los resultados, si bien dichos efectos se ven mediados por las prácticas docentes en el aula (Waters Marzano y McNulty, 2003; Leithwood y Jantzi, 2008; Leithwood, Louis, Anderson y Wahlstrom., 2004; Robinson, 2007). Estos investigadores concluyen que, dentro de todos los factores internos de la escuela, después de la labor del profesorado en el aula, el liderazgo es el segundo factor que contribuye a lo que aprenden los alumnos en la escuela, explicando alrededor de un 25% de todos los efectos escolares. Los líderes generalmente contribuyen al aprendizaje de los alumnos indirectamente, a través de su influencia sobre otras personas o características de su organización. Su éxito depende mucho de sus decisiones sobre dónde dedicar tiempo, atención y apoyo. En una investigación realizada en Chile por Sergio Garay (2008), el liderazgo explica el 11% de la varianza en la eficacia escolar, debido a la distinta configuración y competencias que tiene en Chile. De modo paralelo, en otra investigación realizada por Paulo Volante (2008, p. 210) se concluye que “en las organizaciones en que se perciben prácticas de liderazgo instruccional en la dirección escolar, es posible esperar logros académicos superiores y mayores expectativas respecto a los resultados de aprendizaje por parte de los profesores y directivos”.

Las revisiones de la investigación producida en las últimas décadas (Hallinger y Heck, 1998; Marzano, Waters y McNulty 2005) señalan que los equipos directivos pueden marcar una diferencia crítica en la calidad de las escuelas y en la educación

de los alumnos. Además, la propia calidad del profesorado puede verse potenciada, a su vez, por la propia acción de los líderes en ese ámbito. Como constata el informe de la OCDE, a partir de la revisión de investigaciones:

Los líderes escolares ejercen una influencia medible, en su mayor parte indirecta, sobre los resultados del aprendizaje. Esto significa que el impacto de los líderes escolares en el aprendizaje de los estudiantes, por lo general, es mediado por otras personas, eventos y factores organizacionales, como maestros, prácticas del salón de clase y ambiente de la escuela (Pont *et al.*, 2008, p. 34).

En otras revisiones (Robinson, Hohepa, y Lloyd., 2009) se pone de manifiesto los efectos que determinados modos de ejercicio del liderazgo son aún mayores en escuelas situadas en contextos vulnerables y de pobreza, donde un buen liderazgo educativo puede contribuir decididamente a incrementar sus índices de mejora. Por eso, si bien los factores externos (sociofamiliares, económicos o culturales) son condicionantes, no determinan lo que la escuela puede hacer. Estas investigaciones exploran las relaciones directas e indirectas, estadísticamente significativas, entre las acciones de los líderes y los resultados del alumnado. Del mismo modo, aquellas intervenciones en el aprendizaje profesional del profesorado que tienen un impacto positivo en el aprendizaje del alumnado y el papel jugado por los líderes en crear las condiciones adecuadas para que tenga lugar. Los líderes generalmente contribuyen al aprendizaje de los alumnos indirectamente, a través de su influencia sobre otras personas o características de su organización. Su éxito depende mucho de sus decisiones sobre dónde dedicar tiempo, atención y apoyo. Los investigadores han identificado, según la referida revisión, cinco dimensiones que tienen un impacto significativo (medido de 0–1) en el aprendizaje de los estudiantes:

1. Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional de su profesorado (0.84)
2. Planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículum (0.42)
3. Establecer metas y expectativas (0.35)
4. Empleo estratégico de los recursos (0.34)
5. Asegurar un entorno ordenado de apoyo (0.27)

En una amplia investigación, en la que han participado reconocidos investigadores (Day, *et al.*, 2009), sobre el impacto del liderazgo en los resultados de los alumnos, entiende que los resultados de los alumnos (cognitivos, afectivos, conducta social), dependen, en primer lugar, como variable mediadora, de las condiciones del trabajo docente, cuyo impacto en el aprendizaje se verá moderado por otras variables como el capital cultural de la familia o el contexto organizativo. Una y otra pueden verse influenciadas por quienes ejercen roles de liderazgo, produciendo –de este modo– mejoras en el aprendizaje del alumnado. En particular, como se describe posteriormente, cómo se puede intervenir en la cultura profesional docente, formación continua o condiciones de trabajo del profesorado en modos que favorezcan los objetivos deseados ( 3)

Pont B. (2013) Mejorar el liderazgo escolar Volumen 1: política y práctica; Como el intermediario clave entre el aula, la escuela individual y el sistema educativo en su conjunto, el liderazgo escolar eficaz es indispensable para mejorar la eficiencia y la equidad de la educación. Dentro de cada escuela individual, el liderazgo puede contribuir a mejorar el aprendizaje de los estudiantes al moldear las condiciones y la situación en las que ocurren la enseñanza y el aprendizaje. Más allá de los límites de las escuelas, los líderes escolares pueden conectarse con entornos externos

cambiantes. Y, en la interfase escuela-sistemas, el liderazgo escolar proporciona un puente entre los procesos de mejora interna de la escuela y la reforma iniciada de manera externa. Pero el liderazgo escolar no opera en entornos educativos estáticos. En tanto los países buscan adaptar sus sistemas educativos a las necesidades de la sociedad contemporánea, las expectativas en cuanto a las escuelas y los líderes escolares han cambiado profundamente. Muchos países han constituido escuelas más autónomas en su toma de decisiones, al mismo tiempo que centralizan las normas y los requisitos de rendición de cuentas, y exigen que las escuelas adopten nuevos enfoques a la enseñanza y el aprendizaje basados en la investigación. De acuerdo con estos cambios, las funciones y las responsabilidades de los líderes escolares se han expandido e intensificado. Dada la mayor autonomía y rendición de cuentas de las escuelas, el liderazgo en el nivel escolar es más importante que nunca. Los responsables de política educativa necesitan adaptar la política de liderazgo escolar a nuevos ambientes al abordar los principales desafíos que han surgido durante las décadas recién pasadas. Hay una creciente inquietud de que la función de director de escuela asignada para la era industrial no ha cambiado lo suficiente como para manejar las complejas dificultades que las escuelas encaran en el siglo XXI. Los países buscan desarrollar nuevas condiciones para el liderazgo escolar más adecuadas para responder a los ambientes educativos actuales y futuros. Puesto que las expectativas con respecto a qué deben lograr los líderes escolares han cambiado, también deberán hacerlo la definición y la distribución de las labores, así como los niveles de capacitación, apoyo e incentivos. Asimismo, asegurar el liderazgo de calidad futuro es vital para la mejora de las escuelas. En la mayoría de los países, los líderes escolares en servicio activo están envejeciendo y gran cantidad de ellos se jubilarán en los

próximos cinco a 10 años. En un momento donde hay una alta rotación demográfica en los líderes escolares, los sistemas educativos necesitan concentrarse en promover a líderes futuros y hacer del liderazgo una profesión atractiva. El desafío contemporáneo del liderazgo, en términos sistémicos, no es sólo mejorar la calidad de los líderes actuales, sino también desarrollar planes claros para el liderazgo futuro y procesos eficaces para la sucesión del liderazgo. Los desarrollos y desafíos mencionados han hecho que el liderazgo escolar sea una prioridad en los programas de política educativa de la OCDE y de los países miembros. En sus reuniones de 2001 y 2004, los ministros de educación de la OCDE pusieron énfasis en la función clave del liderazgo escolar al ayudar a los sistemas educativos de la OCDE a reaccionar a las necesidades de las sociedades rápidamente cambiantes. En respuesta, la OCDE propuso realizar una actividad internacional para ayudar a los responsables de política educativa a comparar sus enfoques con la política de liderazgo escolar, identificar prácticas innovadoras y ofrecer opciones de política para la acción. Contribuye a que los estudiantes aprendan mejor. Hay una creciente evidencia de que dentro de cada escuela, los líderes escolares pueden contribuir a que los alumnos aprendan más al moldear condiciones en las que se enseña y se aprende. Un gran conjunto de investigación referente a la eficacia y la mejora escolares en una amplia gama de países y contextos escolares ha destacado de manera sistemática la función trascendental del liderazgo escolar de hacer más eficaces a las escuelas (Scheerens y Bosker, 1997; Teddlie y Reynolds, 2000; Townsend, 2007). Un descubrimiento importante que surge de la investigación es que la relación entre el liderazgo escolar y el aprendizaje estudiantil es en su mayor parte indirecta. Puesto que los líderes escolares trabajan sobre todo fuera de la clase, su impacto en el aprendizaje estudiantil es mediado en gran parte por otras

personas, eventos y factores organizacionales, como los maestros, las prácticas en el aula y el ambiente de la escuela (Hallinger y Heck, 1998). El descubrimiento de que la relación entre el liderazgo y el aprendizaje estudiantil es mediada por tales factores recalca la poderosa función del líder escolar al ayudar a crear las condiciones para la enseñanza y el aprendizaje eficaces. Los líderes escolares influyen en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los maestros, quienes a su vez moldean la práctica en la clase y el aprendizaje de los estudiantes.

(4)

Gonzales D. (2015) Calidad Educativa y Gestión Escolar; Los nuevos escenarios globales tienen repercusión directa en todas las organizaciones sociales y las obligan a emprender rápidos cambios y transformaciones. La educación no escapa a este fenómeno, por esta razón, el sistema educativo enfrenta importantes desafíos para dar respuestas inmediatas, oportunas y pertinentes a las necesidades de formación de los ciudadanos integrales para el siglo XXI. Todo ello, forma parte de los planes de mejoramiento que son el instrumento que dirige el rumbo de una institución educativa, con el fin de mejorar la gestión, tanto en lo académico como en lo administrativo, con el propósito de mejorar la calidad académica de los estudiantes, fortaleciendo la institución educativa, de ahí su obligatoriedad, estipulada en la Ley 715. Es por ello, que la gestión escolar apoya la labor pedagógica y hace que los resultados sean sostenibles exigiendo que las entidades que administran las instituciones educativas orienten su diseño y ejecución de programas al mejoramiento de calidad, localizando los esfuerzos en aquellas instituciones que reportan mayores debilidades, con el fin de mejorarlos. En este orden de ideas, el Ministerio de Educación Nacional (MEN 2014) plantea

que la gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos. En este sentido, surge la iniciativa de un grupo de investigadores, en desarrollar un libro producto de investigación, enfatizando que desde el punto de vista educativo la calidad es hoy en día, la bandera de muchos procesos, lo que requiere tratar la manera como se gestiona la calidad en las Instituciones, es decir se hace evidente entonces, la necesidad de tratar teóricamente, qué es Gestión; esta y calidad van unidas, ya que a Calidad Educativa y Gestión Escolar a través de la primera se puede determinar la segunda, la gestión se ejerce, la calidad es el resultado, van de la mano; se gestiona para alcanzar un mejoramiento continuo de todos aquellos aspectos que ponen en funcionamiento la institución y a través de los cuales se llega a lograr lo visionado. Aun cuando muchas instituciones expresan no tener un estilo de gestión, sí la ejercen, porque ésta, consiste, según muchos autores, en el ejercicio de decidir sobre aspectos fundamentales y cotidianos de la vida institucional, se da en toda institución desde su misión y enfocados en sus propósitos. La gestión surge como algo natural dentro de los procesos de administración, de dirección. Es inherente a la acción de dirigir o incidir sobre algo a través de actividades concretas. Pozner (2000, p. 8), respecto del concepto de gestión escolar, planteó que ésta puede ser entendida como “el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la

intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa”. Esta autora plantea que, aparte de la ejecución de reglamentaciones, la gestión escolar debe preocuparse además de la calidad y cantidad de los aprendizajes que se produzcan en la institución educativa. Este compromiso incluye la movilización y canalización del trabajo hacia el alcance de los objetivos en los plazos establecidos para ello, así como el seguimiento y la evaluación permanentes de los planes y acciones para saber si lo que se está haciendo permite alcanzar las metas y los resultados propuestos, y qué ajustes hay que introducir para corregir el rumbo oportunamente. Asimismo se trata de poner a marchar un sistema de gestión con sus fases correspondientes. (5)

### **2.1.2. A nivel nacional.**

Yabar I. (2013) Tesis en “La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado”: Gestión Educativa se establece como una política desde el sistema para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela. Cuando se habla o escribe sobre gestión, se piensa casi siempre en administración, y sus parámetros de funcionamiento se refieren a la eficacia. Los que se dedican a la gestión están básicamente preocupados por la eficacia, en el sentido de criterios objetivos, concretos y mediales. Su estructura organizativa y sus interacciones personales deben producir rendimiento académico al costo más bajo. Y este como el mejor de sus propósitos, ya que a veces ni siquiera el aprendizaje aparece como tal y sus preocupaciones se centran principalmente en el trámite administrativo. La administración moderna en sus orígenes fue definida por Fayol a partir de cuatro

funciones básicas: planeación, organización, dirección y control. Este enfoque inicial corresponde a la escuela burocrática, clásica y científica donde la organización es concebida como un sistema cerrado, mecánico y excesivamente racional, orientado principalmente por el criterio de rentabilidad. Puede ser que el problema se encuentre en la idea generalizada de que los administrativos deben aplicar los mecanismos automáticos que garanticen la eficacia. Sin embargo, “comprender la vida de la escuela supone un propósito bien diferente y bastante complejo e incierto que comprender especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz. En este proceso están involucrados todos los actores del sistema y en el caso de la institución educativa, aquellos que directamente son usuarios: estudiantes, padres y madres, comunidad, docentes y equipo directivo. Este proceso de gestión de la calidad debe ser comprendido en la dinámica continua de diagnóstico planificación- implementación- evaluación. Una escuela gestionada de manera eficiente e eficaz es capaz de producir logros de aprendizajes significativos. Son requisitos de una gestión que garantice una educación de calidad para todos: a. Normas adecuadas que suelen tener como su columna vertebral una ley general de educación. b. Una distribución y ejecución de papeles y funciones también adecuada, la primera se organiza formalmente en un organigrama, la segunda se apoya en una norma de procedimiento. c. El establecimiento de procedimientos rutinarios., el control de su cumplimiento, la evaluación de su pertinencia y su perfeccionamiento permanente. Para fortalecer la gestión educativa hacia la mejora de la calidad de la educación se hace necesario:

- Inscribir la gestión educativa como parte fundamental de la política educativa para fortalecer formas de organización y relación de las unidades educativas que incidan

en la calidad de la educación, con una visión integral y con el trabajo colegiado de los diferentes actores educativos. • Promover la elaboración, operación, seguimiento y evaluación de proyectos institucionales construidos por los colectivos escolares, en y para sus unidades educativas, que le permita contar con intencionalidades educativas comunes y orienten las prácticas de docentes, directivos y su vinculación con la comunidad. • Continuar fortaleciendo la función directiva para que mejoren sus prácticas de gestión, con diferentes acciones de formación y desarrollo profesional: cursos, talleres, conferencias, diplomados, licenciaturas, especializaciones, maestrías, organizados y ofrecidos desde las instituciones comprometidas con el mejoramiento de la calidad en la educación. • Conformar y/o impulsar una red de gestores educativos que permita el intercambio de experiencias profesionales, a través de medios electrónicos o documentales que fomenten la formación y desarrollo profesional de los directivos. (6)

Freire (2014) manifiesta en “El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico” que en el Perú, la gestión educativa es entendida como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces (Ministerio de Educación 2002). Desde el Minedu se reconoce el papel primordial que desempeña el director escolar tanto en la conducción de la escuela como en la toma de decisiones en diversos ámbitos. El director es concebido como la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, y responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo (Ministerio de Educación 2003).

Así, para asegurar una gestión escolar efectiva y de calidad, el director del centro educativo no puede dejar de lado el aspecto pedagógico en su quehacer. Sin embargo, un estudio cualitativo realizado en el Perú revela que los propios directores reconocen que invierten la mayor parte de su tiempo en funciones administrativas y burocráticas, lo que los lleva a restringir su quehacer pedagógico a un limitado acompañamiento de las actividades que el docente realiza en el aula, actividades que son determinadas de manera independiente (Unidad de Medición de la Calidad Educativa 2006). (7)

De la Cruz (2012) en su investigación “Liderazgo y buenas prácticas de gestión escolar” señala que está demostrado por diversos estudios e investigaciones que el liderazgo de un director o directora en las instituciones educativas es vital para la buena marcha institucional y su consolidación como una organización educativa que aprende permanentemente. Romero (2008), señala que “En una comunidad de aprendizaje, los participantes, que comparten intereses comunes, buscan ayudarse unos a otros, solucionar problemas, compartir y crear conocimientos en forma colaborativa”, sin duda las organizaciones educativas y también otras deben remar para un mismo norte y para ello deben contar con un conductor y líder que los lleve a un buen puerto. (8)

Vidal M. (2017) En su tesis “Estilos de liderazgo en una directora desde la percepción de los docentes de una institución educativa pública de la provincia constitucional del callao”; El mundo actual y en él la educación presentan nuevos logros y desafíos. Entre los logros están: “...la disminución de niños y adolescentes sin escolaridad a casi la mitad desde el 2000...en primaria hay un gran avance en cuanto al ingreso de niñas a la educación...entre los resultados discretos...hay

mucha deserción escolar y la educación es insuficientemente financiada...” (UNESCO, 2015, p. 1). Para fortalecer y afrontar con éxito estos logros y desafíos son necesarios nuevos líderes que sean capaces de delegar, promover, compartir, reconocer, las responsabilidades, las potencialidades de los otros desde una mirada horizontal y de respeto mutuo. Así algunos autores nos indican que: Los líderes de la educación están viviendo en un mundo donde los cambios en política son frecuentes, rápidos y dramáticos. La importancia de la educación está creciendo propulsada por sucesos sociales y económicos, por ello los gobiernos están cada vez más y más interesados en cómo mejorar los resultados de la educación (Ben Levin, 2003, p. 165). Un hecho importante en la investigación sobre liderazgo es el enfoque hacia el campo educativo, pues anteriormente este concepto era visto solo desde el campo de la psicología, la sociología, la administración. Desde este nuevo enfoque se busca que el liderazgo este también orientado en la consecución de ayudar a lograr los objetivos, metas y fines de la educación. De ahí que siguiendo a Davies & West – Burnham (2003). Podemos decir que “el estudio del liderazgo viene a ser un componente central de un genuino debate sobre el futuro de la educación: siendo uno de los cambios significativos en política educativa en todo el mundo” (p. 3), La importancia actual del liderazgo nos lleva a investigar sobre este aspecto de la realidad, sobre todo en la gestión educativa, con el fin de conocer cómo se manifiesta el liderazgo en la escuela, desde sus directivos, y cuáles son sus características más resaltantes. Así el liderazgo como fenómeno social, organizacional y político se ha abordado desde diversas disciplinas científicas, iniciándose en la teoría organizacional. Estas investigaciones asumen que el liderazgo es algo natural y por lo tanto innato al ser humano; desde este punto de vista el aprendizaje y la educación sirven muy poco

para desarrollar el liderazgo en la persona que no es un líder nato. Esta concepción pre determinista ha cambiado: hoy sabemos que se pueden desarrollar cualidades y características del liderazgo en todas las personas desde la educación: formar personas líderes necesarias e imprescindibles para la gestión educativa. Puesto que en palabras de Miguel Ángel Cornejo (1998): nos dice que “el mundo del mañana depende de la calidad de líderes que forjemos en el presente”. (p. 3651). Por ello concordamos con Sergiovanni (2003), en que este mundo requiere de docentes y administradores que practiquen un liderazgo basado menos en personalidades, menos en la posición, menos en el mando y más y más en las ideas. Y también porque el “liderazgo es un conjunto de prácticas observables y entrenables que tienen un gran impacto sobre el éxito de las organizaciones” (Foong, citado por Cuadra & Veloso, 2007, p. 52). Por lo tanto, el liderazgo en la gestión educativa es importante, también, porque implica un conocimiento profundo, reflexivo y crítico sobre todos los elementos de la organización y por ende de todos los actores implicados en el proceso educativo como son: los administradores, los docentes, los alumnos, los padres de familia, la comunidad. Con el fin de tener en claro un “know how” o saber cómo realizar, plasmar o llevar adelante un proceso, un proyecto o un plan en la consecución de una meta o de un objetivo establecido. (9)

Gamarra H. (2014) Tesis en: “Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas”. Desde una perspectiva global entendemos por gestión como la integración de procesos (planificar, dirigir y supervisar), esto implica realizar actividades, acorde con principios, políticas haciendo uso pertinente de recursos humanos, materiales y financieros. Estas acciones son realizadas por personas

quienes asumen la responsabilidad, y se les denomina directores, o equipo directivo quienes planifican y coordinan las actividades a llevarse a cabo. Asimismo, en un sentido más amplio como lo señala García en Amaranta (2000:16), “La organización escolar es el estudio científico de las instituciones docentes y de la adecuada y ordenada gestión de los elementos que la integran para favorecer los aprendizajes y propiciar la educación” teniendo en cuenta que esta organización se caracteriza por su estructura, relaciones y objetivos particulares. Entonces, podemos observar que definir el concepto de gestión escolar es una tarea compleja, pero para efectos de la presente investigación asumimos el concepto de gestión escolar integral propuesto por Lavin y Del Solar en Del Solar (2004:55,76) entendida como: “El proceso que articula las diversas instancias de la vida escolar con una orientación, que es de alcanzar aprendizajes significativos y pertinentes en los alumnos. Gestionar implica construir, hilvanar, todo aquello que acontece diariamente en el cotidiano de la escuela y que conduce a una meta a lograr, que es la educación de calidad. Gestionar es hacer viable el propósito de la institución. Gestionar es aprender como organización, avanza en todas las dimensiones de la escuela basadas en principios y valores con visión a la formación integral del educando que tanto a la sociedad de hoy como la del futuro requieren”. Entendemos entonces que la gestión es la base para la dirección de la institución educativa, por ello es importante identificar las fortalezas de quienes trabajan en las instituciones educativas, ya que a través de su aporte contribuyen al desarrollo de la misma. Por consiguiente la escuela conforma un sistema abierto al medio que lo rodea y por lo tanto genera expectativas, en ese sentido la escuela trasciende su razón de ser al producir lo que la sociedad necesita. Una razón importante por la que existen los centros escolares en la sociedad es la oportunidad de brindar a las

personas experiencias integrales que orientan su educación. Tal como lo dice Zayas, y Rodríguez, en la revista de Educación y Educación Escolar (2010:8) “La institución educativa se refiere a los significados culturales, normas, leyes, valores, todos ellos regulares y habitualizados en una sociedad. Por lo tanto, la institución educativa se puede entender como un escenario creado y organizado muy importante en donde se construyen conocimientos y saberes, y sus implicancias sociales, políticas, educativas y culturales articulan la vida de las personas”. Así Ball (1989) y Santos Guerra (1997), señalan que las escuelas son organizaciones formales en la que interactúa una serie de factores que buscan la obtención de objetivos organizacionales. Del mismo modo, consideran también que las escuelas son organizaciones complejas que no se rigen por rigurosos patrones determinados pues existe dependencia de un grupo de intereses y de la hegemonía de grupos sociales. Asimismo, Santos Guerra en López y Sánchez (1996: 16), afirma que “la escuela es una institución única y distinta de otra”. Un ambiente escolar es distinto de otro y las escuelas como sentido de grupo hacen la diferencia de otro tipo de organizaciones, y siendo la escuela una estructura de orden social, está conformada por un conjunto de personas que tienen distintos intereses comunes, de manera que las características de sus relaciones interpersonales le otorgan una fisonomía particular. A través del tiempo la institución educativa se ha convertido en el escenario en el que se adquieren experiencias de aprendizaje. Esta situación es observada de modo cómo se desarrollan no solo los alumnos y docentes sino también las demás participantes de la organización, así lo menciona Alfiz (1997:145) “La escuela es la institución donde se transmiten conocimientos, cada escuela asume una manera especial de apoderarse de ellos y de ejecutarlo”, lo que se imparte en las escuelas debe orientar al logro de objetivos, además de otorgar

a cada individuo elementos que posibiliten su desarrollo. 36 La educación es de vital importancia para todo ser humano desde el primer momento de la vida. Tal como lo menciona Arón y Milicic (2004:451), “Durante años los niños y jóvenes permanecen entre ocho y diez horas al día en el colegio y las experiencias que viven ahí dejan una imborrable huella y memoria durante toda su vida. Es importante asegurar que la escuela sea una experiencia positiva que sea recordada con alegría, y esto depende del clima favorable que brinden los maestros en el entorno escolar”. Las organizaciones educativas poseen la particularidad de ser únicas y siendo así se institucionalizan por principios y procesos de gestión, estructura organizativa, además del clima que lo hace diferente y único de otros.

(10)

## **2.2. Bases teóricas**

Definiciones de términos básicos, dirigidos a fundamentar la propuesta de la investigación:

### **2.2.1 Liderazgo en gestión educativa**

**Loncho, P. (2013)** El liderazgo se desarrolla en la acción y a través de la interacción con los actores educativos, como resultado de la articulación entre la visión, el poder y el saber. El directivo docente y el educador demostrarán su liderazgo en la medida que logren soluciones efectivas y equitativas a los problemas propios de su quehacer, y puedan construir escenarios probables y deseables, seleccionando las mejores estrategias y reduciendo al máximo la incertidumbre (11)

El liderazgo del directivo y del educador debe trascender y reflejarse en el mejoramiento de la institución donde desarrolla su acción educativa y en la generación de cambios profundos y estables, a través del

mejoramiento continuo, la obtención de resultados que se mantengan en el tiempo y la transferencia de conocimiento.

Ser Directivo hoy día de una escuela y hacer Gestión, es hacer escuela en función de un horizonte de mejoramiento continuo, integrando teoría y el conocimiento que proviene de la propia práctica, es unir ética con eficacia y mantener vivo el propósito moral de generar aprendizajes para todos.

Fortalecer las competencias de liderazgo pedagógico de los equipos directivos, y tomar las medidas para acelerar el proceso de renovación efectiva de los directores.

Una buena gestión escolar facilita el trabajo organizado y favorece el desarrollo de las competencias.

El establecimiento educativo es un espacio donde ocurren los procesos de enseñanza, aprendizaje y la convivencia entre los diferentes actores. Para los niños, niñas y jóvenes es también un lugar en el que, además de aprender y desarrollar sus competencias, se construyen relaciones de amistad y afecto y fortalecen la construcción de sus estructuras éticas, emocionales, cognitivas y sus formas de comportamiento.

El PEI, el plan de estudios y el plan de mejoramiento son herramientas para orientar las acciones escolares hacia el logro de las metas que el equipo directivo definió, en compañía de los demás integrantes de la comunidad educativa. Estos propósitos, metas y acciones permiten que una institución tenga una "carta de navegación" que debe ser conocida por todos para lograr el compromiso de cada uno, bajo el liderazgo del rector<sup>1</sup> y de su equipo directivo.

Este compromiso incluye la movilización y canalización del trabajo hacia el alcance de los objetivos en los plazos establecidos para ello, así como el seguimiento y la evaluación permanentes de los planes y acciones para saber si lo que se está haciendo permite alcanzar las metas y los resultados propuestos, y qué ajustes hay que introducir para corregir el rumbo oportunamente. Asimismo se trata de poner a marchar un sistema de gestión con sus fases correspondientes. (12)

## **2.2.2 Dimensiones de gestión educativa**

### **2.2.2.1 Clima institucional:**

Duman J.(2013) Es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador, directivo, alumno (a) y padre de familia de la institución educativa y que se expresan en las relaciones personales y profesionales. Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para un funcionamiento eficiente de la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa. (13)

Irigon c. y Centeno H. (2015) Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional en Instituciones Educativas Caso: Nivel Secundario Público, Distrito de Chota Se determinó que en las instituciones educativas donde los directores ejercen un estilo de liderazgo definido (Transformacional), influye positivamente en el clima organizacional de las instituciones que dirigen. • Se identificó que el estilo de liderazgo presente en los

directores encuestados según Autopercepción y percepción de docentes, es el estilo de Liderazgo Transformacional, ya que los directores muestran ciertas conductas a lograr dicho estilo. • Se identificó que el clima organizacional presente en las instituciones educativas a partir de la percepción de los docentes y autopercepción de los directores encuestados, según dimensiones de creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo es en la mayoría un clima deficiente por no existir acuerdos significativos entre director y docentes. • En la I.E. “Santa Rafaela María” se afirma que los resultados obtenidos indican que existen correlaciones significativas y positivas entre estilo de liderazgo (transformacional) y clima organizacional, por lo que nuestra hipótesis ha sido respaldada. Mientras que en las instituciones educativas que no hay un liderazgo definido, no existe un buen clima organizacional. (14)

Indicadores:

- Relaciones interpersonales entre docentes.
- Motivación docente I.E.
- Comunicación entre los miembros de la I.E.

#### **2.2.2.2 Capacitación e instrumentos de evaluación**

La capacitación docente o formación docente, se refiere a las políticas y procedimientos planeados para preparar a potenciales profesores dentro de los ámbitos del conocimiento, actitudes, comportamientos y habilidades, cada uno necesario para cumplir sus labores eficazmente en la sala de clases y la comunidad escolar.

Aunque teóricamente la capacitación docente puede ser concebida y organizado como un perfeccionamiento continuo, a medida es dividida en las siguientes etapas:

- Capacitación docente inicial: un curso anterior al trabajo de profesor responsable de una sala de clases.
- Iniciación: proceso en el cual se adquiere conocimientos y respaldo durante los primeros años de aprendizaje o el primer año en una escuela particular.
- Desarrollo profesional: proceso dentro de la sala de clases para profesores en práctica.

Díaz Barriga señala que la formación docente puede ser vista desde tres diferentes perspectivas: tecnológica conductista, que se refiere a los medios que apoyan la labor docente; la perspectiva constructiva, enfocada al sujeto y la búsqueda personal del conocimiento; y la perspectiva crítico reflexiva, en la que el docente es autocrítico de su labor. (15)

Rodríguez (2011) manifiesta que “La educación en la actualidad tiene como misión esencial la formación de profesionales altamente capacitados que actúen como ciudadanos responsables, competentes y comprometidos con el desarrollo social, ello implica que el proceso de formación de los docentes de cualquier nivel educativo estén llenos de conocimientos y habilidades integrales que permita cumplir con las funciones que requiere su profesión, por este motivo la capacitación no es una herramienta más para cumplir con las necesidades estudiantiles

es una obligación que debe ser practicada en cualquier institución educativa.

La formación docente es un reto que el gobierno debe de afrontar ante los nuevos desafíos y desarrollos que se experimentan en el mundo científico tecnológico. Es por eso que la capacitación de nuevos saberes y la adaptación a la tecnología es una forma estratégica que el docente de estos tiempos debe asumir como herramienta fundamental para absorber los cambios y transformaciones que se experimenta en el área educativa.

La tarea del profesor es tan compleja que exige el dominio de unas estrategias pedagógicas que faciliten su actuación didáctica. Por eso, el proceso de aprender a enseñar es necesario para comprender mejor la enseñanza y para disfrutar de ella.

La capacitación para el docente, es una parte muy importante dentro de la educación ya que se presentan retos para el profesor día a día y es de suma importancia que este cuenta con las herramientas necesarias para poder darles solución, el profesor tiene la responsabilidad de formar a los alumnos en todos sus aspectos y si este no cuenta con los saberes necesarios no podrá transmitirles conocimientos a los educandos es por ello que el profesor debe de conocer perfectamente los contenidos de enseñanza para saber lo que se enseña y saberlo enseñar ya que si no se usan las estrategias indicadas con los alumnos se puede perder el proceso de enseñanza- aprendizaje.(16)

**Evaluación e instrumentos de evaluación,**

La finalidad de la evaluación siempre ha sido tomar decisiones de cambio y mejora a lo largo del proceso educativo. Siendo materia de evaluación no sólo los resultados académicos (para ver si hemos construido nuevos significados) sino, también, las etapas del proceso de enseñanza, el método elegido, los medios o recursos utilizados y la relación del profesor/a con sus alumnos/as

Para ello es necesario desarrollar una serie de procedimientos no formales, semiformales, y formales destinados a evaluar las capacidades, tomando como criterio aquellas establecidas de antemano en cada unidad didáctica, que por lo tanto deben ser conocidas por los alumnos(as). Es así que en todo proceso de evaluación intervienen básicamente capacidades, indicadores, técnicas e instrumentos de verificación que nos permiten conocer el logro del aprendizaje

Las capacidades de evaluación constituyen dominios, logros u objetivos que deben alcanzar los estudiantes con sus realizaciones personales en contextos educativos.

Los indicadores de evaluación son enunciados que describen señales o manifestaciones que evidencian con claridad de los aprendizajes de los estudiantes respecto a una capacidad o actitud. En el caso de capacidades de área, los indicadores se originan en la articulación entre las capacidades específicas y los contenidos básicos. Mientras que en el caso de las actitudes son las manifestaciones observables que las evidencian.

Por su parte las técnicas de evaluación integran las formas o maneras sistematizadas que emplea el docente para recoger los avances logrados por el estudiante.

Los instrumentos de evaluación por su parte, componen las herramientas y medios donde se plasman el qué conozco, qué sé hacer y cuál es mi actitud durante el proceso formativo. Todo instrumento evaluativo del aprendizaje está en relación directa con las técnicas. Constituyendo en un valioso medio didáctico para controlar el aprendizaje que realizan los alumnos y además un medio de información de la manera en que se desarrolló la actividad académica para revisarla y reorientarla.

Las fichas de observación y las listas de cotejo hacen operativa la técnica de observación; los cuestionarios de preguntas abiertas o cerradas están en relación con los interrogatorios y, las guías operativas con las pruebas prácticas. Son instrumentos de evaluación:

- Pruebas orales y escritas.
- Diario del profesor.
- Plantillas de observación de clase.
- Diario o cuaderno del alumno, donde el alumno recoge lo realizado en el aula.
- Informes, Posters y exposición de trabajos.
- Mapas conceptuales.
- Guiones de entrevistas.
- Guiones de cuestionarios.
- Cuestionarios de autoevaluación.

El propósito de la evaluación, es mejorar los estándares, no tan sólo medirlos. Si realmente se va a utilizar para ayudar al aprendizaje, las respectivas iniciativas han hecho poco en cuanto a la necesidad de cambiar la práctica. Esto no es negar que los maestros precisen respaldo con su trabajo de calificaciones, pero aquí la preocupación es argumentar que se necesita ayuda de índole diferente a fin de fomentar la evaluación para el aprendizaje, y que es a esa clase de ayuda a la que no se le ha dado suficiente atención.

Las iniciativas diseñadas para reforzar la efectividad en los modos en que se usa la evaluación en el aula para promover el aprendizaje, pueden elevar los logros de los alumnos.

La investigación indica que mejorar el aprendizaje a través de la evaluación depende de cinco factores, que "no son tan pan comido":

- Proveer retroalimentación efectiva a los estudiantes;
- Que se involucren activamente los alumnos en su propio aprendizaje;
- El ajuste de la enseñanza para que dé cuenta de los resultados de la evaluación;
- Un reconocimiento de la profunda influencia que tiene la evaluación en la motivación y en la autoestima de los educandos, que son influencias cruciales en el aprendizaje;

La necesidad de que los estudiantes sean capaces de evaluarse ellos mismos y entiendan cómo mejorar. (17)

Indicadores:

- Capacitación docente

- Planificación del P-E
- Instrumentos de evaluación.

### **2.2.2.3 Infraestructura:**

El concepto de sistema educativo se refiere a la estructura general mediante la cual se organiza la enseñanza en un país. Uno de estos elementos es la infraestructura de los planteles educativos.

La infraestructura de los planteles educativos comprende aquellos servicios y espacios que permiten el desarrollo de las tareas educativas.

Las características de la infraestructura física de las escuelas contribuyen a la conformación de los ambientes en los cuales aprenden los niños y, por tanto, funcionan como plataforma para prestar servicios educativos promotores del aprendizaje que garantizan su bienestar.

Diversos estudios informan que el ambiente físico, conformado por la infraestructura, es en sí mismo una fuente rica de información para los niños, pues éste influye en su aprendizaje y desarrollo integral. Además, dicha infraestructura es una condición para la práctica docente, pues es un insumo básico para los procesos educativos y su ausencia, insuficiencia o inadecuación pueden significar desafíos adicionales a las tareas docentes. Así, las características de la infraestructura se transforman en oportunidades para el aprendizaje y la enseñanza. (18)

Indicadores:

- Diseño de las aulas
- Presenta equipos y materiales educativos.
- Condiciones de los ambientes

### **2.2.2.4 Identificación con la institución educativa**

La escuela, además de ser un centro de formación académica, constituye también un espacio afectivo desde el cual los niños/as y jóvenes se forman como personas. En los primeros años de escolaridad y la etapa adolescente el sentirse parte de un todo, el percibir apoyo de los docentes y de sus padres, el comprobar que se es valorado, involucra tanto a los alumnos como a los propios docentes, dado que profundiza y fortalece el espíritu de pertenencia propiciando un ambiente apto para el desarrollo de ideas, acciones y actitudes.

La identidad no surge de forma “espontánea”. Por el contrario, se trata de una construcción que los miembros de la comunidad realizan a partir de la cultura que poseen, en un contexto social determinado y a partir de una participación comprometida. Dicha participación es un vehículo para el desarrollo de sentimientos de pertenencia. Si bien no hay fórmulas únicas para lograr una adecuada creación de vínculos entre los miembros de una institución educativa, habida cuenta de las diferencias personales, sí hay criterios basados en idearios que se consideran básicos.

Lo emocional como punto de partida motivacional

El factor emocional en este proceso de identificación y, dado el carácter de importancia en la construcción del espíritu de pertenencia, se encuentra condicionado por múltiples variables. Algunas de ellas son la etapa escolar en la que se encuentran los alumnos/as, el contexto familiar-social, el bagaje cultural...

Los primeros años de escolaridad se hallan atravesados por una gran carga emocional, mientras que durante la adolescencia más que

emocional es racional, pues se encuentra atravesada por intereses, motivaciones, integración en grupos heterogéneos, etc. propios de la etapa.

La posibilidad de crear vínculos en la escuela desde la dimensión afectiva-emocional genera reconocimiento propio y de los otros. Esto implica apego y adhesión al grupo de pertenencia, una variable indispensable que incide exponencialmente en el proceso educativo. Al identificarse con otros, compartir roles, reconocer actitudes, el estudiante se vuelve capaz de identificarse él mismo, de adquirir una identidad subjetivamente coherente y plausible.

Resulta pertinente reconocer que la autopercepción en los niños/as o jóvenes, que en su contexto educativo vivencia son signos y rasgos que brindan identidad cultural a sus integrantes y constituye un punto de partida en la adhesión a su comunidad. Ellos son parte de esa comunidad y, si se les brinda la posibilidad de participar e interactuar, pueden no solo pertenecer, sino también “ser referentes” en ese contexto. Componentes y variables que influyen en la “valorización de sí mismo” y, en consecuencia, en la calidad de su proceso de aprendizaje. La creación de un clima institucional favorable resulta central, pues incide en el comportamiento y en los resultados de los alumnos en su proceso de formación. Desde esta perspectiva un auténtico desafío docente apunta al logro de una convivencia sustentada a través del diálogo, el debate, el respeto, la reflexión... Aun en las diferencias y sin imponer mecánicamente, sino generando una opción válida al internalizar vínculos de pertenencia e identidad. (19)

Indicadores:

- Planificación de las actividades.
- Participación en las actividades

### **2.2.3 Procesos de enseñanza – aprendizaje**

Se concibe como el espacio en el cual el principal protagonista es el alumno y el profesor cumple con una función de facilitador de los procesos de aprendizaje. En este espacio, se pretende que el alumno disfrute el aprendizaje y se comprometa con un aprendizaje de por vida.  
(20)

Educare (2017) Proceso de enseñanza – aprendizaje. Es el procedimiento mediante el cual se transmiten conocimientos especiales o generales sobre una materia, sus dimensiones en el fenómeno del rendimiento académico a partir de los factores que determinan su comportamiento.

El proceso de enseñanza-aprendizaje escolarizado es muy complejo e inciden en su desarrollo una serie de componentes que deben interrelacionarse para que los resultados sean óptimos. No es posible lograr la optimización del proceso si estos componentes no se desarrollan de manera óptima.

Para aquellos que de manera incipiente se interesan por comprender el fenómeno del rendimiento académico a partir de los factores como el éxito o fracaso escolar, es recomendable que se aproximen de manera previa al estudio de algunas variables que están implícitas en el mismo. estudio, la masificación de las aulas, la falta de recursos de las

instituciones y raras veces al papel de los padres y su actitud de creer que su responsabilidad acaba donde empieza la de los maestros.

Por su parte, los profesores en la búsqueda de solución al problema se preocupan por desarrollar un tipo particular de motivación en sus estudiantes, «la motivación para aprender», la cual consta de muchos elementos, entre los que se incluyen la planeación, concentración en la meta, conciencia de lo que se pretende aprender y cómo se pretende aprenderlo, búsqueda activa de nueva información, percepciones claras de la retroalimentación, elogio y satisfacción por el logro y ninguna ansiedad o temor al fracaso (Johnson y Johnson, 1985). (21)

#### **2.2.4 Dimensiones del proceso de enseñanza**

##### **2.2.4.1 Cultura de valores:**

Al respecto, Puig (2011) manifiesta que es la “cualidad global de las instituciones complejas que resulta de su sistema de prácticas educativas y del mundo de valores que crean”.

Esta definición, permite diferenciarla de las ideas compartidas por el profesorado, los valores que adquieren los alumnos o el clima relacional de la institución. En este caso, se aborda la cultura moral como una característica de los medios educativos complejos y organizados. La cultura moral se vive al participar en una institución compleja. Sus profesionales la construyen diseñando, planificando e implementando prácticas formativas que consideran apropiadas para la formación de su alumnado. Entender la cultura moral de una institución educativa como un sistema de prácticas supone entenderla como un conjunto de elementos de naturaleza diversa, que se relacionan entre ellos y se

influyen mutuamente. Los elementos que constituyen la cultura moral de un centro educativo son las prácticas morales, actuaciones que alumnos y/o educadores hacen conjuntamente con un sentido educativo y moral. Una práctica moral se caracteriza por ser un conjunto de pasos, acciones humanas ordenadas con un sentido, maneras de proceder que implican la participación directa de diferentes personas, muestran una dirección y predisponen a su seguimiento. Son cursos de acontecimientos rutinizados que suponen una importante carga educativa, tanto a nivel formal como informal. (22)

Indicadores:

- Puntualidad:
- Responsabilidad.
- Trato entre los miembros de la comunidad educativa.
- Ética de acuerdo con los valores aceptados por la sociedad y los principios éticos que orienta la conducta y los deberes de los profesionales

#### **2.2.4.2 Logro de resultados**

Los resultados de los estudiantes en el aprendizaje son las habilidades medibles y conocimientos que el estudiante adquiere o mejora a durante su búsqueda de un título en una disciplina específica, sea o no, obligatorio.

Podemos considerar los siguientes elementos como ayuda para conseguirlo:

- ¿Qué conocimiento es fundamental y necesario para que un estudiante pueda alcanzar su título?
- ¿Qué habilidades son fundamentales y necesarias para que un estudiante pueda alcanzar su título?
- ¿Qué habilidades y conocimientos separan este estudiante de otro estudiante, que intenta aprender con otra metodología y con un proceso de titulación diferente?

Los objetivos de aprendizaje de los alumnos guiarán el proceso de evaluación como instrumentos para seleccionar y proceder a recoger, compilar y recopilar datos para documentar los logros de aprendizaje de los alumnos en relación con sus resultados en el aprendizaje. (23)

Indicadores:

- Resultados de las evaluaciones de los estudiantes.
- Evaluación formativa.
- Estrategias para el aprendizaje

#### **2.2.4.3 Distractores del entorno**

Abad (2015) señala que los distractores del aprendizaje consisten en un desplazamiento de la atención a otra situación u objeto de estudio, alejándola de la tarea de estudio; es el peor enemigo del estudio y es una causa para el bajo rendimiento a pesar que se dedique el tiempo suficiente a las tareas, ya que en lo personal en ocasiones leemos por horas y la obtención del aprendizaje es muy decadente por la presencia de los distractores del aprendizaje sean estos internos o externos. (24)

Indicadores:

- Ubicación de la I.E

- Ruido
- Iluminación
- Horario de actividades
- Actividades rutinarias que no interesan

#### **2.2.4.4 Eficiencia y eficacia**

Huarca M. (2012) Los temas que estamos estudiando, me parece muy interesante poder definir claramente el significado del término eficiencia. Para poder explicarlo mejor, es muy positivo contraponerlo al término de eficacia.

Ser eficaz, significa plantearse objetivos, y cumplirlos, simplemente cumplir esos objetivos, mientras que ser eficiente significa que no sólo va a intentar conseguir esos objetivos sino que vas a realizar la tarea lo mejor que te sea posible.

Un ejemplo muy explicativo sería: un alumno tiene que ir a su escuela, se plantea que tiene que llegar en menos de 30 minutos, llega en 29 minutos, claramente este alumno ha conseguido su objetivo y por tanto, es eficaz. Sin embargo este alumno sería eficiente si consiguiera llegar ya no en 29 minutos, sino en 20 minutos, que es lo que tardaría si fuera corriendo con todas sus fuerzas. Incluso se podría añadir que para este alumno, tardar 20 minutos ya no sería eficiente, si pudiera ir en bicicleta, tardando 10 minutos, serían estos 10 minutos el resultado eficiente, por tanto. Yendo más allá, y si este alumno tuviera coche, pudiendo llegar en 5 minutos a la escuela, este resultado sería el eficiente. Para ser eficiente el alumno tiene que conseguir realizar lo mejor posible la tarea con los recursos que disponga en ese momento.

Murillo, (2003; p.26), define una escuela eficaz como: “Aquella que promueve de forma duradera el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica” se está refiriendo a una escuela eficiente y no a una escuela eficaz .

Plantearse objetivos es muy positivo pero intentar ir más allá de los objetivos es aún más positivo.

¿Qué hace que unas escuelas tengan mejores resultados que otra? haciendo referencia a las características que identifican a las escuelas que logran los resultados propuestos, especialmente, lo que tiene que ver con los resultados de los estudiantes. La otra cuestión que indaga la eficacia se refiere a la magnitud de sus efectos que verifica si los resultados obtenidos por las escuelas exitosas son estables en el tiempo y tiene consistencia entre diferentes medidas cognitivas de los estudiantes. (25)

**MINEDU (2014)** Los estudios internacionales sobre eficacia escolar, señalan que el liderazgo pedagógico del director es una de las variables que influye en la eficacia de la escuela (Sammons, Hillman, y Mortimore, 1998; Scheerens, 1992). Para estos, y otros autores como Sergiovanni (1995), el liderazgo transformacional<sup>2</sup> ejercido por los directores es uno de los denominadores comunes de las escuelas eficaces; y señalan, que si bien el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en el clima escolar, el liderazgo pedagógico o instruccional<sup>3</sup> influye mucho más en el desempeño escolar (Robinson, Lloyd y Rowe, 2008). Algunos estudios (UNICEF, 2004; PREAL, 2003) detectan tres elementos constitutivos de

lo que han llamado la “columna vertebral” de la efectividad, los cuales agrupan a los distintos componentes de la escuela que potencian los buenos resultados pedagógicos:

- **Gestión pedagógica e institucional**, identificando características especialmente relevantes como: (1) desarrollo profesional del docente al interior de la escuela, (2) marco colaborativo entre directivos y profesores a través de ejercicios de evaluación y retroalimentación y (3) buen aprovechamiento de los recursos humanos y materiales disponibles.
- **Expectativas y “visión de futuro”**, referida a la confianza que tienen (y transmiten), los directivos y profesores, en las capacidades y posibilidades de aprendizaje de los estudiantes; lo cual se traduce en altas exigencias para todos los actores escolares.
- **Planificación rigurosa del proceso pedagógico** en la que se brinda espacio para el aporte individual de los docentes. Por otro lado, diversos informes internacionales ponen de manifiesto que el liderazgo marca una diferencia en la calidad del aprendizaje. Bolívar (2010) señala que el liderazgo pedagógico en las escuelas se está constituyendo, en el contexto internacional, en un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas. De acuerdo a lo referido por Bolívar (2010) un buen liderazgo educativo es un factor determinante de la calidad de la educación por lo que se deben seleccionar y formar excelentes directivos. (26)

Indicadores:

- Gestión del director como líder pedagógico.
- Práctica docente

### **2.3. Bases conceptuales**

La razón de ser del Sistema Nacional de Educación es darles una educación integral a los ciudadanos. La Ley de Educación sustenta “La educación es un derecho fundamental de la persona y de la sociedad. El Estado garantiza el ejercicio del derecho a una educación integral y de calidad para todos y la universalización de la Educación Básica.” (26)

#### **2.3.1. Teoría de la actividad**

La teoría de la actividad realiza un análisis del comportamiento y el conocimiento humano posicionado en un momento histórico, respecto de los sistemas de actividad orientados a un objetivo y sobre la base de la interacción cooperativa entre las personas. Al decir de Leontiev (1981), el sistema de actividad constituye una unidad básica para analizar los procesos psicológicos y sociales, tanto de la cultura como un todo, así como de los sujetos en forma individual.

Los sistemas de actividad se caracterizan por desarrollarse históricamente, estar mediados por herramientas, ser dialécticamente estructurados y analizarse desde la perspectiva de la relación entre los participantes y las herramientas utilizadas. De acuerdo con estos elementos, el cambio en el comportamiento humano no se produciría por sí solo, sino en la interacción con otros, ya que los sistemas de actividad son por naturaleza de carácter social. Leontiev (1981) señala que un sistema de actividad no resulta de la sumatoria de las reacciones entre

los individuos, sino que se configura como un sistema con su propia estructura, sus procesos internos y desarrollo particular.

En relación con este enfoque, las actividades humanas son sistemas complejos que cambian en forma continua, interactúan y se reorganizan a medida que las personas se adaptan y producen transformaciones en el ambiente. En otras palabras, esto significa que el conocimiento no se produce en forma individual sino que es inter subjetivo, la actividad humana es social. El cambio no se produce en un único sentido, se genera a partir de una actividad conjunta, ya que los sistemas de actividad son dialécticos, sean éstos cooperativos, conflictivos, de frente o a través de redes virtuales. Según Engeström (1991) la unidad de análisis no resulta del trabajo individual, sino de la relación entre las personas que lo conforman.

Larripa y Erausquin (2008) señalan que la actividad histórico-cultural ha evolucionado, al menos en tres etapas en el desarrollo de las investigaciones:

1. La primera, se basa en la idea de mediación cultural, es decir, la acción humana es mediada por los instrumentos y se orienta hacia ciertos objetivos. Se produce una tríada: objeto, sujeto y artefacto mediador, rompiéndose el dualismo cartesiano de individuo y sociedad. La implicancia de esta mirada es que para entender al individuo no se puede prescindir de entender su medio cultural.
- 2 En la segunda etapa, los trabajos de Leontiev (1981) permiten centrarse en la actividad colectiva. En ese contexto Engeström

(2001) señala que la actividad es una formación colectiva que responde a una compleja estructura mediadora. Esto significa que los sistemas de actividad no se limitan a acciones, con un inicio y un término, sino que evolucionan a través de un tiempo socio-histórico y adoptan la forma de instituciones y organizaciones. De esta forma, la comunidad, las reglas y la división del trabajo posibilitan el análisis de sus interacciones y de los sistemas de actividad a un nivel macro que considera lo colectivo y la comunidad, sin concentrarse sólo en el individuo.

3. Engeström (2001), en la última etapa, desarrolla el análisis de los procesos de aprendizaje interorganizacionales, sus tensiones, contradicciones, negociaciones y luchas entre los objetivos y las percepciones de los miembros de estos sistemas.
4. Para examinar el concepto de liderazgo distribuido Gronn (2002) utiliza la teoría de la actividad de Engeström (2000). Esta enfatiza la actividad realizada en conjunto, la centralidad de la división del trabajo, la fluidez de las relaciones, los grados de libertad abierta a actores sociales y la dinámica interna del sistema de actividad que permite la transformación a través de pequeños cambios. En definitiva, la teoría de la actividad podría resumirse como aquella que describe la vida social como un proceso de relaciones en constante movimiento entre las tecnologías, la naturaleza, las ideas (conceptos), personas y comunidades. Su foco de acción pasa de una persona a otra de acuerdo con el contexto social y medioambiental y con el flujo de acción dentro de éste. En efecto,

un individuo puede iniciar el cambio, en conjunto con otros que lo siguen, le contribuyen, aportan o lo alteran de varias formas. Sus acciones tienen un efecto hacia atrás y alteran las condiciones, relaciones, reglas, etc. de ese contexto. En síntesis, el flujo de la actividad incluye la circulación de la iniciativa. En trabajos anteriores Gronn, deja claro que también está influenciado por la teoría sociológica del dualismo analítico de Archer.

### **2.3.2. Teoría de la Cognición Distribuida**

Desarrollada por Hutchins en los años 80, plantea un nuevo paradigma que permite repensar los dominios de la cognición. En este sentido, Hutchins (1995) postula que la cognición debe ampliarse más allá de los procesos que le ocurren al individuo, para incluir otros sistemas técnicos sociales o sistemas cognitivos de mayor escala. Por consiguiente, la cognición distribuida es un proceso de construcción de significado que incorpora situación, acción y artefactos como un todo. La actividad cognitiva se extiende a los actores y los artefactos para dar sentido a la situación, por lo tanto, es importante reconocer la naturaleza versátil de cualquier situación. De esta forma las personas, la historia, los eventos y el entorno físico son todas partes de la situación en la que se ejerce el liderazgo. Una consecuencia de esto es que se puede ver el liderazgo como "co-ejecutado por" o "extendido a" los actores y los artefactos que se incorporan en el proceso y, quizás, ubicados "entre" los actores interdependientes. Otra consecuencia es que el liderazgo puede encontrarse tanto en cargos formales dentro de una organización como en relaciones informales que dependen de formas de experiencia particulares.

**Los fundamentos de la discusión de Spillane et al. (2001) sobre el liderazgo distribuido están en los conceptos de cognición distribuida y teoría de la**

actividad. Esta perspectiva del liderazgo distribuido examina cómo las responsabilidades del liderazgo y las acciones a través de las cuales éstas son ejecutadas se distribuyen entre lo que llaman liderazgo posicional e informal. Esto requiere un análisis cuidadoso de dos cosas: a) la o las tareas incluidas dentro de su ubicación (responsabilidades del liderazgo), y b) la relación entre las macro y micro actividades y los procesos involucrados (las acciones a través de las cuales se ejerce el liderazgo). En otras palabras, esto conlleva el estudio de cómo se lleva a cabo y de qué es. A partir de esta perspectiva, los líderes escolares deben tomar parte en la definición de las tareas y en la ejecución de ellas, lo que requiere la utilización activa de las teorías defendidas por los individuos y las teorías en uso. Se debe entender, entonces, que el liderazgo se desarrolla desde la perspectiva de los profesionales y a través de sus teorías en uso. (27)

### **2.3.3. Gestión Estratégica y la Visión del Liderazgo**

La Administración Estratégica constituye un proceso continuo e interactivo que se implementa para mantener a la organización como un todo integrado con su ambiente, planteamiento que sugiere un trabajo directivo en el cual se privilegien las capacidades de liderazgo y el fortalecimiento de la comunicación institucional, como elementos necesarios para encaminar la organización escolar hacia la consolidación de acciones conjuntas que le permitan planear coordinadamente los procesos para el alcance de los objetivos, asumiendo una visión prospectiva ante las exigencias del entorno cambiante.

De manera transversal en la gestión directiva el liderazgo emerge como uno de los aspectos más importantes que en la actualidad requiere toda organización, convirtiéndose en una característica necesaria para quienes integran los equipos de dirección, reconociendo que el directivo docente, además de cumplir con las tareas administrativas propias de su cargo, Galvis y Ramírez (2016) se debe combinar el “Liderazgo dentro de su proceso de gestión, donde sus competencias, habilidades y actitudes sirvan de apoyo para desarrollar su desempeño profesional y esté en capacidad de influir, dirigir y motivar a su equipo de trabajo, orientándolo hacia la consecución de metas compartidas a través de una mejora permanente de rendimiento”. (28)

De esta manera, quién asume el reto de liderar instituciones educativas, debe saber potenciar el talento humano, planear el trabajo en áreas estratégicas, orientar hacia la consecución de los objetivos y las metas establecidas en el PEI y coordinar las acciones de seguimiento, evaluación y retroalimentación de los diversos procesos, propiciando dinámicas de diálogo, trabajo en equipo y construcción colectiva en los diferentes estamentos de la comunidad educativa. (28)

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Ámbito**

La investigación se realizará en la .E. N° 20955 - 13 Ugel 15 “Paulo Freire”  
San Antonio – Lima.

#### **3.2 Población**

La población estuvo constituida por un directivo: y 30 docentes que laboran en  
la I.E. N° 20955 - 13 Ugel 15 “Paulo Freire” San Antonio – Lima.

##### **3.2.1 Criterios de inclusión**

Fueron incluidos los docentes que laboran activamente en la I.E.

##### **3.2.2 Criterios de exclusión**

- Se excluyeron a los docentes que están con licencia sin goce o permisos
- No se tomaron en cuenta los Instrumentos mal llenados por el encuestador.

#### **3.3 Muestra**

Se utilizó el Muestreo no probabilístico para determinar la muestra  
I.E.”PAULO FREIRE”.

Todos los docentes de la población de estudio formaron parte de la muestra  
y un directivo.

30 docentes

01 director

### 3.4 Nivel y tipo de estudio

#### 3.4.1 Nivel de investigación

Descriptivo, correlacional de corte transversal, porque describe a las variables en un momento dado y determina si están correlacionados o no.

#### 3.4.2 Tipo de estudio

El estudio de investigación según la orientación o el grado de abstracción es:

##### **Aplicada.**

- Por la aplicación de los modelos estadísticos para la descripción de los variables, la prueba de las hipótesis y la correlación entre las variables.
- Por la aplicación del Cuestionario en la recolección de los datos, para luego codificarlos y cuantificarlos.
- Por la aplicación del protocolo de investigación de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional “Hermilio Valdizán” de Huánuco.

### 3.5 Diseño de la investigación

El diseño de investigación es no experimental, porque las variables no serán sometidas a ningún experimento.

$$M_1 \text{-----} O_1$$

$$O_2$$

$$r = (O_1, O_2)$$

##### **Dónde:**

M1 = Muestra de los docentes entrevistados 30

O<sub>1</sub> = Medición de los factores del liderazgo en la gestión directiva

O<sub>2</sub> = Medición de los procesos de enseñanza.

r = Correlación entre la información O<sub>1</sub> y O<sub>2</sub>

### 3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica para la recolección de datos es la encuesta, cuyo instrumento será el cuestionario Servqual adaptado para su uso en instituciones educativas con modificaciones en el contenido de acuerdo a los objetivos de este estudio y que fueron validados por juicio de expertos,

El cuestionario estuvo conformado por preguntas cerradas, con alternativas de respuesta en escala de Likert y son:

1. Sobre la variable liderazgo en gestión educativa con 17 preguntas distribuidas en sus dimensiones
2. Sobre la variable proceso de enseñanza con 13 preguntas distribuidas en sus dimensiones.

### 3.7 Validación y confiabilidad

La fiabilidad del instrumento fue demostrada basándose en las pruebas estadísticas pertinentes al analizar las respuestas dadas por el usuario y con la prueba de confiabilidad de Cronbach. Ello previamente validado por juicio de expertos en el tema.

### 3.8 Procedimientos

Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Fuentes	Técnicas	Instrumentos	Ítems
<b>Bibliográficas Hemerográficas</b>	Fichaje	Fichas Bibliográficas	
<b>Virtuales</b>	Exploración virtual	Páginas Web	
<b>Liderazgo en la gestión educativa</b>	Test	Cuestionarios	17 ítems
<b>Procesos de enseñanza</b>	Test	Cuestionarios	13 Items

### 3.8 Tabulación

Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de los resultados.

<b>Etapas</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
A Procesamiento de la Información y Elaboración de datos	Técnicas estadísticas Técnicas de ponderación	Tablas –Cuadros – Gráficas Estadígrafos descriptivos Estadígrafos de dispersión
B Análisis e Interpretación	De la Descripción De la Explicación De Correlación	Estadígrafos descriptivos Proporciones, ratios. Coeficientes de correlación
C Sistematización y Redacción del Informe	Protocolo del Informe de Investigación Educativa.	Tablas – Cuadros de priorización, de análisis e interpretación de los resultados
D Presentación y Exposición del Informe	Protocolo de la Exposición	Equipo de proyección y sonido Fichas de Resumen Documentos sustentatorios

Destacándose el análisis estadístico, que incluye las siguientes actividades:

- Validación de las fichas de acopio de la información
- Tabulación de la información en tablas y cuadros estadísticos
- Uso de tablas de contingencia
- Representación Gráfica
- Análisis e interpretación descriptiva - explicativa - comparativa de los resultados.
- Síntesis y estimación de los resultados.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 Análisis descriptivo

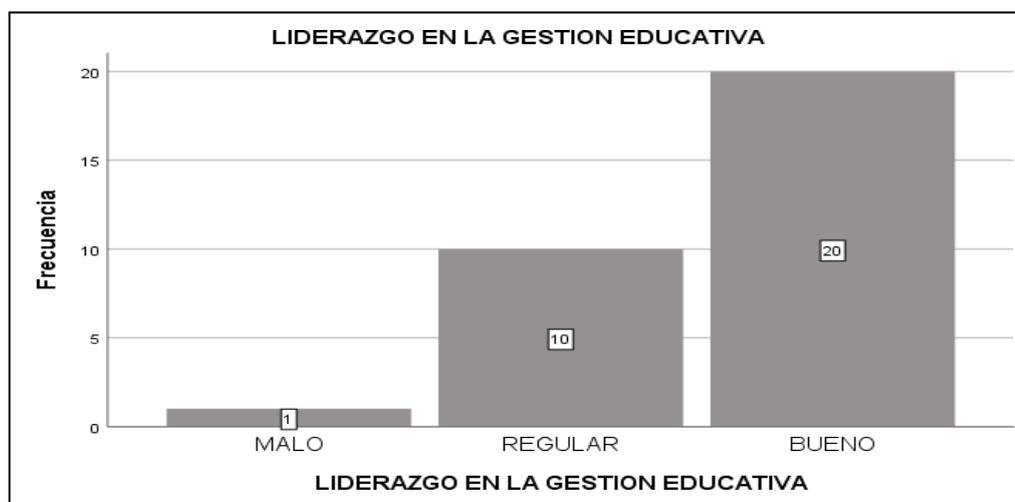
Luego de haber realizado la recolección de datos se codificaron todas las preguntas para luego ser tabulados presentando los resultados en cuadros y gráficos consolidados según frecuencias absolutas y porcentuales para cada variable (independiente y dependiente) con sus dimensiones, indicadores y sus respectivas interpretaciones.

Asimismo, se elaboró la contrastación de hipótesis con la distribución Chi cuadrado, media con su respectivo ajuste, así como el alfa de Liker que determino el valor de la relación entre variables.

**Cuadro 01: LIDERAZGO EN GESTIÓN EDUCATIVA POR LOS DOCENTES DE LA I.E. Nº 20955 -13 “PAULO FREIRE” SAN ANTONIO - LIMA”**

<b>LIDERAZGO EN LA GESTION EDUCATIVA</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
MALO	1	3.2
REGULAR	10	32.3
BUENO	20	64.5
Total	31	100.0

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta



**Gráfico 01:** Liderazgo en la gestión educativa

**Interpretación:**

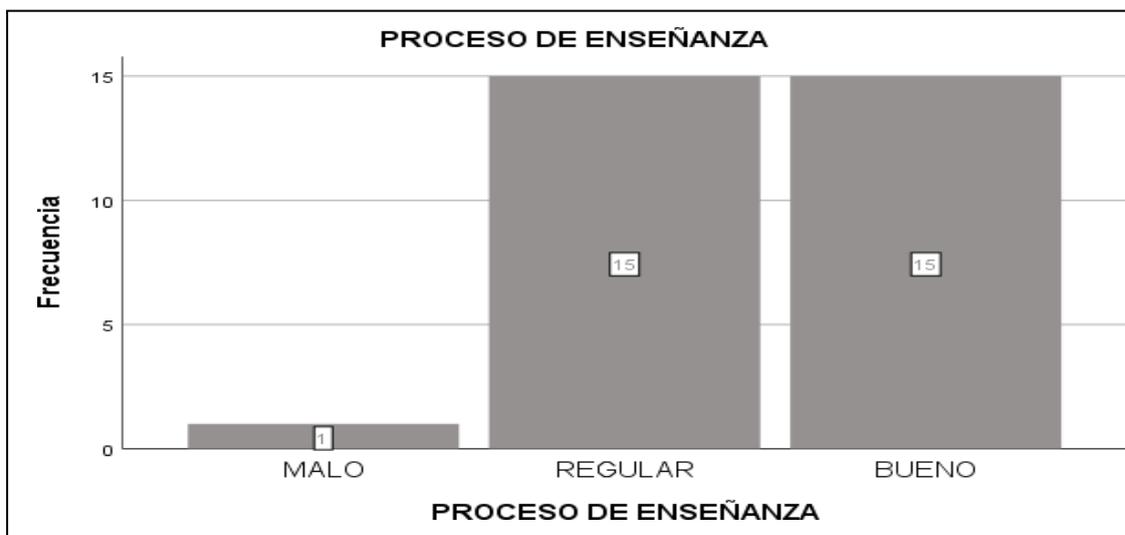
De la encuesta aplicada a los docentes y directivo que laboran en la I.E. N° 20955 -13 "Paulo Freire" San Antonio – Lima 2017; se obtuvo que el 32.3% (10) consideraron que el **liderazgo en la gestión educativa de la institución** es regular y el 64.5% (20) consideraron que es bueno.

**Se concluye: Que más de la mitad de los encuestados consideran que el liderazgo en la gestión de la institución es buena.**

**Cuadro 02: LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA POR LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 20955 -13 “PAULO FREIRE” SAN ANTONIO - LIMA”**

PROCESO DE ENSEÑANZA		
	Frecuencia	Porcentaje
MALO	1	3.2
REGULAR	15	48.4
BUENO	15	48.4
Total	31	100.0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta.



**Gráfico 02:** Procesos de enseñanza

**Interpretación:**

De la encuesta aplicada a los docentes y directivo que laboran en la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017; se obtuvo que el 3.2% (1) consideraron que el proceso **de enseñanza es malo**, el 48.4% (15) consideraron que es regular y el 48.4% (15) consideraron que es bueno.

**Se concluye:** que más de la mayoría de los encuestados consideran que el proceso de enseñanza en la I.E. esta entre regular y bueno, solo uno de ellos dice que es malo el proceso de enseñanza.

## 4.2 Análisis inferencial y contrastación de hipótesis

Con la finalidad de elevar el nivel de la investigación y darle carácter científico, me permití someter a prueba la hipótesis planteada, de modo que la contrastación sea generalizable.

- **Determinación del nivel de confiabilidad de la prueba:**

Se asume el nivel de confiabilidad al 95%

- **Determinación de la distribución muestral de la prueba.**

La distribución de probabilidades adecuada para la prueba es la distribución Chi cuadrada ( $X^2$ ) mediante bondad de ajuste.

### 4.2.1 Regla teórica para la toma de decisión

El método estadístico para comprobar las hipótesis es chi – cuadrado ( $x^2$ ) por ser una prueba que permitió medir aspecto cualitativos de las respuestas que se obtuvieron del cuestionario, midiendo las variables de la hipótesis en estudio.

El valor de Chi cuadrada se calcula a través de la formula siguiente:

:

$$X^2 = \frac{\sum(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

**Dónde:**

$X^2$  = Chi cuadrado

$O_i$  = Frecuencia observada (respuesta obtenidas del instrumento)

$E_i$  = Frecuencia esperada (respuestas que se esperaban)

El criterio para la comprobación de la hipótesis se define así:

Si el  $X^2_c$  es menor que 0,05 se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, en caso contrario que  $X^2$  fuese mayor que 0,05 se rechaza la alterna y se acepta la hipótesis nula.

#### 4.2.2 Contratación de la hipótesis general

**H1:** Existe relación significativa entre el **Liderazgo en la gestión educativa** y los **procesos de enseñanza** de los docentes de la I.E. N° 20955 - 13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017

**Ho:** No existe relación significativa entre el **Liderazgo en la gestión educativa** y los **procesos de enseñanza** de los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017.

H<sub>1</sub>: Hipótesis Alterna

H<sub>0</sub>: Hipótesis Nula

**Cuadro 03: LIDERAZGO EN LA GESTION EDUCATIVA\*PROCESO DE ENSEÑANZA**

Tabla cruzada LIDERAZGO EN LA GESTION EDUCATIVA*PROCESO DE ENSEÑANZA					
		PROCESO DE ENSEÑANZA			Total
		MALO	REGULAR	BUENO	
LIDERAZGO EN LA GESTION EDUCATIVA	MALO	1	0	0	1
	REGULAR	0	10	0	10
	BUENO	0	5	15	20
Total		1	15	15	31

**Cuadro 04: PRUEBAS DE CHI-CUADRADO HIPÓTESIS GENERAL**

Pruebas de chi-cuadrado hipótesis general			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	46.500 <sup>a</sup>	4	.000
Razón de verosimilitud	27.931	4	.000
Asociación lineal por lineal	18.241	1	.000
N de casos válidos	31		

a. 7 casillas (77.8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .03.

**Cuadro 05: LIDERAZGO EN GESTION EDUCATIVA – PROCESO DE ENSEÑANZA**

		Correlaciones	
		LIDERAZGO EN LA GESTION EDUCATIVA	PROCESO DE ENSEÑANZA
LIDERAZGO EN LA GESTION EDUCATIVA	Correlación de Pearson	1	.780**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	31	31
PROCESO DE ENSEÑANZA	Correlación de Pearson	.780**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	31	31

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

### Interpretación

De los resultados anteriores comprobamos que entre los factores **Liderazgo en la gestión educativa** y los **procesos de enseñanza** de los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017 existe una relación significativa al obtener un valor de 0.780; es decir que existe una correlación alta entre ambas variables.

Al obtener un valor de significancia de  $p=0.000$  y es menor de 0.05; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, demostrando que efectivamente los factores del **liderazgo en la gestión educativa** y los **procesos de enseñanza** de los docentes se relacionan en forma directa, positiva y significativa, a un nivel del 95% de confiabilidad.

#### 4.2.3 Prueba de hipótesis específica 1:

**H1:** Existe relación significativa entre el **Liderazgo en la gestión educativa (clima institucional)** y los **procesos de enseñanza (cultura de valores)** de los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017

**H0:** No existe relación significativa entre el **Liderazgo en la gestión educativa (clima institucional)** y los **procesos de enseñanza (cultura de valores)** de los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017.

H<sub>1</sub>: Hipótesis Alterna

H<sub>0</sub>: Hipótesis Nula

**Cuadro 06. CLIMA INSTITUCIONAL\*CULTURA DE VALORES**

Tabla cruzada CLIMA INSTITUCIONAL*CULTURA DE VALORES					
		CULTURA DE VALORES			Total
		MALO	REGULAR	BUENO	
CLIMA INSTITUCIONAL	MALO	2	0	0	2
	REGULAR	0	14	4	18
	BUENO	0	0	11	11
Total		2	14	15	31

**Cuadro 07. PRUEBAS DE CHI-CUADRADO HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1**

Pruebas de chi-cuadrado hipótesis específica 1			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	48.681 <sup>a</sup>	4	.000
Razón de verosimilitud	35.930	4	.000
Asociación lineal por lineal	21.287	1	.000
N de casos válidos	31		

a. 6 casillas (66.7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .13.

**Cuadro 08. CLIMA INSTTUCIONAL – CULTURA DE VALORES**

		<b>Correlaciones</b>	
		CLIMA INSTITUCIONAL	CULTURA DE VALORES
CLIMA INSTITUCIONAL	Correlación de Pearson	1	.842**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	31	31
CULTURA DE VALORES	Correlación de Pearson	.842**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	31	31

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

### Interpretación

De los resultados anteriores comprobamos que entre el **Liderazgo en la gestión educativa (clima institucional)** y los **procesos de enseñanza (cultura de valores)** de los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017 existe una relación significativa al obtener un valor de 0.842; es decir que existe una relación correlación alta entre ambas variables.

Al obtener un valor de significancia de  $p=0.000$  y es menor de 0.05; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, demostrando que efectivamente los factores del **Liderazgo en la gestión educativa (clima institucional)** y los **procesos de enseñanza (cultura de valores)** de los docentes se relacionan en forma directa, positiva y significativa, a un nivel del 95% de confiabilidad.

#### 4.2.4 Prueba de hipótesis específica 2:

**H1:** Existe relación significativa entre el **Liderazgo en gestión educativa (capacitación e instrumentos de evaluación)** y los **procesos de enseñanza (logro de resultados)** de los docentes de la I.E. N° 20955 - 13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017

**Ho:** No existe relación significativa entre el **Liderazgo en gestión educativa (capacitación e instrumentos de evaluación)** y los **procesos de enseñanza (logro de resultados)** de los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017.

H<sub>1</sub>: Hipótesis Alterna

H<sub>0</sub>: Hipótesis Nula

#### Cuadro 09. CAPACITACIÓN E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN \*

##### LOGRO DE RESULTADOS

Tabla cruzada CAPACITACION E INSTRUMENTOS DE EVALUACION*LOGRO DE RESULTADOS					
		LOGRO DE RESULTADOS			Total
		MALO	REGULAR	BUENO	
CAPACITACION E INSTRUMENTOS DE EVALUACION	MALO	1	0	0	1
	REGULAR	0	12	0	12
	BUENO	0	4	14	18
Total		1	16	14	31

#### Cuadro 10. PRUEBAS DE CHI-CUADRADO HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

Pruebas de chi-cuadrado hipótesis específica 2			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	49.083 <sup>a</sup>	4	.000
Razón de verosimilitud	31.221	4	.000
Asociación lineal por lineal	20.114	1	.000
N de casos válidos	31		

a. 5 casillas (55.6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .03.

**Cuadro 11. CAPACITACIÓN E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN – LOGRO DE RESULTADOS**

		<b>Correlaciones</b>	
		CAPACITACION E INSTRUMENTOS DE EVALUACION	LOGRO DE RESULTADOS
CAPACITACION E INSTRUMENTOS DE EVALUACION	Correlación de Pearson	1	.819**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	31	31
LOGRO DE RESULTADOS	Correlación de Pearson	.819**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	31	31

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

### Interpretación

De los resultados anteriores comprobamos que entre el **Liderazgo en la gestión educativa (capacitación e instrumentos de evaluación)** y los **procesos de enseñanza (logro de resultados)** de los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017 existe una relación significativa al obtener un valor de 0.819; es decir que existe una correlación alta entre ambas variables.

Al obtener un valor de significancia de  $p=0.000$  y es menor de 0.05; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, demostrando que efectivamente los factores de

**Liderazgo en la gestión educativa (capacitación e instrumentos de evaluación)** y los **procesos de enseñanza (logro de resultados)** de los docentes se relacionan en forma directa, positiva y significativa, a un nivel del 95% de confiabilidad.

#### 4.2.5 Prueba de hipótesis específica 3:

**H1:** Existe relación significativa entre el **Liderazgo en gestión educativa (infraestructura)** y los **procesos de enseñanza (distractores del entorno)** de los docentes de la I.E. N° 20955 -13 "Paulo Freire" San Antonio – Lima 2017

**Ho:** No Existe relación significativa entre el **Liderazgo en gestión educativa (infraestructura)** y los **procesos de enseñanza (distractores del entorno)** de los docentes de la I.E. N° 20955 -13 "Paulo Freire" San Antonio – Lima 2017

**H<sub>1</sub>:** Hipótesis Alternativa

**H<sub>0</sub>:** Hipótesis Nula

**Cuadro 12. INFRAESTRUCTURA\*DISTRACTORES DEL ENTORNO**

Tabla cruzada INFRAESTRUCTURA*DISTRACTORES DEL ENTORNO				
Recuento				
		DISTRACTORES DEL ENTORNO		Total
		REGULAR	BUENO	
INFRAESTRUCTURA	REGULAR	13	3	16
	BUENO	0	15	15
Total		13	18	31

**Cuadro 13. PRUEBAS DE CHI-CUADRADO HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3**

Pruebas de chi-cuadrado hipótesis específica 3					
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20.990 <sup>a</sup>	1	.000		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	17.785	1	.000		
Razón de verosimilitud	26.723	1	.000		
Prueba exacta de Fisher				.000	.000
Asociación lineal por lineal	20.313	1	.000		
N de casos válidos	31				

a. 0 casillas (0.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 6.29.  
b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

**Cuadro 14. INFRAESTRUCTURA – DISTRACTORES DEL ENTORNO**

		Correlaciones	
		INFRAESTRUCTURA	DISTRACTORES DEL ENTORNO
INFRAESTRUCTURA	Correlación de Pearson	1	.823**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	31	31
DISTRACTORES DEL ENTORNO	Correlación de Pearson	.823**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	31	31

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

### Interpretación

De los resultados anteriores comprobamos que entre el **Liderazgo en la gestión educativa (infraestructura)** y los **procesos de enseñanza (distractores del entorno)** de los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017 existe una relación significativa al obtener un valor de 0.823; es decir que existe correlación alta entre ambas variables.

Al obtener un valor de significancia de  $p=0.000$  y es menor de 0.05; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, demostrando que efectivamente los factores de **Liderazgo en gestión educativa (infraestructura)** se relaciona con los **procesos de enseñanza (distractores del entorno)** de los docentes se relacionan en forma directa, positiva y significativa, a un nivel del 95% de confiabilidad

#### 4.2.6 Prueba de hipótesis específica 4:

**H1:** Existe relación significativa entre el **Liderazgo en la gestión educativa (identificación con la Institución)** y los **procesos de enseñanza (eficacia y eficiente)** de los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017

**H0:** No Existe relación significativa entre el **Liderazgo en la gestión educativa (identificación con la Institución)** y los **procesos de enseñanza (eficacia y eficiente)** de los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017.

H<sub>1</sub> Hipótesis Alterna

H<sub>0</sub>: Hipótesis Nula

**Cuadro 15. IDENTIFICACIÓN CON LE I.E.\*EFICIENCIA Y EFICACIA**

Tabla cruzada IDENTIFICACIÓN CON LE I.E.*EFICIENCIA Y EFICACIA					
		EFICIENCIA Y EFICACIA			Total
		REGULAR	BUENO	MUY BUENO	
IDENTIFICACIÓN CON LE I.E.	REGULAR	2	3	0	5
	BUENO	0	16	8	24
	MUY BUENO	0	0	2	2
Total		2	19	10	31

**Cuadro 16. PRUEBAS DE CHI-CUADRADO HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4**

Pruebas de chi-cuadrado hipótesis específica 4			
	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16.207 <sup>a</sup>	4	.003
Razón de verosimilitud	14.911	4	.005
Asociación lineal por lineal	10.257	1	.001
N de casos válidos	31		

a. 7 casillas (77.8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .13.

**Cuadro 17. EFICIENCIA Y EFICACIA – IDENTIFICACIÓN CON LA I.E.**

		<b>Correlaciones</b>	
		EFICIENCIA Y EFICACIA	IDENTIFICACIÓN CON LE I.E.
EFICIENCIA Y EFICACIA	Correlación de Pearson	1	.585**
	Sig. (bilateral)		.001
	N	31	31
IDENTIFICACIÓN CON LE I.E.	Correlación de Pearson	.585**	1
	Sig. (bilateral)	.001	
	N	31	31

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

### Interpretación

De los resultados anteriores comprobamos que entre el **Liderazgo en la gestión educativa (identificación con la Institución)** y los **procesos de enseñanza (eficacia y eficiente)** de los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017 existe una relación significativa al obtener un valor de 0.585; es decir que existe una correlación media entre ambas variables.

Al obtener un valor de significancia de  $p=0.003$  y es menor de 0.05; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, demostrando que efectivamente los factores del **Liderazgo en gestión educativa (identificación con la Institución)** y los **procesos de enseñanza (eficacia y eficiencia)** de los docentes se relacionan en forma directa, positiva y significativa, a un nivel del 95% de confiabilidad.

### 4.3 Discusión de resultados

#### 4.3.1 Contrastación de la hipótesis general

A partir de los hallazgos encontrados donde el valor de significancia de  $p=0.000$  y es menor de 0.05, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna general. Concluyendo: Que efectivamente existe una relación significativa entre los factores Liderazgo en la gestión educativa y los procesos de enseñanza de los docentes de la I.E. N° 20955 -13 "Paulo Freire" San Antonio – Lima 2017 con una correlación de 0.780 entre ambas variables.

#### 4.3.2 Contrastación de los resultados con los referentes bibliográficos.

Los resultados anteriores guardan relación con lo que sostienen los autores:

- De manera transversal en la gestión directiva, según **Tabares y Miranda** (2015), el liderazgo emerge como uno de los aspectos más importantes que en la actualidad requiere toda organización, convirtiéndose en una característica necesaria para quienes integran los equipos de dirección, reconociendo que el directivo docente, además de cumplir con las tareas administrativas propias de su cargo, debe combinar el Liderazgo dentro de su proceso de gestión, donde sus competencias, habilidades y actitudes sirvan de apoyo para desarrollar su desempeño profesional y esté en capacidad de influir, dirigir y motivar a su equipo de trabajo, orientándolo hacia la consecución de metas compartidas a través de una mejora permanente de rendimiento. <sup>(30)</sup>. **Concluyó** que los principales elementos que definieron para que haya un adecuado proceso de

enseñanza dependen de un buen liderazgo en la gestión educativa tanto del directivo como de los docentes.

- En lo que respecta a la relación entre el **Liderazgo en la gestión educativa (clima institucional)** y los **procesos de enseñanza (cultura de valores)** de los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017; existe una relación significativa al obtener un valor de 0.842; es decir que existe una correlación alta o buena entre ambas variables. Estos resultados guardan relación con lo que dice el autor:

**Álvarez, F. (2017)** sostiene que: Si el clima de una institución educativa se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos, y en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones, la formación en valores requiere de espacios, procesos y prácticas donde la mediación positiva de conflictos, la participación en la construcción de normas y la no discriminación por ningún tipo de motivos, constituyan el clima de una institución educativa <sup>(31)</sup>

- De los resultados comprobamos que entre el **Liderazgo en la gestión educativa (capacitación e instrumentos de evaluación)** y los **procesos de enseñanza (logro de resultados)** de los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017 tiene una relación significativa al obtener un valor de 0.819; es decir que existe una correlación alta o buena entre ambas variables. Estos resultados guardan relación con lo que sostiene:

**Ortiz , Martínez Hernández y Herrera (2014)** sostiene que “La educación en la actualidad tiene como misión esencial la formación de profesionales altamente capacitados que actúen como ciudadanos responsables, competentes y comprometidos con el desarrollo social, ello implica que el proceso de formación de los docentes de cualquier nivel educativo estén llenos de conocimientos y habilidades integrales que permita cumplir con las funciones que requiere su profesión, por este motivo la capacitación no es una herramienta más para cumplir con las necesidades estudiantiles es una obligación que debe ser practicada en cualquier institución educativa <sup>(32)</sup>

- En lo que respecta a la relación entre el **Liderazgo en la gestión educativa (infraestructura)** y los **procesos de enseñanza (distractores del entorno)** de los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017 existe una relación directa y significativa al obtener un valor de 0.823; es decir que existe correlación alta o buena entre ambas variables. **Publicaciones.inee.edu.** dice la infraestructura de los planteles educativos comprende aquellos servicios y espacios que permiten el desarrollo de las tareas educativas. Las características de la infraestructura física de las escuelas contribuyen a la conformación de los ambientes en los cuales aprenden los niños y, por tanto, funcionan como plataforma para prestar servicios educativos promotores del aprendizaje que garantizan su bienestar. Diversos estudios informan que el ambiente físico, conformado por la infraestructura, es en sí mismo una fuente rica de información para los niños, pues éste influye en su aprendizaje y desarrollo integral. Además, dicha infraestructura es una condición para la práctica docente, pues es un insumo básico para los procesos educativos y su

ausencia, insuficiencia o inadecuación pueden significar desafíos adicionales a las tareas docentes. Así, las características de la infraestructura se transforman en oportunidades para el aprendizaje y la enseñanza.

- En lo que respecta a la relación entre el **Liderazgo en la gestión educativa (identificación con la Institución)** y **procesos de enseñanza (eficacia y eficiente)** de los docentes de la I.E. N° 20955 - 13 “Paulo Freire” San Antonio – Lima 2017 existe una relación significativa al obtener un valor de 0.585; es decir que existe una relación correlación moderada o buena entre ambas variables. Los autores manifiestan:

**Cassara T. (2016)** La escuela, además de ser un centro de formación académica, constituye también un espacio afectivo desde el cual los niños/as y jóvenes se forman como personas. En los primeros años de escolaridad y la etapa adolescente el sentirse parte de un todo, el percibir apoyo de los docentes y de sus padres, el comprobar que se es valorado, involucra tanto a los alumnos como a los propios docentes, dado que profundiza y fortalece el espíritu de pertenencia propiciando un ambiente apto para el desarrollo de ideas, acciones y actitudes.

**MINEDU (2014)** Los estudios internacionales sobre eficacia escolar, señalan que el liderazgo pedagógico del director es una de las variables que influye en la eficacia de la escuela.

#### **4.4 Aporte científico de la investigación**

Teniendo en cuenta que la educación peruana está orientada con el Proyecto Educativo Nacional (PEN) al 2021 “ Es imperativo reconocer en primer lugar, como verdad fundamental, que la educación es un derecho individual y

colectivo y que el ejercicio de ese derecho debe ser una experiencia de disfrute y de enriquecimiento de nuestra humanidad” y para lograrlo se establecen objetivos que nos hablan de una educación de calidad e igualdad para todos ; contar con espacios de aprendizajes auténticos y pertinentes; con una gestión educativa con eficientes resultados y una formación docente con profesionalismo que busca la excelencia.

Dando respuesta y contribuir a los objetivos establecidos en el PEN – 2021 la presente investigación nos permite afirmar que un buen liderazgo en la gestión educativa va tener como resultado un buen proceso de enseñanza de los docentes por ende el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Según la investigación podemos decir que el buen liderazgo en la gestión va crear las condiciones; un clima institucional donde se evidencia la práctica de valores, la identificación con la I.E; motivando a los docentes a una continua formación profesional y el logro aprendizajes pertinentes en los estudiantes.

## CONCLUSIONES

El presente estudio científico ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. De los resultados anteriores comprobamos que entre el liderazgo en gestión educativa y los procesos de enseñanza de los docentes de la I.E.N° 20955-13 "Paulo Freire" San Antonio - Lima, existe una relación significativa al obtener un valor de 0.780; es decir mayor el liderazgo en gestión educativa mejor el proceso de enseñanza de los docentes. Así mismo comprobamos que existe una relación alta entre ambas variables.
2. De los resultados anteriores comprobamos que entre los del liderazgo en gestión educativa (clima institucional) y los procesos de enseñanza (cultura de valores) de los docentes de la I.E.N° 20955-13 "Paulo Freire" San Antonio - Lima, existe una relación significativa al obtener un valor de 0,842; es decir mayor el liderazgo en gestión educativa (clima institucional) mejor proceso de enseñanza (cultura de valores) de los docentes. Así mismo comprobamos que existe una relación alta entre ambas variables.
3. De los resultados anteriores comprobamos que entre los del liderazgo en gestión educativa (capacitación e instrumentos de evolución) y los procesos de enseñanza (logro de resultados) de los docentes de la I.E.N° 20955-13 "Paulo Freire" San Antonio - Lima, existe una relación significativa al obtener un valor de 0.819; es decir mayor el liderazgo en gestión educativa (capacitación e instrumentos de evolución) mejor proceso de enseñanza (logro de resultados) de los docentes. Así mismo comprobamos que existe una relación alta entre ambas variables.
4. De los resultados anteriores comprobamos que entre los del liderazgo en gestión educativa (infraestructura) y los procesos de enseñanza (distractores

del entorno) de los docentes de la I.E.N° 20955-13 "Paulo Freire" San Antonio - Lima, existe una relación significativa al obtener un valor de 0.823; es decir mayor el liderazgo en gestión educativa (infraestructura) mejor proceso de enseñanza (distractores del entorno) de los docentes. Así mismo comprobamos que existe una relación alta entre ambas variables.

5. De los resultados anteriores comprobamos que entre los del liderazgo en gestión educativa (identificación con la Institución) y los procesos de enseñanza (eficacia y eficiencia) de los docentes de la I.E.N° 20955-13 "Paulo Freire" San Antonio - Lima, existe una relación significativa al obtener un valor de 0.585; es decir mayor el liderazgo en gestión educativa (identificación con la Institución) mejor proceso de enseñanza (eficacia y eficiencia) de los docentes. Así mismo comprobamos que existe una relación media entre ambas variables.

## SUGERENCIAS

1. Brindar apoyo al directivo para su constante preparación y formación profesional para que promueva un liderazgo pedagógico en la I.E. teniendo claridad la visión, las metas, las expectativas de grupo, que acompañe a los docentes, estimulando su labor en el aula, , de esta manera los procesos de enseñanza de los docentes hacia los alumnos sea de calidad para lograr que el Perú aproveche en mejores condiciones su bono demográfico, para ello la educación, es la clave: Tal como dijo Daniel Maurate, titular del Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo.
2. Organizar talleres de habilidades sociales que ayude a promover buenas interrelaciones entre los miembros y lograr un adecuado clima institucional, una comunicación afectiva y de confianza para tener incidencia en la mejora de los aprendizajes.
3. Institucionalizar una formación docente motivando en la participación de capacitaciones, ejecución de grupos de interaprendizaje, jornadas de reflexión sobre la práctica pedagógica y de los resultados de los estudiantes.
4. Implementar la evaluación formativa con los docentes y estudiantes con el uso de distractores que faciliten el aprendizaje el cual va permitir una retroalimentación pertinente atendiendo las necesidades reales de cada uno de ellos.
5. Promover la identificación con la institución educativa motivando e incentivando las buenas prácticas y la participación activa de los demás actores, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno para convertirlas en aprendizaje pertinente y se vuelva trascendente.

**BIBLIOGRAFÍA**

- 1) Valliant Denise “Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa” Background paper prepared for the Education for All Global Monitoring Report 2015
- 2) UNESCO 2014. El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Publicado en 2014 por la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO Santiago)
- 3) Bolívar, Antonio “El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones – Universidad de Granada España - Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 9, No. 2 (2012)
- 4) Beatriz Pont, Deborah Nusche, Hunter Moorman. Mejorar el liderazgo escolar Volumen 1: política y práctica OCDEC 2013.
- 5) Tafur Jorge, Nina Beleño, Germán Molina, Laureano Aponte “Calidad educativa y gestión escolar” Corporación Universitaria Latinoamericana Barranquilla, agosto de 2015.
- 6) Yábar, Imelda. La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado Lima- Perú 2013
- 7) Freire, Silvana. El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Perú; Ed. Arreta E.I.R.L.; 2014
- 8) De la Cruz, Danilo. Liderazgo y buenas prácticas de gestión escolar. Perú; 2012
- 9) Vidal, Manuel. Estilos de liderazgo en una directora desde la percepción de los docentes de una institución educativa pública de la provincia constitucional del callao tesis para optar el grado de magister en educación

- con mención en gestión de la educación que presenta. San Miguel, 04 de Julio del 2017.
- 10) Gamarra, Helen. Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas Tesis para optar el grado de magíster con Mención en Gestión de la Educación que presenta: San Miguel, agosto 2014
  - 11) Loncho, P. Ensayo Sobre El Liderazgo en La Gestión Educativo. [Internet]. Perú; Apr 11, 2013, disponible en:  
<https://es.scribd.com/doc/135261280/Ensayo-Sobre-El-Liderazgo-en-La-Gestion-Educativa>
  - 12) Altablero Revista Minedu N°42, [Internet]. Colombia; Septiembre – noviembre 2007. Disponible en:  
<https://www.minedu.gov.co/1621/article-137440.html>
  - 13) Duman Jorge Reyna D. (2013) La calidad educativa y el clima institucional.
  - 14) Irigon C. y Zenteno H. Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional en Instituciones Educativas Caso: Nivel Secundario Público, Distrito de Chota. noviembre, 2015
  - 15) Instituto P.E.C.A.D.O. Proyecto de formación docente. Febrero 2017  
Disponible en: <HTTPS://PROYECTOPECADO.WORDPRESS.COM/>
  - 16) Amaseky I. Técnicas e instrumentos para evaluar aprendizajes. [Internet]. Colombia; Mar, 18 – 2011. Disponible en:  
<https://es.scribd.com/doc/50993906/tecnicas-e-instrumentos-para-evaluar-aprendizajes#user-util-view-profile>
  - 17) Caballero, Wilson. (2012) Técnicas e instrumentos para evaluar los aprendizajes. Disponible en;

- [http://www.academia.edu/4311693/tecnicas\\_e\\_instrumentos\\_para\\_evaluar\\_aprendizajes](http://www.academia.edu/4311693/tecnicas_e_instrumentos_para_evaluar_aprendizajes)
- 18) La infraestructura educativa para el bienestar y el desarrollo de las competencias en los niños- Disponible en:
- 19) [publicaciones.inee.edu.mx/buscador/P1/D/232/P1D232\\_08E08.pdf](http://publicaciones.inee.edu.mx/buscador/P1/D/232/P1D232_08E08.pdf)
- 20) Cassara T. Autora del blog Didáctica de las ciencias sociales: teoría y práctica. Set. 07 – 2016. Disponible en:  
<http://blog.tiching.com/pertenencia-e-identidad-en-la-institucion-escolar/>
- 21) Universidad Marista de Mérida Proceso de Enseñanza Aprendizaje. [Internet]. México; 2017. Disponible en:  
<http://www.marista.edu.mx/p/6/proceso-de-ensenanza-aprendizaje>
- 22) Ecured Cubana, Proceso de enseñanza aprendizaje. Disponible en:  
[https://www.ecured.cu/Proceso\\_de\\_ense%C3%B1anza-aprendizaje](https://www.ecured.cu/Proceso_de_ense%C3%B1anza-aprendizaje)
- 23) Puig J. La cultura moral como sistema de prácticas y mundo de valores. XII Congreso Internacional de Teoría de la Educación – Universidad de Barcelona, [Internet]. España; 2011. Disponible en:  
<http://www.cite2011.com/Comunicaciones/Escuela/003.pdf>
- 24) Farnós Miró, Juan Domingo. La búsqueda del conocimiento en una Sociedad de la Inteligencia. [Internet]. Quiñones Martínez, María del Carmen. Revisado: 12 febrero, 2013 at 21:38. Disponible en:  
<https://juandomingofarnos.wordpress.com/2013/02/12/que-podemos-entender-por-resultados-en-el-aprendizaje-de-los-alumnos/>
- 25) Tello Ochoa, Carlos Ivan. Análisis de distractores en el proceso de enseñanza aprendizaje en la materia de química en los estudiantes de

- segundo año de bachillerato 2014 -2015. Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador; 2015
- 26) Huarca, Margarita. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación en la Mención de Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación Lima – Perú 2012
- 27) MINEDU; Marco del Buen Desempeño del Directivo (2014)
- 28) Ley N° 28044, Ley General de Educación
- 29) López, Pablo. Fundamentos epistemológicos del liderazgo distribuido: el caso de la investigación en educación. Facultad de ciencias sociales universidad de Chile. [Internet]. Chile; 2013. Disponible en: <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/47/lopez.html>
- 30) Rincón, L. Liderazgo Orientado a la Competitividad y el Desarrollo Humano. En: UNAD, Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – Ecacén. Bogotá. 2011: 228 p
- 31) ADWIN. La importancia del liderazgo en la gestión educativa. [Internet]. Colombia; October 17 – 2017. Disponible en: <https://www.liderazgo.co/liderazgo-educativo/>
- 32) Miranda, Sarangela: La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. Revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo. Noviembre – 2015 México
- 33) Álvarez, F. (2017). El clima institucional como factor determinante en el rendimiento académico de los alumnos de la institución educativa técnico industrial Simona Duque del municipio de Marinilla. (Tesis de Maestría).

Educacional administración Gestión educativa Marinilla (Antioquia, Colombia).

34) Ortiz , Martínez Hernández y Herrera (2014) “La actitud docente en la labor formativa universitaria”

35) Publicaciones.inee.edu.

[http://publicaciones.inee.edu.mx/buscadorPub/P1/D/232/P1D232\\_08E08.p](http://publicaciones.inee.edu.mx/buscadorPub/P1/D/232/P1D232_08E08.p)

df

## ANEXO 01

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿De qué manera el Liderazgo en gestión educativa se relaciona con los procesos de enseñanza por los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Pablo Freire” San Antonio – Lima 2017?</p> <p><b>PROBS ESPECÍFICOS.</b> P1 ¿De qué manera el Liderazgo en gestión educativa ( Inadecuado clima institucional ) se relaciona con los procesos de enseñanza( cultura de valores ) por los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Pablo Freire” San Antonio – Lima 2017?</p> <p>P2. ¿De qué manera el Liderazgo en gestión educativa( capacitación e instrumentos de evaluación) se relaciona con los procesos de enseñanza( logro de resultados ) por los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Pablo Freire” San Antonio– Lima 2017?</p> <p>P3 ¿De qué manera el Liderazgo en gestión educativa (infraestructura ) se relaciona con los procesos de enseñanza( distractores del entorno) por los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Pablo Freire” San Antonio – Lima 2017?</p> <p>P4 ¿De qué manera el Liderazgo en gestión educativa (identificación con la Institución) se relaciona</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Determinar de qué manera el Liderazgo en gestión educativa se relaciona con los procesos de enseñanza por los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Pablo Freire” San Antonio –Lima - 2017</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> O1. Verificar de qué manera el Liderazgo en gestión educativa ( Inadecuado clima institucional) se relaciona con los procesos de enseñanza( cultura de valores ) por los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Pablo Freire” San Antonio – Lima 2017</p> <p>O2. ¿Indicar de qué manera el Liderazgo en gestión educativa( capacitación e instrumentos de evaluación) se relaciona con los procesos de enseñanza( logro de resultados ) por los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Pablo Freire” San Antonio – Lima 2017</p> <p>O3. Establecer de qué manera el Liderazgo en gestión educativa (infraestructura ) se relaciona con los procesos de enseñanza( distractores del entorno) por los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Pablo Freire” San Antonio – Lima 2017</p> <p>O4 Comprobar de qué manera el Liderazgo en gestión educativa (identificación con la Institución) se relaciona con los procesos de enseñanza ( eficacia y eficiente) por los docentes de la I.E. N° 20955 -</p>	<p><b>HIPOTESIS GENERAL</b> Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo en gestión educativa se relaciona con los procesos de enseñanza por los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Pablo Freire” San Antonio – Lima 2017</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b> Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo en gestión educativa (Inadecuado clima institucional) se relaciona con los procesos de enseñanza( cultura de valores ) por los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Pablo Freire” San Antonio –Lima 2017</p> <p>Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo en gestión educativa( capacitación e instrumentos de evaluación) se relaciona con los procesos de enseñanza( logro de resultados ) por los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Pablo Freire” San Antonio – Lima 2017</p> <p>Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo en gestión educativa (infraestructura ) se relaciona con los procesos de enseñanza( distractores del entorno) por los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Pablo Freire” San Antonio – Lima 2017</p> <p>Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo en gestión educativa (identificación con la Institución) se relaciona con los procesos de enseñanza (eficacia y eficiente) por los docentes de la I.E. N°</p>	<p><b>V. INDEPENDIENTE</b> Liderazgo en gestión educativa</p> <p><b>V. DEPENDIENTE</b> Procesos de enseñanza</p>	<p><b>Inadecuado clima institucional</b></p> <p><b>Capacitación e instrumentos de evaluación</b></p> <p><b>Infraestructura</b></p> <p><b>Identificación con la Institución</b></p>	<p>Relaciones interpersonales Habilidades sociales</p> <p>Planificación pedagógica. Dirección Evaluación Organización</p> <p>Distribución física Limpieza Ventilación Iluminación Diseño de las aulas Instalaciones y equipamiento Presenta material y mobiliario necesario Condiciones de los Servicios Higiénicos Condiciones del patio</p> <p>Objetivos comunes Trabajo colegiado</p> <p>Actitudes</p>	<p>Cuestionario Con respuestas</p> <p>Excelente Bueno Regular MALO</p>

<p>con los procesos de enseñanza (eficacia y eficiente) por los docentes de la I.E. N° 20955 -13 “Pablo Freire” San Antonio – Lima 2017?</p>	<p>13 “Pablo Freire” San Antonio – Lima 2017</p>	<p>20955 -13 “Pablo Freire” San Antonio – Lima 2017</p>		<p><b>Cultura de valores</b></p> <p><b>Logro de resultados</b></p> <p><b>Distractores del entorno</b></p> <p><b>Eficacia y eficiente</b></p>	<p>Comportamientos</p> <p>Evidencia Habilidades del pensamiento de orden superior Acompañamiento a los estudiantes</p> <p>Ruido Iluminación Temperatura Horario de actividades Dificultad de la materia Actividades rutinarias que no interesan Celular y aparatos electrónicos</p> <p>.Dirección Evaluación Organización</p>	
--	--	---	--	--	---	--

**ANEXO 02****CARTA DE COMPROMISO**

La evaluación **Nº 20955 -13 “Pablo Freire” San Antonio – Lima 2017** desde el punto de vista de su colaboración en la encuesta nos permitirá valorar el desempeño del director, los docentes y los estudiantes.

No existiendo ningún riesgo para usted solicitamos su participación en esta investigación. La información obtenida será de tipo confidencial y solo para fines de estudio

He leído la información referente a esta investigación y he entendido que formare parte de este estudio.

Nombre.....

DNI.....

**RESPONSABLE**

- VILLENA MARTELL, Maricris Diana

## ANEXO 03

## CUESTIONARIO PARA MEDIR EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA

## VALORACIÓN DE LAS RESPUESTAS

1. Muy Malo
2. Malo
3. Regular
4. Bueno
5. Muy bueno

<b>CLIMA INSTITUCIONAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. ¿Cómo son las relaciones interpersonales en la I.E?					
2. ¿Cómo calificaría la motivación de los docentes para laborar en la I.E? :					
3. ¿Cómo calificaría la comunicación entre docentes y directivos en la I.E.?					
4. ¿Cómo calificaría el grado de confianza que se vive en su Institución Educativa?					
5. ¿Cómo es el nivel de trabajo en equipo en la Institución Educativa?					
<b>CAPACITACIÓN E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN</b>					
6. ¿Cómo calificaría la capacitación de los docentes de la I. E.?					
7. ¿Cómo calificaría la promoción del director para la capacitación de los docentes de la I. E.?					
8. ¿Cómo calificaría la planificación del proceso enseñanza de los docentes de la I.E.?					
9. ¿Cómo calificaría la forma de evaluación a los estudiantes en la I.E.?					
10. ¿Cómo calificaría los instrumentos de evaluación utilizados para evaluar a los estudiantes en la I.E.?					
<b>INFRAESTRUCTURA</b>					
11. ¿Cómo calificaría los ambientes; aulas, patio para atender a todos los estudiantes de la I.E?					
12. ¿Cómo considera usted los materiales y equipos educativos de la I.E?					
13. Las condiciones de los servicios higiénicos de la I.E le parecieron.					
<b>IDENTIFICACIÓN CON LA I.E.</b>					
14. ¿Cómo considera usted el trabajo en equipo de los docentes para la planificación de las actividades de la I. E.?					
15. ¿Cómo considera usted la participación de los docentes en la ejecución de las actividades de la I. E.?					
16. ¿Cómo considera usted la participación del director en las actividades de la I. E.?					
17. ¿Cómo considera usted la participación de los estudiantes con la I.E?					

## ANEXO 03

## CUESTIONARIO PARA MEDIR EL PROCESO DE ENSEÑANZA

## VALORACIÓN DE LAS RESPUESTAS

- 1.- Nivel muy malo
- 2.- Nivel malo
- 3.- Nivel regular
- 4.- Nivel bueno
- 5.- Nivel muy bueno

<b>CULTURA DE VALORES</b>	1	2	3	4	5
1. ¿Cómo considera usted la práctica de valores en la I.E.?					
2. ¿Cómo considera la puntualidad y asistencia de los docentes a la I.E.?					
3. ¿Cómo considera la puntualidad y asistencia de los estudiantes a la I.E.?					
<b>LOGRO DE RESULTADOS</b>					
4. ¿Cómo considera usted los resultados de los estudiantes de las evaluaciones regional y local de la I.E.?					
5. ¿Cómo considera usted los resultados de la ECE en la I.E.?					
6. ¿Cómo considera usted el monitoreo y la evaluación de los estudiantes en la I.E.?					
7. ¿Cómo considera usted las estrategias aplicadas para mejorar los resultados de los estudiantes de la I.E.?					
8. ¿Cómo considera usted la retroalimentación a los estudiantes en la I.E.?					
<b>DISTRACTORES DEL ENTORNO</b>					
9. ¿Cómo considera usted la ubicación de la I.E.?					
10. ¿Cómo considera usted las actividades realizadas en la I.E que favorecen al aprendizaje?					
11. ¿Cómo considera usted al entorno de la I.E para favorecer el aprendizaje de los estudiantes?					
<b>EFICIENCIA Y EFICACIA</b>					
12. ¿Cómo considera usted la eficiencia del director como líder pedagógico de la I.E.?					
13. ¿Cómo considera Ud. la eficiencia de la práctica docente en la I.E.?					

**ANEXO 4****ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE LIDERAZGO EN LA  
GESTIÓN EDUCATIVA**

Para la validez del instrumento se utilizó el Alpha de Cronbach, que se encarga de determinar la media ponderada de las correlaciones entre las variables (o ítems) que forman parte de la encuesta.

**Formula:**

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

**Donde:**

- $S_i^2$  es la varianza del ítem  $i$ ,
- $S_t^2$  es la varianza de la suma de todos los ítems y
- $k$  es el número de preguntas o ítems.

El instrumento está compuesto por 17 ítems, siendo el tamaño de muestra 31 encuestados. El nivel de confiabilidad de la investigación es 95%. Para determinar el nivel de confiabilidad con el Alpha de Cronbach se utilizó el software estadístico SPSS versión 25.

**Resultados:**

		N	%
Casos	Válido	31	68.9
	Excluido <sup>a</sup>	14	31.1
	Total	45	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.956	17

**Discusión:**

El valor del Alpha de Cronbach cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala. Teniendo así que el valor de Alpha de Cronbach para nuestro instrumento es 0.956, por lo que concluimos que nuestro instrumento es altamente confiable.

Escala Ítem x Ítem	Estadísticas de total de elemento			
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. ¿Cómo son las relaciones interpersonales en la I.E.?	57.45	47.989	.909	.950
2. ¿Cómo calificaría la motivación de los docentes para laborar en la I.E?	57.29	49.013	.897	.951
3. ¿Cómo calificaría la comunicación entre los docentes y los directivos en la I.E.?	57.84	51.473	.651	.955
4. ¿Cómo calificaría el grado de confianza que se vive en su I.E?	58.00	50.867	.675	.955
5. ¿Cómo es el nivel de trabajo en equipo en la I.E?	57.68	50.426	.821	.952
6. ¿Cómo calificaría la capacitación de los docentes de la I.E.?	57.48	52.058	.725	.954
7. ¿Cómo calificaría la promoción del director para la capacitación de los docentes de la I.E?	57.55	50.923	.794	.953
8. ¿Cómo calificaría la planificación del proceso de enseñanza de los docentes?	57.29	50.013	.857	.951
9. ¿Cómo calificaría la forma de evaluación a los estudiantes en la I.E?	57.42	48.718	.897	.950
10. ¿Cómo calificaría los instrumentos de evaluación utilizados en la I.E?	57.61	52.845	.560	.956
11. ¿Cómo calificaría los ambientes: aulas, patio para atender a todos los estudiantes de la I.E?	57.13	53.516	.727	.955
12. ¿Cómo considera usted los materiales y equipos educativos de la I.E?	57.39	51.912	.757	.953
13. Las condiciones de los servicios higiénicos de la I.E le parecieron	56.23	53.514	.450	.958
14. ¿Cómo considera usted el trabajo en equipo de los docentes para la planificación de las actividades de la I.E?	57.71	50.680	.808	.952
15. ¿Cómo considera usted la participación de los docentes en la ejecución de las actividades de la I.E?	57.03	51.166	.847	.952
16. ¿Cómo considera usted la participación del director en la actividades de la I.E?	57.03	51.166	.847	.952
17. ¿Cómo considera usted la participación de los estudiantes en la I.E?	57.35	53.970	.363	.960

## ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO PROCESOS DE ENSEÑANZA

Para la validez del instrumento se utilizó el Alpha de Cronbach, que se encarga de determinar la media ponderada de las correlaciones entre las variables (o ítems) que forman parte de la encuesta.

**Formula:**

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

**Donde:**

- $S_i^2$  es la varianza del ítem i,
- $S_t^2$  es la varianza de la suma de todos los ítems y
- k es el número de preguntas o ítems.

El instrumento está compuesto por 13 ítems, siendo el tamaño de muestra 31 encuestados. El nivel de confiabilidad de la investigación es 95%. Para determinar el nivel de confiabilidad con el Alpha de Cronbach se utilizó el software estadístico SPSS versión 25.

**Resultados:**

		N	%
Casos	Válido	31	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0
	Total	31	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.955	13

**Discusión:**

El valor del Alpha de Cronbach cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala. Teniendo así que el valor de Alpha de Cronbach para nuestro instrumento es 0.955, por lo que concluimos que nuestro instrumento es altamente confiable.

<b>Estadísticas de total de elemento</b>				
<b>Escala Ítem x Ítem</b>	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. ¿Cómo considera usted la práctica de valores en la I.E?	42.39	29.778	.918	.947
2. ¿Cómo considera usted la puntualidad y la asistencia de los docentes a la I.E?	42.45	31.589	.884	.948
3. ¿Cómo considera usted la puntualidad y asistencia de los estudiantes a la I.E?	42.77	32.781	.620	.955
4. ¿Cómo considera usted los resultados de los estudiantes de las evaluaciones regional y local de la I.E.?	42.94	32.529	.613	.956
5. ¿Cómo considera usted los resultados de la ECE en la I.E?	42.61	31.378	.885	.948
6. ¿Cómo considera usted el monitoreo y la evaluación de los estudiantes en la I.E?	42.42	32.585	.813	.950
7. ¿Cómo considera usted las estrategias aplicadas para mejorar los resultados de los estudiantes de la I.E?	42.48	31.658	.879	.948
8. ¿Cómo considera usted la retroalimentación a los estudiantes en la I.E?	42.23	31.781	.802	.950
9. ¿Cómo considera usted la ubicación de la I.E?	42.35	30.437	.895	.948
10. ¿Cómo considera usted las actividades realizadas en la I.E, que favorecen al aprendizaje?	42.06	34.529	.657	.955
11. ¿Cómo considera usted el entorno de la I.E para favorecer el aprendizaje de los estudiantes?	42.32	32.826	.779	.951
12. ¿Cómo considera usted la eficiencia del director como líder pedagógico de la I.E?	41.16	34.073	.469	.959
13. ¿Cómo considera usted la eficiencia de la práctica pedagógica de los docentes en la I.E?	42.65	31.637	.863	.949

### **NOTA BIOGRÁFICA**

Maricris Villena nació en Goyllarisquizga, Pasco en 1970. Se licenció en Educación y Administración de Empresas por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Docente de primaria desde el año 2000, se desempeñó como Acompañante Pedagógica en la UGEL 06 – Ate durante 4 años. Socia activa de la Asociación Educativa “J y F” Innovando la Educación y la Cultura. Realizó una publicación del cuento “El Sueño” el 2017.

Recibió felicitación por la UGEL Bolognesi – Ancash por haber contribuido a favor de la educación, a través de su participación en el proyecto de innovación pedagógica en las áreas de matemática y comunicación. (2014)



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN

Huánuco – Perú

ESCUELA DE POSGRADO

Campus Universitario, Pabellón V \*A\* 2do. Piso – Cayhuayna  
Teléfono 514760 -Pág. Web. [www.posgrado.unheval.edu.pe](http://www.posgrado.unheval.edu.pe)



### ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO

En el Auditorio de la Escuela de Posgrado, siendo las **11:00h**, del día viernes **14 DE DICIEMBRE DE 2018**, ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dra. Nancy VERAMENDI VILLAVICENCIOS	Presidenta
Dr. Ewer PORTOCARRERO	Secretario
Dra. Violeta ROJAS BRAVO	Vocal

**Asesora de Tesis:** Dra. Silna Teresita VELA LOPEZ (Resolución N° 03692-2017-UNHEVAL/EPG-D)

**La aspirante al Grado de Maestro en Educación, mención en Gestión y Planeamiento Educativo, Doña, Maricris Diana VILLENA MARTELL.**

**Procedió al acto de Defensa:**

Con la exposición de la Tesis titulado: **“LIDERAZGO EN GESTIÓN EDUCATIVA Y LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA POR LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 20955 – 13 “PABLO FREIRE” SAN ANTONIO - LIMA”**.

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación de la aspirante al Grado de Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- Presentación personal.
- Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y Recomendaciones.
- Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis **las observaciones** siguientes:

.....  
.....

Obteniendo en consecuencia la Maestría la Nota de..... DIECISIETE ..... (17)  
Equivalente a MUY BUENO ..... por lo que se declara APROBADO .....  
(Aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado, firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 12:15 horas del 14 de diciembre de 2018.

.....  
PRESIDENTA  
DNI N° 92421418.....

.....  
SECRETARIO  
DNI N° 71532365.....

.....  
VOCAL  
DNI N° 22486830.....

Leyenda:  
19 a 20: Excelente  
17 a 18: Muy Bueno  
14 a 16: Bueno

(Resolución N° 03010-2018-UNHEVAL/EPG-D)

## AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA DE POSGRADO

### 1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL

Apellidos y Nombres: **VILLENA MARTELL MARICRIS DIANA**

DNI: **07466247** Correo electrónico: **maridi-149@hotmail.com**

Teléfono de casa: **3543578** Celular: **947495439** Oficina:

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

POSGRADO
Maestría: <b>EN EDUCACIÓN</b>
Mención: <b>GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO</b>

Grado Académico obtenido:

**MAESTRO**

Título de la tesis: **LIDERAZGO EN GESTIÓN EDUCATIVA Y LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA POR LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 20955 - 13 "PABLO FREIRE" SAN ANTONIO - LIMA.**

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de acceso	Descripción de acceso
<input checked="" type="checkbox"/>	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
<input type="checkbox"/>	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción "Público" a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web [repositorio.unheval.edu.pe](http://repositorio.unheval.edu.pe), por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

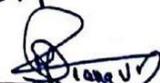
En caso haya marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

( ) 1 año    ( ) 2 años    ( ) 3 años    ( ) 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasará a ser de acceso público.

Fecha de firma: **21 DE ENERO DEL 2019**

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma del autor