



**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y GESTIÓN EDUCATIVA EN EL V CICLO  
DE LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR EN LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS DEL CERCADO DE ICA, 2014

PRESENTADA POR

MEJÍA CÁCERES, MARTHA BEATRIZ

PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN  
DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

ICA – PERÚ

2014

## **Dedicatoria**

A mis padres: Erasmo y Rosalina; por hacer posible mi desarrollo personal y profesional.

## **Agradecimiento**

Al fundador de la Universidad Alas Peruanas, por brindar la oportunidad al magisterio nacional, de ser parte activa en el proceso de formación continua en la maestría en Docencia Universitaria y Gestión Educativa.

A los Doctores y maestros de la escuela de postgrado de la Universidad Alas Peruanas"- Filial Ica; por compartir sus experiencias profesionales y fortalecer nuestra capacidad pedagógica.

Al personal directivo y docente de Educación Básica Regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, por facilitar la realización de actividades de recolección de datos.

## **RECONOCIMIENTO**

Un sincero reconocimiento a los Magister de la Escuela de Post Grado de la Universidad “Alas Peruanas” – Filial Ica; por sus orientaciones pertinentes, por su calidad Humana y profesionalismo.

A todas aquellas personas que han contribuido en la concreción del presente trabajo de investigación, por las orientaciones oportunas y por guiar la elaboración del informe final de la investigación.

## ÍNDICE

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Reconocimiento	iv
Índice	v
Resumen	viii
Abstract	ix
Introducción	x
<b>Capítulo I: Planteamiento Metodológico</b>	1
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	1
1.2 Delimitación de la Investigación	3
1.2.1. Delimitación Espacial	4
1.2.2. Delimitación Social	4
1.2.3. Delimitación Temporal	4
1.2.4. Delimitación Conceptual	4
1.3 Problemas de la Investigación	5
1.3.1 Problema Principal	5
1.3.2 Problemas Secundarios	5
1.4 Objetivos de la Investigación	5
1.4.1 Objetivo General	6
1.4.2 Objetivo Específicos	6
1.5 Hipótesis y Variables de la Investigación	6
1.5.1 Hipótesis General	6
1.5.2 Hipótesis Secundarias	7
1.5.3 Variables (Definición Conceptual y Operacional)	7
1.6 Metodología de la Investigación	11
1.6.1 Tipo y Nivel de Investigación	11
a) Tipo de Investigación	11
b) Nivel de Investigación	11

1.6.2	Método y Diseño de la Investigación	11
	a) Método de Investigación	11
	b) Diseño de Investigación	12
1.6.3	Población y Muestra de la Investigación	12
	a) Población	12
	b) Muestra	13
1.6.4.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	15
	a) Técnicas	15
	b) Instrumentos	15
1.6.5.	Justificación, Importancia y Limitaciones de la Investigación	15
	a) Justificación	17
	b) Importancia	17
	c) Limitaciones	17
	<b>Capítulo II: Marco Teórico</b>	19
2.1.	Antecedentes de la Investigación	19
2.2.	Bases Teóricas	25
2.2.1	Liderazgo pedagógica	25
	2.2.1.1. Definición	25
	2.2.1.2. Características de un director (ra) con liderazgo pedagógico	26
	2.2.1.3. Roles del director (a) para una buena gestión en la institución educativa	26
	2.2.1.4. El liderazgo pedagógico del director	27
	2.2.1.5. El debate sobre los estilos de liderazgo	29
2.2.2.	Gestión educativa	34
	2.2.2.1. Definición	34
	2.2.2.2. Modelos de gestión	36
	2.2.2.3. Procesos de la gestión educativa	37
	2.2.2.4. Dimensiones de la gestión educativa	39
	2.2.2.5. Proyecto Educativo Institucional (PEI)	42
2.3.	Definición de Términos Básicos	44
	<b>Capítulo III: Presentación, Análisis e Interpretación de</b>	45

	<b>Resultados</b>	
3.1	Descripción de resultados	45
3.2.	Conclusiones	81
3.3.	Recomendaciones	82
3.4.	Fuentes De Información	83
3.5.	Anexos	88
	3.5.1. Matriz de Consistencia	89
	3.5.2. Cuestionarios	92

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad analizar cómo se relaciona el liderazgo pedagógico con la gestión educativa en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.

Desde la perspectiva de un trabajo de investigación, es de tipo descriptiva con diseño descriptivo correlacional, se llevó a cabo las actividades investigativas con una muestra de 77 docentes elegidos mediante el muestreo probabilístico. Los datos fueron procesados a través de la estadística descriptiva; sistematizando la información en tablas y gráficos estadísticos sobre las variables de estudio; las hipótesis de trabajo fueron validados a través de la prueba de T de Student de correlación, determinándose un coeficiente de correlación significativo.

En la investigación se puede afirmar que el liderazgo pedagógico se relaciona en forma directa con la gestión educativa en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014. Esto se ve reflejado en un coeficiente de correlación de Pearson de 0,813.

**Palabras Clave:** Liderazgo pedagógico, gestión educativa.

## **ABSTRACT**

This research aims to analyze how the pedagogical leadership is related to educational management in the V cycle regular basic education in educational institutions of Cercado de Ica, in 2014.

From the perspective of a research is descriptive with descriptive correlational design was carried out research activities with a sample of 77 teachers selected by probability sampling. Data were processed through descriptive statistics; systematizing information in tables and graphs concerning the study variables; working hypotheses were validated through the Student t test correlation coefficient determined significant correlation.

In research it can be stated that the pedagogical leadership relates directly to educational management in the V cycle regular basic education in educational institutions of Cercado de Ica, in 2014. This is reflected in a correlation coefficient Pearson 0,813.

**Keywords:** Educational leadership, educational management

## INTRODUCCIÓN

Uno de los grandes problemas que enfrenta la sociedad peruana en todos los niveles educativos es la deficiente calidad de gestión educativa y la falta de liderazgo pedagógico en las instituciones estatales a nivel nacional.

Este hecho repercute en la educación básica regular, donde cada año se observa más dificultades para la toma de decisiones en las instituciones. La mayoría de las organizaciones de nuestro país adolecen de la presencia de liderazgo o carecen de líderes para gestionar sus recursos humanos, lo cual, al fin y al cabo, contribuye o determina el éxito o el fracaso de una organización y la calidad de la gestión es pésima; de otro lado, tenemos el vertiginoso avance de la tecnología que hoy en día ha automatizado la mayoría de procesos que realiza el ser humano; En nuestro país es necesario lograr algunos cambios para, de alguna manera, atenuar la baja calidad de la educación que nos involucra como educadores que somos. Coincidiendo con algunos autores sobre esta situación de la educación peruana y teniendo en cuenta también que no todos los estudiantes culminan su educación básica o los que terminan no continúan estudios superiores o si los continúan no terminan los mismos; por tanto, se perciben que hace falta un cambio en las políticas educativas peruanas, en la construcción de una educación propia con un modelo educativo que refleje nuestra propia identidad; identidad multiétnico cultural. De ello, se debe lograr cambios en el currículo, en los planteamientos educativos sobre capacitación y supervisión docente; infraestructura, recursos tecnológicos, etc. De tal manera que se formen estudiantes que sean más competitivos ante los requerimientos de la globalización y la tecnología. Las Instituciones Educativas de la ciudad de Ica no tienen un buen enfoque de liderazgo pedagógico y por ende no consiguen realizar buenas gestiones educativas por lo tanto se debería capacitar a los docentes.

Esta realidad motiva llevar a cabo la investigación que consiste en analizar cómo se relaciona el liderazgo pedagógico y la gestión educativa en el V Ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, 2014.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

### **1.1 Descripción de la Realidad Problemática**

En pleno siglo XXI la educación se ha convertido en un aliado indispensable para el progreso de los pueblos, diversos países han iniciado una restructuración de sus sistemas educativos con el propósito de mejorar su productividad y la calidad de vida de sus habitantes, por ello se hace necesario una evaluación permanente del sistema educativo el cual debe ser actualizable de acuerdo a las necesidades de aprendizaje de un mundo en constante cambio.

Para Tobón (2007), el pensamiento complejo nos brinda orientaciones para cambiar nuestra forma de pensar y asumir el proceso de aprendizaje-enseñanza-evaluación del sistema educativo tradicional, hacia una nueva forma de pensar los procesos de aprendizaje, con contextualización, búsqueda de la pertinencia, enfoque a la comprensión y globalización, en continuo cambio acorde con los cambios institucionales, sociales, laborales, disciplinares e investigativos. Si no hay un cambio de pensamiento en todos los integrantes de la comunidad educativa no será posible una verdadera innovación.

En este contexto, las escuelas cumplen un rol indispensable en un sistema educativo de calidad, pues se convierten en las unidades funcionales que viabilizan las grandes intenciones del currículo generando estudiantes competentes para la inserción en su medio social; lamentablemente dicha situación dista mucho de la realidad educativa de muchos países latinoamericanos pues los sistemas educativos no están diseñados para que las escuelas se constituyan en unidades funcionales, partiendo por el concepto que el líder de la escuela se encuentre preparado para adecuar los cambios curriculares a las necesidades de los estudiantes construyendo una escuela eficiente.

Otro elemento importante dentro la escuela como institución es la gestión educativa, la gestión entendida como el procedimiento de adecuación de recursos de cualquier índole a aquellos fines para los cuales han sido concebidos permite que los líderes educativos cuenten con los elementos necesarios para el desarrollo de las competencias previstas en los estudiantes, esta competencia de los líderes educativos se constituye en una función vital para que la escuela se constituya en la unidad funcional del sistema educativo.

Esta realidad nos invita a realizar un análisis de la función de la escuela en el Perú, la capacidad de liderazgo que presentan sus directores orientado al logro de los aprendizajes en los estudiantes, así como el nivel de gestión que tienen las instituciones para dotar de condiciones adecuadas al estudiantes para su aprendizaje. Sin embargo la realidad educativa peruana nos muestra un sistema educativo colapsado, con un currículo en constante cambio y sin direccionamiento, con líderes pedagógicos que no comprenden este cambio presentando limitaciones para comprenderlo y mayor dificultada para implementarlo, asimismo se presenten deficientes niveles de gestión escolar siendo objeto de críticas por la sociedad civil quien progresivamente muestra mayor confianza en la escuela privada que la escuela pública.

Por ello es necesario citar a Casassus (1996), quien sostiene que la calidad de la educación constituye una revolución en el pensamiento pues implica crear nuevas formas de organizar el sistema educativo y repensar el proceso de aprendizaje. Una revolución que en América Latina de inicios de los 90, se expresó en la transformación productiva, la equidad, la ciudadanía moderna la competitividad y la calidad total en la gestión.

En el ámbito local la realidad es muy semejante, los niveles de gestión educativa son cuestionables por la comunidad, el líder pedagógico no trasmite a sus docentes la orientación precisa del currículo a desarrollar permitiendo un limitado desarrollo de las capacidades de los estudiantes; por ello se hace necesario establecer la relación que existe entre estos aspectos del sistema educativo realizando un diagnóstico que permita elaborar planes de mejora sostenible del servicio educativo que brindan las escuelas a la comunidad.

En relación a la situación descrita y basada en mi experiencia docente considero necesario establecer el nivel de relación que existe entre el liderazgo directivo y el nivel de gestión educativa que presentan las instituciones educativa del cercado de Ica, situación que permite realizar un diagnóstico para establecer las necesidades de mejora que necesita la escuela pública.

## **1.2 Delimitación de la Investigación**

El presente trabajo de investigación buscó analizar cómo se relaciona el liderazgo pedagógico con la gestión educativa en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.

La investigación se ha delimitado según los siguientes aspectos:

#### 1.2.1. Delimitación Espacial

Esta investigación se circunscribe al distrito de Ica, específicamente en las Instituciones Educativas del Cercado de Ica.

#### 1.2.2. Delimitación Social

Desde el punto de vista social la investigación solo aborda el estudio de las variables en docentes del V ciclo la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.

#### 1.2.3. Delimitación temporal

Desde el punto de vista de la duración del trabajo se llevó a cabo en el año 2014. Los hallazgos por tanto se circunscriben al año académico escolar 2014.

#### 1.2.4. Delimitación conceptual

En esta investigación se estudia el comportamiento de las variables liderazgo pedagógico y gestión educativa. La definición conceptual de las variables que se delimita en la investigación es:

El liderazgo pedagógico, es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección de la institución educativa, más de lo que ella posibilita, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes. La gestión educativa es un “proceso mediante el cual se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos y que construyen la institución educativa para lograr la formación de los individuos y de los colectivos.

### **1.3 Problemas de la investigación**

#### **1.3.1 Problema Principal**

¿Cómo se relaciona el liderazgo pedagógico con la gestión educativa en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014?

#### **1.3.2 Problemas secundarios**

PE1: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión institucional en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014?

PE2: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión pedagógica en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014?

PE3: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión administrativa en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014?

PE4: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión sociocomunitaria en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014?

### **1.4 Objetivos de la investigación**

#### **1.4.1 Objetivo General**

Analizar cómo se relaciona el liderazgo pedagógico con la gestión educativa en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

OE1: Identificar cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión institucional en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014

OE2: Establecer cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión pedagógica en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.

OE3: Determinar cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión administrativa en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.

OE4: Evaluar cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión comunitaria en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.

## **1.5 Hipótesis y Variables de la Investigación**

### **1.5.1 Hipótesis general**

HG: El liderazgo pedagógico se relacionaría en forma directa con la gestión educativa en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.

Ho: No existiría relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión educativa en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.

### **1.5.2 Hipótesis Secundarias**

HE1: El liderazgo pedagógico se relacionaría en forma directa con la gestión institucional en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.

HE2: El liderazgo pedagógico se relacionaría en forma directa con la gestión pedagógica en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.

HE3: El liderazgo pedagógico se relacionaría en forma directa con la gestión administrativa en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014

HE4: El liderazgo pedagógico se relacionaría en forma directa con la gestión comunitaria en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.

### **1.5.3 Variables (Definición Conceptual y Operacional)**

#### **Variable X: El liderazgo pedagógico.**

El logro de los aprendizajes de los estudiantes depende no sólo del trabajo que desarrolla el docente dentro del aula sino también del liderazgo pedagógico del director. En las instituciones educativas donde existe un liderazgo pedagógico del director se evidencia procesos de cambio y mejora de los aprendizajes.

Un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo. (MED, 2013).

### **Dimensiones**

- Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes
- Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

### **Variable Y: La gestión educativa**

La gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente. Es en los años sesenta que, en Estados Unidos, se empieza a hablar del tema; en los setenta en el Reino Unido, y en los ochenta en América Latina. (UNESCO, 2011).

### **Dimensiones**

- Gestión institucional
- Gestión pedagógica
- Gestión administrativa
- Gestión comunitaria

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Tipo	Naturaleza	Escala	Instrumento	Fuente
Variable X:  Liderazgo pedagógico	<p>El logro de los aprendizajes de los estudiantes depende no sólo del trabajo que desarrolla el docente dentro del aula sino también del liderazgo pedagógico del director. En las instituciones educativas donde existe un liderazgo pedagógico del director se evidencia procesos de cambio y mejora de los aprendizajes.</p> <p>Un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo. (MED, 2013).</p>	<p>-Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</p> <p>-Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</p>	<p>-Construcción de una visión compartida.</p> <p>-Aceptación de objetivos institucionales.</p> <p>-Generar altas expectativas.</p> <p>- Atención y apoyo individual a los docentes</p> <p>- Atención y apoyo intelectual</p> <p>- Modelamiento</p> <p>- Construir una cultura evaluativa</p> <p>- Estructurar una organización que facilite el trabajo</p> <p>- Crear una relación productiva con la familia y comunidad</p> <p>- Brindar apoyo técnico pedagógico a los docentes</p> <p>- Monitoreo de las prácticas docentes.</p>	Variable 1	Cuantitativa categórica	De intervalo	Cuestionario de liderazgo pedagógico	Directa: Docentes



## **1.6 Metodología de la Investigación**

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

#### **a) Tipo de Investigación**

En el presente trabajo de investigación teniendo en cuenta su carácter es cuantitativo.

Por su finalidad es una investigación básica, tuvo como fin crear un cuerpo de conocimiento teórico, sin preocuparse de su aplicación práctica (Landeau, 2007).

Por su alcance temporal la presente investigación es transversal; este tipo de investigaciones estudian aspectos de desarrollo de los sujetos y el comportamiento de las variables en un periodo de tiempo relativamente corto.

#### **b) Nivel de investigación**

Considerando el nivel de profundidad, la investigación corresponde al nivel descriptivo; porque busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

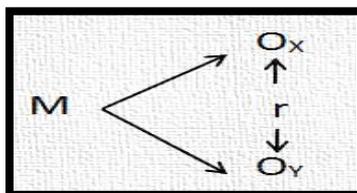
### **1.6.2. Método y Diseño de Investigación**

#### **a) Método de Investigación**

El método que se va usar es el cuantitativo. Porque se usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández, Fernández y Baptista; 2006).

## b) Diseño de Investigación

Considerando que el término de diseño, es una estructura esquematizada que toma el investigador para controlar las variables, el diseño seleccionado de acuerdo con la naturaleza del problema, es el diseño descriptivo correlacional. (Hernández, 2006) que se representa de la siguiente manera:



Dónde:

M Muestra conformada por 77 docentes de las instituciones educativas del Cercado de Ica.

Ox Observación de la variable liderazgo pedagógico

Oy Observación de la variable gestión educativa

r Coeficiente de correlación entre las variables

### 1.6.3. Población y Muestra de la Investigación

#### a) Población

La población es un conjunto de unidades o elementos como personas, instituciones educativas, comunidades, entre otros; claramente definidos para el cual se calculan las estimaciones o se busca información. (Bendezú, 2005).

La población la constituyen los 386 docentes de las instituciones educativas del cercado de Ica.

<b>Docentes de las instituciones educativas de educación del Cercado de Ica</b>	
<b>Institución</b>	<b>Nº de Docente</b>
Nº 23009 San Miguel	36
Nº 22295 San Luisito	18
Nº 23007 Judith Aybar de Granados	14
Margarita Santa Ana de Benavides	36
Nº 22299 Carlos Cueto Fernandini	32
Nº 22484 Túpac Amaru	08
Nº 22487 Horacio Zeballos Gomez	12
Nº 22494 Juan XXIII	38
Nº 22495 Micaela Galindo	32
Nº 22533 Antonia Moreno de Cáceres	16
Nº 22570	08
Nº 22727 Círculo de Periodistas	06
Nº 22733 República de Canadá	08
Nº 23008 Ezequiel Sanchez Guerrero	12
Fermin Tanguis	16
José de la Torre Ugarte	12
Nº 22626 San Antonio de Padua	12
Nº 22302 María Reiche Newman	12
Nº 22303 Santa Rosa de Lima	16
Nº 22305 Julio Cesar Tello	12
Nº 22688 Confraternidad	14
Nº 22704 Señor de la Divina Misericordia	16
<b>Total</b>	<b>386</b>

## **b) Muestra**

La muestra es una parte representativa de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra pueden generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población (Carrasco, 2006).

El muestreo es probabilística, porque se eligió de manera aleatoria por azar simple a las unidades integrantes de la muestra de estudio.

Para determinar el tamaño de la población se ha utilizado la fórmula de poblaciones finitas:

n= Tamaño de la muestra	n=	?
S = Sigma = Nivel de Confianza (1-5)	S=	1.96
N = Universo	N=	386
P = Posibilidad de éxito = 50%	P=	50
Q = Posibilidad de error = 50%	Q=	50
E = Error muestral (1-10)	E=	10

FORMULA PARA POBLACIONES FINITAS:

$$n = \frac{S^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{E^2 (N-1) + S^2 P \cdot Q}$$

$$n = \frac{4 \quad 386 \quad 50 \quad 50}{100 \quad 385 \quad + \quad 4 \quad 50 \quad 50}$$

$$n = \frac{1483 \quad x \quad 2500}{38500 \quad + \quad 4 \quad 2500}$$

$$n = \frac{3707144}{38500 \quad + \quad 9604}$$

$$n = \frac{3707144}{48104}$$

$$n = 77$$

Fracción Muestral

$$Fp = \frac{n \times 100}{N}$$

$$Fp = \frac{77 \quad x \quad 100}{386}$$

$$Fp = \frac{7707}{386}$$

$$Fp = 20 \quad \%$$

#### **1.6.4. Técnicas e Instrumentos de la Recolección de Datos**

##### **a) Técnicas**

Tamayo y Tamayo (2008), la encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”.

##### **b) Instrumentos**

Los instrumentos a utilizarse son:

- Cuestionario sobre el liderazgo pedagógico: Este instrumento sirvió para medir el nivel de liderazgo pedagógico que perciben los docentes integrantes de la muestra de estudio.
- Cuestionario sobre la gestión educativa: Este instrumento sirvió para evaluar la gestión educativa aplicada a los docentes integrantes de la muestra de estudio.

#### **1.6.5. Justificación, Importancia y Limitaciones de la Investigación**

##### **a) Justificación**

La investigación reviste gran significado e importancia por tanto tiene justificación en el aporte teórico, práctico, social y metodológico:

##### **Justificación Teórica**

La realización constituye un aporte valioso en cuanto la información sobre las variables de estudio liderazgo pedagógico y gestión educativa permitió a los docentes reflexionar acerca de la realización de sus actividades curriculares. Conociendo esta relación, se tomó en cuenta fijar un buen liderazgo en la institución educativa para una buena gestión

educativa. Esta información servirá como antecedente a otros estudios similares a fin de mejorar la educación de los estudiantes.

### **Justificación Práctica**

En el aporte práctico, también la investigación es significativa, por cuanto las conclusiones arribadas de acuerdo a la información se pueden traducir en acciones concretas para el trabajo de los directivos y los docentes para diseñar estrategias viables que permitan contribuir con eficacia el desarrollo de una buena gestión educativa.

Los instrumentos de recolección de datos, diseñados, validados y utilizados, también constituyen ejemplos concretos que pueden ser empleados por profesionales ligados al ámbito educativo. Por estas consideraciones se justifica plenamente la realización de esta investigación.

### **Justificación Social**

La investigación tiene justificación social porque aborda un problema educativo que afecta a toda la comunidad educativa, teniendo un buen liderazgo pedagógico en la institución que comprometa a los docentes padres de familia en fin de mejorar el proceso educativo de los estudiantes, estableciendo una gestión educativa en que los beneficiarios directos sean los estudiantes.

### **Justificación Metodológica**

La investigación tiene justificación metodológica porque permitió, a partir de la elaboración y aplicación de instrumentos recoger información acerca del liderazgo pedagógico y gestión educativa con los cuales se le da mayor validez a los conceptos, definiciones e hipótesis planteadas.

## **b) Importancia**

La gestión educativa en las instituciones educativas, es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

La importancia que tiene la gestión educativa para el mejoramiento de la calidad en el país, radica en el fortalecimiento de las secretarías de educación y de las instituciones educativas; en sus instancias administrativas y sistema pedagógico, para generar cambios y aportar un valor agregado en conocimientos y desarrollo de competencias a los estudiantes. En cuanto al liderazgo pedagógico es importante porque dirige el proceso pedagógico, inspira, crea expectativas posibles y recompensa el progreso hacia ellos, más que por manipular; por formar integralmente a los estudiantes para que usen su propia iniciativa y experiencias.

Estas razones son la que determinan la importancia del trabajo de investigación que tiene como finalidad analizar cómo se relaciona el liderazgo pedagógico con la gestión educativa en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.

### **c) Limitaciones**

Se ha identificado las siguientes limitaciones:

Características en relación a la muestra de estudio:

Las instituciones educativas de educación primaria del Cercado de Ica están conformadas por docentes de diferentes estratos, condición económica, tipo de familia, lugar de procedencia, genero, por lo cual no se puede obtener una muestra homogénea debido a que no todos los docentes tienen las mismas características.

Recursos económicos:

Los recursos económicos en algún momento limitaron el trabajo de investigación pero este hecho fue superado organizando de manera efectiva los recursos.

Validación de los instrumentos de investigación:

Se presentaron dificultades para contar con el apoyo de especialistas para la validación de instrumentos, pero se superó esta dificultad acudiendo a las diversas Universidades de la provincia de Ica en busca de expertos para concluir con el proceso de validación.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

Las investigaciones se realizaron en la biblioteca municipal de la ciudad de Palpa y bibliotecas de las instituciones educativas de la localidad no encontré investigación alguna de acuerdo a las variables de estudio.

**A nivel internacional se encontró las siguientes investigaciones:**

**Medina, A y Gómez, R. (2013).** En su estudio titulado: *El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria*. En la Universidad Nacional de Educación a Distancia España. El sistema metodológico aplicado es la integración de métodos, combinando el método cuantitativo centrado en un enfoque descriptivo-exploratorio, mediante el diseño de un cuestionario “ad hoc” (Buendía, 1999), que ha valorado el conjunto de competencias necesarias para diseñar y desarrollar un programa de mejora en centros de secundaria, con el cualitativo (grupos de investigación descritos). Los tesisistas señalan las siguientes conclusiones: La investigación realizada evidencia que los líderes consultados en sus respuestas al cuestionario y textos dialogados en los

grupos de discusión, confirman la pertinencia y necesidad del dominio de las competencias presentadas en el modelo de formación de líderes/directivos para impulsar programas de mejora con una matización ponderada desde la más valorada (humana) a la menos (técnica), pero en todos con elevada estimación media (4,85). El modelo de liderazgo pedagógico explicitado en la fundamentación teórica y en el análisis de los datos refutados por los expertos, conforme la modalidad de distribuido, cercano al transformacional y con singular énfasis en el dominio de la competencia Humana, que revela el sentido de la alofilia de Pitinsky (2009) y Morales (2012).

**García, J. (2009);** en su investigación titulada: *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California*. Del Instituto de Investigación y desarrollo educativo – California. La investigación es de tipo exploratorio. Durante la investigación, se analizó la dinámica de las tres escuelas primarias públicas descritas en el apartado anterior, como ya se aclaró, todas están en el área urbana del municipio de Ensenada, todas pertenecientes a una misma zona escolar y participantes vigentes en el PEC, con el fin de que las tres escuelas se encuentren dentro de un contexto similar. La selección de las escuelas se hizo con base en un muestro teórico. Se determinó poner en práctica tres técnicas básicas de recolección de datos: observación no participante, entrevista semiestructurada y encuesta. El tesista llegó a las siguientes conclusiones: En el primer capítulo de este documento se enlistan los supuestos teóricos y los objetivos con los que se inició la investigación del objeto de estudio. Después del recorrido teórico y empírico que representa la elaboración de un trabajo académico como el presente, se considera estar en posibilidades de atender con mayor conocimiento lo planteado por éstos.

**A nivel nacional se encontró las siguientes investigaciones:**

**Espeza, F. (2008);** en su investigación titulada: *Perfil profesional de los directores en la administración de la unidad de gestión educativa local Huancayo*. Universidad Peruana los Andes - UPLA. El tipo de investigación es aplicada y se caracteriza por el interés en la aplicación de los conocimientos teóricos a determinada. El método de investigación que se aplicó en este trabajo de investigación fue descriptivo, que se adapta a la naturaleza del estudio y permite trabajar con las variables de manera independiente y conjunta; los instrumentos que utilizó fueron: guía de entrevista, cuestionario, test, fichaje y análisis bibliográfico. El tesista llegó a las siguientes conclusiones: Se demostró que el perfil profesional exitoso de los directores, 43% en promedio, permite alcanzar los objetivos institucionales establecidos con participación activa, creatividad, innovación, participación social, evaluación ética, práctica de valores culturales, y con autoridad dirige eficientemente los destinos de una administración. La influencia del perfil profesional de los directores es positiva en la administración de las instituciones educativas del ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huancayo y que alrededor del 42% de ellos están preparados para cumplir dicho reto. El gráfico No 68 evidencia la relación positiva entre el perfil profesional y la administración considerada como resultados en la gestión educativa. En aquellos centros educativos donde el perfil de los directores fue bueno y excelente se logró un mejor resultado en la gestión de las instituciones educativas, que alcanza el 43%, confirmando la hipótesis del trabajo.

**Sorado, M. (2010);** en su investigación titulada: *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión Educativa*. El tipo de investigación es básica, el diseño de investigación es no experimental de corte transversal; Se consideró una muestra intencionada, pero utilizando la elección del director, docentes y trabajadores; de manera aleatoria, se utilizó la encuesta a directores, docentes y trabajadores. El tesista llegó a las siguientes conclusiones: Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones

educativas de la UGEL 03-Lima, en el periodo Marzo -Mayo del 2009. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico (0.619). Presenta una correlación conjunta, directa y significativa de 0.949. Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que lo pedagógico se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo -Mayo del 2009. Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0.937. Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que existe relación entre lo administrativo de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- -Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009 Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0.919. Como el valor  $p = 0.041 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que existe relación entre lo institucional y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- -Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0.461.

**Rentería, L. (2009).** En su tesis: *Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe de ciudad Bolívar, en la jornada de la mañana. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Educación.* Bogotá. Estudio analítico para promover cambios cualitativos. Las siguientes conclusiones: Estamos convencidos que el maestro debe constituirse en un mediador social en ese entramado cultural que se vive dentro de la institución. Es importante dejar clarificado que nosotros proponemos el diseño de una estrategia de Gestión Educativa para mejorar los niveles de Convivencia en el Colegio Rafael Uribe Uribe, jornada de la mañana. Esta estrategia es particular y específicas de acuerdo a las conclusiones arrojadas por las encuestas y las entrevistas hechas a la comunidad educativa, el nuevo diseño resulta del sentir unificado de docentes y administrativos, padre de familia y estudiantes. La investigación arrojó las siguientes recomendaciones para el directivo docente, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes: El rector o docentes administrativo, debe

ser quien propone, gestiona, lidera, organiza y concerta los proyectos o estrategias educativas, con la participación activa del equipo de coordinadores, administrativos y docentes de la institución. Esa responsabilidad social y administrativa del rector y del cuerpo de docentes debe reflejarse en el día, día de la labor educativa institucional. En últimas esta estrategia planteada es para apoyar y fortalecer las funciones y la gestión educativa del rector o directivo docente, como representante legal y administrativo del centro educativo.

**A nivel local se encontró las siguientes investigaciones:**

**Cajo, C. (2012).** Tesis: *Relación del Consejo Educativo Institucional (CONEI) en la gestión de las Instituciones Educativas de secundaria del cercado de Ica – 2011.* Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica. Tesis de tipo descriptivo correlacional. El autor llegó a las siguientes conclusiones: Se ha logrado determinar que la participación del Consejo Educativo Institucional (CONEI) tiene relación significativa con la gestión de las instituciones educativas de secundaria del cercado de Ica – 2011, en base a los datos recogidos en la investigación. Existe evidencia para afirmar que existe una relación positiva moderada entre el nivel de participación de los miembros del CONEI y la gestión de las instituciones educativas de secundaria del cercado de Ica – 2011; con un coeficiente de correlación de Pearson calculado de 0.792 (tabla N° 19) que refleja una correlación positiva, al mismo tiempo esto sucede en un 62.7% de los casos, como lo indica el coeficiente de determinación ( $R^2$ ). Se puede establecer que el nivel de concertación del CONEI se relaciona positivamente con la gestión de las instituciones educativas de secundaria del cercado de Ica – 2011; con un coeficiente de correlación de Pearson calculado de 0.629 (tabla N° 22) que refleja una correlación positiva, al mismo tiempo esto sucede en un 39.6% de los casos como lo indica el coeficiente de determinación ( $R^2$ ). Se ha demostrado que el nivel de vigilancia ciudadana del CONEI se relaciona en forma directa con la gestión de las instituciones educativas de secundaria del cercado de Ica – 2011; con un

coeficiente de correlación de Pearson calculado de 0.634 (tabla N° 25) que refleja una correlación positiva, al mismo tiempo esto sucede en un 40.2% de los casos como lo indica el coeficiente de determinación (R<sup>2</sup>).

**Choque, M. y Ventura, M.** (2012). En su tesis: *Nivel de formación profesional y su relación con la gestión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática “San Luis Gonzaga” Región Ica- año 2012.* (Tesis para obtener el grado de magíster en educación con mención en administración de la educación). Señala las siguientes conclusiones: La evidencia empírica presentada en los cuadros y gráficos estadística permite señalar que existe una relación significativa entre el nivel de formación profesional y la gestión pedagógica en docentes de la Institución Educativa Emblemática “San Luis Gonzaga” Región Ica –Año 2012; en efecto se ha encontrado un coeficiente Chi cuadrado de que confirma la relación significativa entre las variables de estudio. (Tabla 13). Se ha logrado identificar que el nivel de formación profesional tiene relación directa con el manejo de la programación curricular en docentes de la Institución Educativa Emblemática “San Luis Gonzaga” Región Ica –Año 2012. En efecto en la tabla N° 12 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es 0.598 el cual indica un nivel de correlación entre las variables de estudio. Existen razones para afirmar que el nivel de formación profesional tiene relación directa con la capacidad dirección del aprendizaje en docentes de la Institución Educativa Emblemática “San Luis Gonzaga” Región Ica –Año 2012. En la tabla N° 12 se observa que el coeficiente de correlación es  $r = 0.582$  el cual es muy significativo, confirmando el nivel de influencia de la formación profesional en la capacidad de dirección del aprendizaje.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Liderazgo Pedagógico**

#### **2.2.1.1. Definición**

El logro de los aprendizajes de los estudiantes depende no sólo del trabajo que desarrolla el docente dentro del aula sino también del liderazgo pedagógico del director. En las instituciones educativas donde existe un liderazgo pedagógico del director se evidencia procesos de cambio y mejora de los aprendizajes.

Un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo.

Específicamente, la evidencia disponible respecto del liderazgo exitoso en el aprendizaje de los estudiantes justifica dos afirmaciones (Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom, 2004):

El liderazgo es el segundo factor intra-escuela, después del trabajo docente en sala de clases, que más contribuye al logro de aprendizajes de los alumnos.

Los efectos del liderazgo usualmente son mayores en establecimientos donde son más necesarios para el logro de aprendizajes (Ej. escuelas vulnerables).

El liderazgo educativo, es la noción del líder como catalizador es importante de subrayar. En la química, cuando se habla de un catalizador, se trata de un ingrediente clave que hace que los otros elementos del sistema se combinen, produciendo efectos que no son posibles sin su presencia. Similar situación ocurre con la influencia de un buen líder. Su presencia es crítica no solamente para iniciar y estimular un cambio en el sistema, sino también para sostener el cambio y sus efectos sobre el comportamiento y resultados del mismo (Stephen, 2010).

#### **2.2.1.2. Características de un director (a) con liderazgo pedagógico**

Ejercer liderazgo pedagógico implica poseer las siguientes características MED (2013):

**Capacidad técnica;** está relacionado con el manejo pedagógico del director que le permite establecer objetivos y metas de aprendizaje de los estudiantes, así como dar apoyo técnico a los docentes, evaluar sus prácticas, planificar los procesos educativos y monitorear los aprendizajes. Todo esto permite al director ganar reconocimiento y respeto.

**Manejo emocional y situacional;** implica ser capaz de conducir la relación con los docentes, y ser hábil en adaptarse a contextos cambiantes. Está relacionado con la capacidad de motivar el trabajo en equipo, velar por un buen clima escolar, demostrar altas expectativas en estudiantes y docentes, escuchar y abrir espacios de participación.

**Manejo organizacional;** tiene que ver con la capacidad de estructurar una organización escolar eficiente, que permita a los docentes puedan realizar un buen trabajo.

### **2.2.1.3. Roles del director (a) para una buena gestión en la institución educativa**

MED (2013) La gestión de la institución educativa con liderazgo pedagógico involucra asumir un conjunto de roles y funciones:

***Establecer dirección:*** Construir una visión compartida de cambio, fomentar el conocimiento y aceptación de objetivos y metas, tener altas expectativas de los estudiantes.

***Promover el desarrollo de capacidades:*** Apoyo individual a cada maestro, dar reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas.

***Rediseñar la organización:*** Promover una cultura colaborativa, promover la formación de equipos pedagógicos, organizar la institución para facilitar el trabajo pedagógico, Involucrar a la familia y comunidad en las acciones que favorezcan que los estudiantes aprendan.

***Gestionar el aprendizaje:*** Dar apoyo técnico a los docentes (monitoreo, supervisión y coordinación). Monitorear la práctica pedagógica del docente, asesorar y orientar con el ejemplo “clases demostrativas”, dar

disposiciones para que los docentes se concentren en su acción pedagógica.

#### **2.2.1.4. El liderazgo pedagógico del director**

Existen investigaciones y estudios nacionales e internacionales que revelan el impacto que implica este concepto y si se asocia al rol del director se puede decir que cuando se cuenta con directores “líderes” apropiados de su rol, los resultados de aprendizaje de los alumnos se ven favorecidos, porque es la segunda mayor influencia en el aula luego del trabajo mismo del profesor. Trabajar en educación implica revisar permanentemente las prácticas pedagógicas dados los paradigmas educativos, tendencias, relaciones sociales y cambios tecnológicos que ocurren en las sociedades. Cuando se ha instalado herramientas de gestión, se ha experimentado el poderoso efecto multiplicador en toda la vida escolar y especialmente en los resultados de aprendizaje de los alumnos. Los directores son los encargados de promover buenas prácticas pedagógicas, ofrecer estrategias, procesos, mecanismos, herramientas que desarrollen una cultura de alta expectativas y aprendizajes significativos para la organización.

“El liderazgo es la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr intenciones y metas compartidas en la escuela” (Leithwood, 2009, p.20), dicho de otra forma, los directores son los primeros responsables en influenciar, conseguir y provocar estos cambios, profundizar prácticas y conseguir aprendizajes de calidad para la organización, y al referirse a aprendizajes de calidad no sólo se está pensando en los alumnos, sino en una organización con docentes y no docentes que aprenden con una mirada común a favor de los aprendizajes de los alumnos.

Se está en permanente búsqueda de instancias, estrategias y herramientas que orienten y permitan conseguir mejores resultados de

aprendizajes en los alumnos, quienes provienen de sectores sociales y económicamente vulnerables.

Particularmente este año, se ha trabajado con la profunda convicción de directivo sino que entre los mismos docentes para mirar, dialogar, aprender, replicar, validar y reconocer las buenas prácticas que suceden en la misma institución.

Los directores deben de servir de guía y apoyo a la labor del profesor, compartir y poner su experiencia a disposición del quehacer pedagógico, de manera de generar una articulación real entre los distintos niveles de enseñanza, entre los sectores de aprendizaje, en relación al uso de recursos pedagógicos, métodos, formas de enseñanza, estructura de clases, normalización, ambiente de aprendizaje y planificación entregando feedback y retroalimentación inmediata, de manera de ir generando un estándar para la organización, asegurando la instalación de prácticas pedagógicas y aprendizajes en el mediano y largo plazo para los alumnos. En el caso de mi establecimiento, también se ha ido despertando el interés en todos los actores de nuestra comunidad educativa, en la que se ha ido desarrollando un aprendizaje colaborativo, permanente y progresivo, de manera de ir instalando una cultura escolar que promueva aprendizajes individuales y colectivos de calidad.

Según nuestra experiencia, ajustar, modificar, implementar prácticas de liderazgo no es una tarea sencilla, se pasará por distintas etapas y niveles de efectividad antes de que sean parte de la rutina diaria de trabajo, por eso me quedo con esta frase: “el liderazgo es la práctica cotidiana de la mejora” (Elmore 2008). Día a día se construye y mejora el trabajo y mientras sea más compartido el liderazgo entre los docentes y directivos, este influirá más en los procesos, en la organización y en la cultura escolar.

#### **2.2.1.5 El debate sobre los estilos de liderazgo**

Desde que cobró dinamismo en la década de los setenta, la investigación sobre la dirección escolar ha estado permanentemente acompañada de la discusión respecto de la eficacia que tendrían distintos estilos de liderazgo educativo para mejorar los resultados de los aprendizajes.

Uno de los primeros tipos de liderazgo para los que se levantó evidencia sólida es el que se denomina liderazgo instruccional. Este enfoque enfatiza la importancia del contexto organizacional y ambiental del establecimiento en los resultados de los estudiantes y, dentro de esta relación, considera que el rol que cumple el director es clave (Heck *et al.*, 1991). Este punto de vista, fuertemente vinculado al movimiento de la eficacia escolar (UNESCO, 2005), planteó la necesidad de girar desde una propuesta burocrática y centrada en la organización, a un liderazgo más preocupado por la enseñanza y el aprendizaje tanto de los alumnos como de los profesores (Murillo, 2006). De hecho, este vínculo estrecho con la calidad de los aprendizajes es lo que define al liderazgo instruccional.

Como plantea Elmore (2008), se puede hablar ampliamente del liderazgo escolar, incluso basándose en conceptualizaciones filosóficas, pero la condición necesaria para el éxito de los líderes escolares es su capacidad para mejorar la calidad de la práctica instruccional. Por eso, el liderazgo es la práctica de mejora educativa, entendida como un incremento de calidad y resultados a lo largo del tiempo.

Uno de los cuestionamientos más clásicos al enfoque instruccional es que basaría casi toda la influencia del liderazgo en el poder, la jerarquía y los conocimientos del director. Así, se plantea que este tipo de liderazgo no estaría asociado al desarrollo de nuevos liderazgos ni a la creación de capacidades en la organización escolar, lo cual limitaría fuertemente su impacto y sustentabilidad. Para algunos autores, el liderazgo instruccional no habría logrado capturar y adaptarse a los

nuevos desafíos de la gestión educacional en particular ni de la gestión organizacional en general, que implicarían tareas mucho más complejas y multidimensionales que hace dos o tres décadas: las nuevas organizaciones se caracterizan por una forma de poder que se ejerce a través de la gente, no sobre la gente (Leithwood, 1992).

Un enfoque distinto, aunque no excluyente del instruccional, es el que se conoce como liderazgo transformacional. En este caso, la escuela –y no el director– es el centro o eje del cambio educativo. Este enfoque releva los comportamientos y prácticas directivos orientados a comunicar una visión motivadora, a expresar altas expectativas sobre el desempeño, proyectar auto confianza y expresar confianza en la capacidad de los seguidores para alcanzar metas, modelar roles y enfatizar los propósitos e identidad colectivos. Esta perspectiva considera que el líder ejerce una poderosa influencia sobre los demás y pone el acento en la relación misma que se establece entre aquel y los seguidores (Leithwood et al., 2006). Se trata entonces de un liderazgo que compromete a la organización, desarrolla nuevos líderes y “genera capacidades”. El supuesto es que una organización no aprenderá mientras se continúe fomentando la dependencia de una persona (Bolívar, 2001). El enfoque transformacional plantea que los cambios complejos y dinámicos de la escuela son mejor enfrentados cuando existe un liderazgo capaz de comprender, incidir y transformar la cultura escolar.

Junto con los enfoques instruccional y transformacional, a lo largo de la historia de investigación sobre este tema han surgido varias otras perspectivas, que más que necesariamente oponerse entre sí, complementan y enriquecen la mirada sobre el liderazgo educativo. En la práctica, nunca los enfoques o tipos de liderazgo se manifiestan en forma “pura”, y más bien tienden a manifestarse combinadamente dependiendo del contexto en el que se desarrollan (Lewis y Murphy, 2008). Esta distinción, muchas veces dicotómica entre liderazgo instruccional y transformacional, también ha sido cuestionada por

definiciones que comienzan a tomar fuerza en el ámbito de la investigación educativa, como es el caso del liderazgo “centrado en el aprendizaje” (learning-centred approach). Este enfoque integra la dimensión instruccional y transformacional del liderazgo (Lewis y Murphy, 2008), y puede entenderse como “todo aquel conjunto de actividades que realiza la dirección y que tienen que ver con la mejora de los procesos de enseñanza - aprendizaje que llevan a cabo profesores y alumnos. Esto implica ir más allá de la gestión de las realidades presentes para rediseñarlas en función de dichas metas. En esa medida el liderazgo pedagógico se aboca también a una labor transformadora, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino en ir las alterando para mejorar la educación y las prácticas docentes” (Bolívar, 2009. p.1-4).

Paralelamente a la discusión sobre los diferentes estilos, el creciente interés sobre el liderazgo educativo ha permitido abrir líneas de desarrollo conceptual e investigativo complementarias. Ejemplo de ello es que cada vez se discute con más fuerza respecto de quiénes deben desempeñar las funciones de liderazgo, lo que no sólo tiene una dimensión cualitativa, sino que trae aparejada la pregunta de cuántos pueden o deben ser y si se trata de personas solo de dentro o también pueden provenir de fuera de la organización escolar. Asociado a estas preguntas es posible encontrar a los estudios sobre liderazgo distribuido, enfocados en la desconcentración de las funciones de liderazgo, para dar paso a que éstas sean compartidas por otros actores del establecimiento y que pueden influir en distintos ámbitos de la organización. Si bien la conceptualización acerca del liderazgo distribuido data de 1954, cuando fue discutida por primera vez por Gribb (Gronn 2008, citado en Robinson 2009), se ha avanzado en la elaboración conceptual del término especialmente desde fines de los años noventa, y no existen aún muchos estudios que vinculen este tipo de liderazgo con cambios en los resultados de aprendizajes de los estudiantes (Leithwood *et al.*, 2006; Robinson, 2009). El interés reciente

que ha despertado, más bien, se basa en las ventajas organizacionales de la distribución del liderazgo, en la medida que permite a las escuelas beneficiarse de las capacidades de un mayor número de actores (Leithwood *et al.*, 2006).

En los últimos años, se ha venido haciendo un esfuerzo sistemático por comprender el rol de liderazgo que ejercen actores desde otras instancias del sistema educativo. De este modo, se trasciende el espacio de la organización escolar propiamente tal y cobra especial relevancia el papel de dirección que ejerce el nivel intermedio, el de los distritos escolares. Éstos pueden vincularse con las escuelas de múltiples formas, no sólo en tanto delimitan parte importante del contexto institucional de los establecimientos escolares, sino que, en muchos sistemas educativos, ejercen un rol fundamental en la toma de decisiones administrativas, estratégicas y curriculares (Anderson, 2006). Por ello resulta de creciente interés analizar el liderazgo directivo que logran ejercer o no los superintendentes de educación y otros responsables del sistema escolar a nivel más agregado, viéndose que es un atributo que no solo debe ser exigido al nivel de los directores de escuela. De hecho, cobra fuerza la noción de que las transformaciones educativas exitosas deben basarse en una adecuada articulación de los tres distintos niveles del sistema: el macro (ministerio), el meso (distrito) y el micro (la escuela) (Barber y Fullan, 2005).

Esto no quita que el rol de dirección en los establecimientos también esté modificándose. Políticas recientes, que han alcanzado rápida difusión en ciertos países, plantean la noción del liderazgo sistémico, que trasciende el establecimiento escolar, encontrando asociación con otras unidades educativas y orientándose hacia un objetivo común de mejoramiento. Bajo este marco, es posible que un mismo director apoye el mejoramiento de varias escuelas o que éstas trabajen institucionalizadamente de manera conjunta. Estas iniciativas apuntan, por una parte, a aprovechar las sinergias que puedan surgir de la

cooperación entre escuelas, socializando los aprendizajes, y por otra, a promover una responsabilización colectiva por los resultados de los estudiantes de la localidad (o distrito) donde se encuentran inmersas dichas escuelas. En este sentido, el concepto de liderazgo sistémico considera a directores de escuela que asumen la responsabilidad de cumplir roles más amplios a nivel del sistema educativo para asegurar tanto el éxito de la propia escuela como de otras (Hopkins, 2008).

También de introducción reciente, y directamente vinculada a la noción de liderazgo distribuido, se encuentra el desarrollo de la literatura sobre liderazgo sostenible. Este pone el foco en la perdurabilidad del mejoramiento, ya sea en una misma organización escolar, o en el conjunto del entorno local. El concepto de liderazgo sostenible considera que, tanto el director como el sistema escolar, deben facilitar la construcción de aprendizajes y cambios que perduren en el tiempo, lo cual se vincula fuertemente a la generación de liderazgos que se mantengan más allá de las personas individuales. Por una parte, intentar dar solución al problema de lo que suele ocurrir cuando hay recambio de directores, en que muchos de los avances que ha tenido una escuela en su trayecto de mejora se diluyen o directamente se pierden. Dicho en positivo, debe existir una consideración explícita por anticiparse a resolver la sucesión de los líderes, por lo que la formación de otros nuevos debe ser una preocupación permanente de los directores actuales. Otra preocupación debe ser la de generar liderazgo compartido, y no unipersonal, al interior de la propia institución. Así también se garantiza que las prácticas exitosas que se hayan instalado en las escuelas no se pierdan cuando haya un cambio de director. Por otra parte, el liderazgo sostenible enfatiza en la relación que se establece con el entorno escolar. En este sentido, una escuela no debiera enfocarse a concentrar recursos tanto financieros, como de alumnos talentosos y capacidad de profesores si es que ello se produce a costa de otras escuelas del entorno educacional, generándoles deterioro. De este modo, el liderazgo y la mejora educativa sostenibles

preservan y desarrollan el aprendizaje profundo para todo lo que se extiende y perdura, de forma que no se perjudique a quienes nos rodean y se genere un auténtico beneficio para ellos, hoy y en el futuro (Hargreaves y Fink, 2006).

En suma, más allá que los distintos enfoques sobre el liderazgo directivo tienen bases teóricas e incluso a veces representan posiciones ideológicas divergentes, es posible visualizar que ellas iluminan ámbitos claves y distintos dentro de la dirección escolar. En este sentido, interesa cómo el liderazgo pedagógico pone el acento en los procesos de enseñanza-aprendizaje; el transformacional hace ver el imprescindible desarrollo de los miembros de la escuela, en especial de los docentes; el distribuido llama la atención sobre los procesos de participación y de desconcentración del poder; el de sistema alerta sobre la necesidad de considerar la acción hacia otras escuelas de la dirección escolar; y el sostenible insiste en que la conducción institucional debe trascender a las personas individuales y proyectarse en el tiempo.

## **2.2.2. Gestión Educativa**

### **2.2.2.1. Definición**

La gestión es percibida como una acción autoritaria y, por otra parte, en *La Política* de Aristóteles, la gestión es vista como una acción democrática.

La gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente. Es en los años sesenta que, en Estados Unidos, se empieza a hablar del tema; en los setenta en el Reino Unido, y en los ochenta en América Latina. (UNESCO, 2011).

Sin embargo, la gestión, concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas, es relativamente reciente. Sus precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX. Para algunos, la

gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y los objetivos (Weber, 1976); otros ponen el énfasis en la interacción entre personas (Mayo, 1977) y hay también quienes identifican gestión con administración (Taylor, 1911).

Hay distintas maneras de definir la gestión, según sean el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados (UNESCO, 2012).

La perspectiva centrada en:

Movilización de recursos: La gestión es: “Capacidad de articular los recursos que se dispone de manera de lograr lo que se desea”

Priorización de Procesos: La gestión es: “Generación y mantención de recursos y procesos en una organización, para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra”.

Interacción de los miembros: La gestión es: “Capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización”.

Comunicación: La gestión es: “la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción”.

Procesos que vinculan la gestión al aprendizaje: La gestión es “Un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”.

Estas diferentes perspectivas incluyen temas como: el aprendizaje, la generación de valores, la visión compartida, las interacciones, las representaciones mentales; que, de alguna manera, son temas también del mundo educativo. Esto es un elemento favorable para establecer una relación entre gestión y educación.

#### **2.2.2.2. Modelos de gestión**

La sociedad ha pasado de una situación rígida determinada y estable a otra cada vez más flexible, cambiante e indeterminada, la cual demanda ajustes constantes.

Los enfoques no operan por sí mismos, son llevados a la práctica a través de modelos que responden de manera concreta a condiciones concretas.

Los principales modelos de gestión presentados por Casassus (1999) son:

**Normativo:** Dominó los años 50 y 60 hasta inicios de los 70. Es una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto, predescible y alcanzable, como resultado de la planificación en el presente.

**Prospectivo:** Inicio de los 70. El futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples y, por ende, incierto. Se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. La planificación se flexibiliza.

**Estratégico:** Principios de los 80. La estrategia tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización.

**Estratégico situacional:** Mediados de los 80. A la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo, es situacional.

**Calidad total:** Inicios de los 90. Se refiere a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitiría introducir “estratégicamente” la visión de la calidad en la organización (Juran, 1998). Los componentes centrales de la calidad son: la identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de

procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error.

**Reingeniería:** Mediados de los 90. Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical. Implica una reconceptualización fundacional y un rediseño radical de los procesos. Principales exponentes son Hammer y Champy.

**Comunicacional:** Segunda mitad de los 90. Es necesario comprender a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que los procesos de comunicación facilitarán o no que ocurran las acciones deseadas.

### **2.2.2.3. Procesos de la gestión educativa**

Los procesos de la gestión dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y de otras instituciones vinculadas a ella, con miras a conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa (Amarate, 2000), a fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes (Álvarez, 1988).

#### **Planificación:**

En esta fase, el director con su equipo decide qué hacer y determina el cómo, a través de estrategias que convierten a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo a la misión y visión del Proyecto Educativo Institucional.

La gestión es fundamentalmente un proceso de toma de decisiones. Hay que decidir sobre: qué debemos hacer para lograr nuestros objetivos,

por dónde empezar, cómo lo haremos. Lo que implica pensar también en: con qué recursos contamos, qué requerimos para lograr lo que nos proponemos, qué obstáculos tenemos que vencer.

Después de matizar las aportaciones de diferentes autores nos da la siguiente definición: la planificación de la educación es un proceso sistemático, continuo y abierto que sirve para disponer formas de actuación aplicables a la educación.

### ***Ejecución:***

Hacer es un primer momento de ejecución de acuerdo a lo planificado. Implica el desarrollo de la gestión, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes, padres de familia y otros agentes; así como el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos. Involucra la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre los actores y su entorno.

Durante la ejecución, cobran vital importancia los procesos de organización de los recursos existentes, la división de las tareas, la toma de decisiones, así como la delegación de funciones. Hay que tener cuidado en no caer en la mecanización, ya que la delimitación excesiva de tareas puede conducir a la super especialización, y con ella, a la potenciación de una estructura vertical.

También es importante tener en cuenta que se puede caer en la rutinización de tareas, si su ejecución no goza de un suficiente marco de autonomía.

La distribución de tareas no es sólo un proceso técnico, ya que se enlaza con las concepciones que se tienen de la organización y suele expresar las peculiaridades, tanto del modelo organizativo, como del sistema de funcionamiento adoptado.

### ***Evaluación y monitoreo:***

Verificar, esta etapa nos permite asegurar que la ejecución responda a la programación, además nos da la posibilidad de revisar el esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó para el logro de los objetivos y metas trazadas en las diferentes áreas consideradas en la planificación. También podremos introducir reajustes a la programación y a la asignación de recursos.

Con esta evaluación, se podrá identificar aquellos aspectos que son importantes mantener y aquellos que requieren un mejoramiento para el logro de los objetivos institucionales.

Actuar, implica un segundo momento de ejecución del proceso de gestión, pero considerando los resultados de la evaluación y considerando los reajustes necesarios durante el proceso para la consecución de las metas.

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

El concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes (UNESCO, 2011).

##### ***Dimensión institucional***

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

### ***Dimensión pedagógica***

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje.

La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

### ***Dimensión administrativa***

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses

individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

### ***Dimensión comunitaria***

Pérez (2007) define como el modo en el que la escuela, el gerente, y los docentes, conocen y comprenden las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad de la que es parte; así como a la forma en la que se integra y participa de la cultura. También alude a las relaciones de la escuela con el entorno social e institucional, considerando tanto a la familia de los educandos, los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio o vereda, así como otras instituciones municipales, departamentales y regionales relacionadas con la educación. Se promueve la participación y convivencia, prevención, permanencia e inclusión y proyección a la comunidad dentro de la institución educativa. Delors (2007) aporta que “la participación de las familias, los miembros de la comunidad y las organizaciones comunitarias, constituyen el factor importante para la calidad de la enseñanza.” Para algunos actores de la tarea educativa, la participación comunitaria en la gestión educativa, es concebida como un acto de negociación entre los padres de familia y el director de la escuela, con el propósito de tomar decisiones sobre las diferentes necesidades que existen en la institución. Los niños campesinos y sus padres manejan códigos y conocimientos particulares, por lo que el rendimiento mejora si se tienden puentes de dos vías entre maestros y padres, para que ambos puedan intercambiar las culturas de la escuela y del medio local. Juntos podrán desplegar esfuerzos para lograr un mejoramiento del sistema sociocultural empobrecido e ineficiente que caracteriza la escuela rural tradicional típica. Una nueva cultura de la escuela emerge de las interacciones de los actores involucrados.

### **2.2.2.5. Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

El PEI es un instrumento de gestión de la institución educativa a mediano y largo plazo, enmarcado dentro del proyecto educativo nacional. Define la identidad de la institución educativa y ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional.

La elaboración de un PEI no puede ser concebida al margen de una concepción de proyecto histórico socio-cultural y de desarrollo nacional. Asume un carácter perspectivo, que recupera y sintetiza la historia e identidad institucional, y prospectivo, centrado en la visión de sociedad en la que aspiramos vivir. Es el sello que identifica y caracteriza a la institución y es el resultado del compromiso asumido por la comunidad educativa, en torno a concepciones propias, respecto a la tarea de educar. Se constituye en herramienta de cambio y de transformación; por lo tanto es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es reconocida, además, como una herramienta que permite alcanzar y proponer en equipo acuerdos que orienten y guíen los procesos y prácticas que se desarrollan en la institución educativa; por tal motivo, es integral y abarca la vida institucional como totalidad.

Las características del PEI son las siguientes:

**Accesibles:**

El PEI, debe ser un documento de manejo fácil. Debe estar al alcance y disposición de todos para su consulta. Puede acompañarse de ayudas visuales: afiches, pancartas, carteles y otros materiales, adecuándolos al nivel de los usuarios de la información: maestros/as, estudiantes, padres de familia, miembros de la comunidad.

La presentación debe ser atractiva y motivadora para dar a conocer la oferta educativa de la institución a la comunidad.

**General y Generador:**

En el PEI debe encontrarse toda la información pertinente que permita generar los proyectos específicos de implementación necesarios para ejecutar la acción. A partir del PEI deben elaborarse documentos de

carácter programático, como por ejemplo, el Plan Anual y los proyectos de Aula.

**Integral y Coherente:**

Todos y cada uno de los aspectos de la vida institucional deben ser considerados como referentes de acción en el PEI. Se debe reflejar la institución como un todo global y armonioso. Integra todas las dimensiones institucionales: institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria. El PEI debe otorgar coherencia en la práctica entre los distintos proyectos para que respondan a una misma proyección y se articulen entre sí en forma congruente; entre la institución y el entorno: entre las políticas educativas nacionales, el currículo nacional y las necesidades provinciales, locales e institucionales.

**Participativo y Consensuado:**

El PEI debe ser definido tomando en consideración a todos los actores, quienes deberán ser consultados en su momento y oportunidad.

**Flexible, Abierto y Progresivo:**

Es necesario dejar el PEI suficientemente abierto para generar cambios en su fondo y forma e introducir otros elementos que se consideren necesarios. Además, como referente de la praxis institucional, en cada etapa de evaluación se deben introducir los cambios pertinentes a la luz de lo realizado, de los problemas solucionados, y las variaciones del contexto y entorno.

**2.3 Definición de Términos Básicos:**

- **La gestión educativa:** La gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente. Es en los años sesenta que, en Estados Unidos, se empieza a hablar del tema; en los setenta en el Reino Unido, y en los ochenta en América Latina. (UNESCO, 2011).  
Se la considera el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas

pedagógicas, su ejecución y evaluación (Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina, 1996)

- **Liderazgo directivo:** El liderazgo educativo está asociado al desarrollo de ciertas conductas que vinculan directamente a los líderes con la organización, haciendo posible la influencia de la conducción en el comportamiento y en el “sentido” que moviliza a los integrantes de una comunidad escolar (Leithwood y Jantzi, 2000).
  
- **Dimensión institucional:** UNESCO (2011). Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.
  
- **Dimensión pedagógica:** Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje.
  
- **Dimensión administrativa:** UNESCO (2011). En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje.

## CAPÍTULO III

### PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1 Descripción de resultados

##### a. Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de liderazgo pedagógico

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de liderazgo pedagógico a los docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.

El cuestionario estuvo estructurado de la siguiente manera:

Dimensiones	Nº de ítems	Peso	Índice de valoración
D1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	10	50%	Siempre (2 puntos)
D2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	10	50%	A veces (1 punto) Nunca (0 puntos)
TOTAL	20	100%	

Para medir la variable X (liderazgo pedagógico) se utilizó las siguientes categorías:

- Bueno
- Regular
- Deficiente

Los rangos empleados fueron:

Variable X: Liderazgo pedagógico	D1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	D2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes
Deficiente [0-13> Regular [13-26> Bueno [26-40]	Deficiente [00-07> Regular [07-14> Bueno [14-20]	Deficiente [00-07> Regular [07-14> Bueno [14-20]

Los resultados se presentan en tablas estadísticas y figuras con sus respectivas interpretaciones.

**Tabla 1**

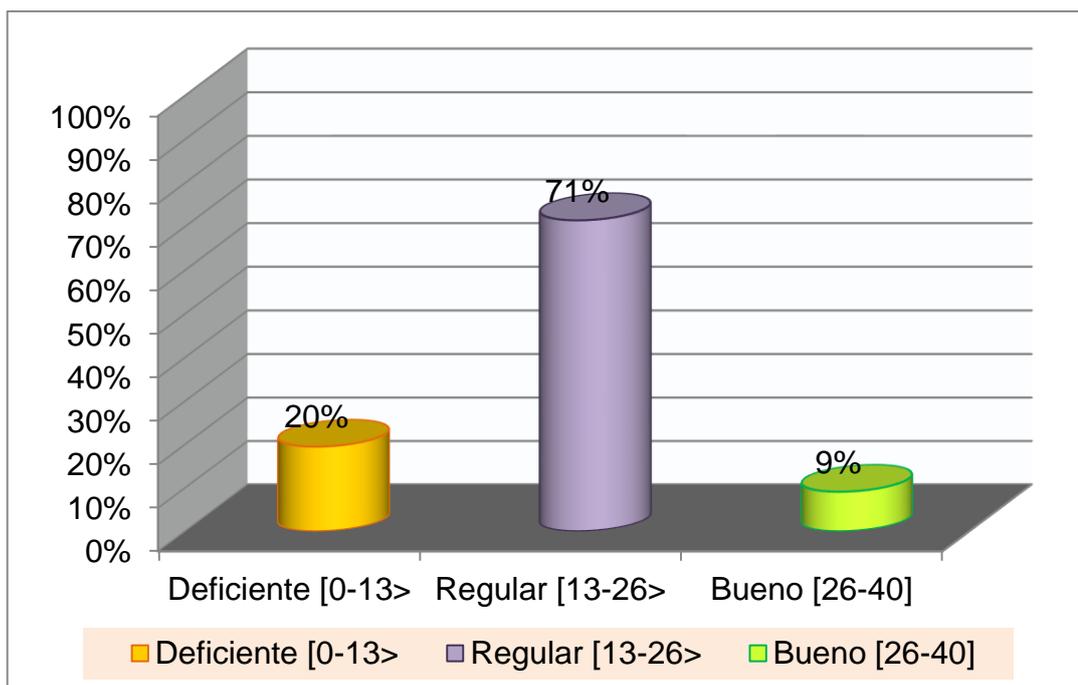
*Liderazgo pedagógico en los docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.*

<b>Liderazgo pedagógico</b>	<b>f(i)</b>	<b>h(i)%</b>
Deficiente [0-13>	15	20%
Regular [13-26>	55	71%
Bueno [26-40]	7	9%
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>
PROMEDIO ARITMÉTICO	19.45	
VARIANZA	64.17	
DESVIACIÓN ESTÁNDAR (S)	8.01	
COEFICIENTE DE VARIACIÓN (C.V.)	41.18	

**Fuente:** *Data de resultados de la aplicación del cuestionario de liderazgo pedagógico*

**Gráfico 1**

*Liderazgo pedagógico en los docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.*



**Fuente:** Tabla 1

### Interpretación

En la tabla 1 se presentan los resultados obtenidos del cuestionario de liderazgo pedagógico dirigidos a los docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.

Se observa en la tabla que 15 docentes que equivalen el 20% de la muestra de estudio presentan un deficiente nivel de liderazgo pedagógico; 55 docentes que equivalen el 71% de la muestra de estudio presentan un nivel regular de liderazgo pedagógico y 7 docentes que equivalen el 9% de la muestra de estudio presentan un buen nivel de liderazgo pedagógico.

El análisis global de la tabla señala que el promedio obtenido de 19.45 puntos indica que los docentes presentan un regular nivel de liderazgo pedagógico.

**Tabla 2**

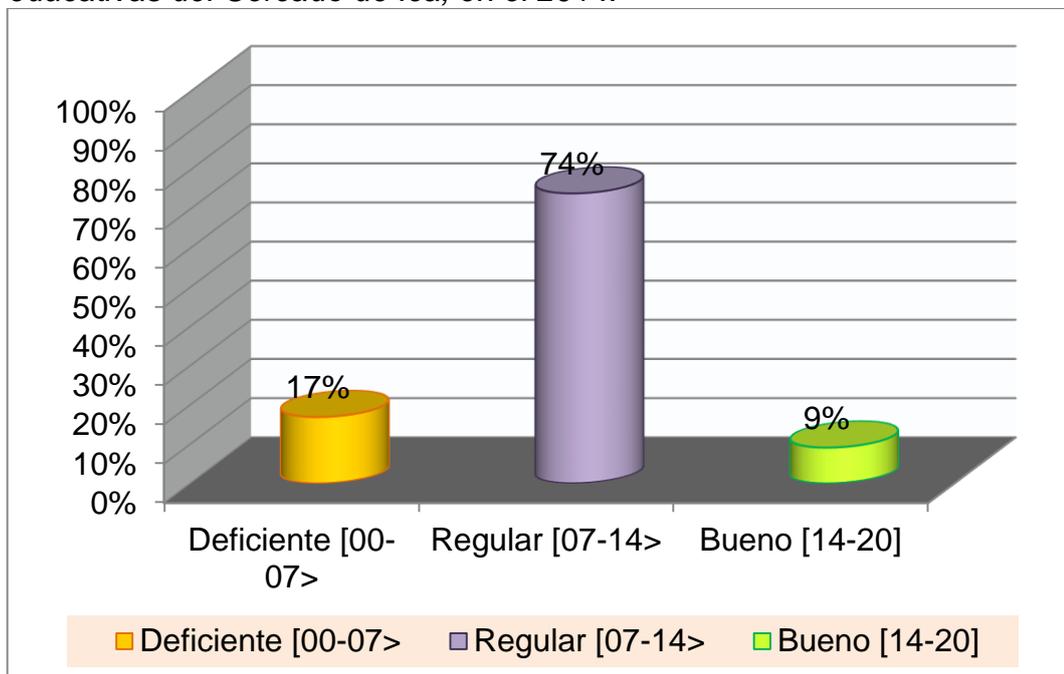
*Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en los docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.*

<b>Liderazgo pedagógico</b>	<b>f(i)</b>	<b>h(i)%</b>
Deficiente [00-07>	13	17%
Regular [07-14>	57	74%
Bueno [14-20]	7	9%
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>
PROMEDIO ARITMÉTICO	10.19	
VARIANZA	17.42	
DESVIACIÓN ESTÁNDAR (S)	4.17	
COEFICIENTE DE VARIACIÓN (C.V.)	40.94	

**Fuente:** Data de resultados de la aplicación del cuestionario de liderazgo pedagógico

## Gráfico 2

*Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en los docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.*



**Fuente:** Tabla 2

### Interpretación

En la tabla 2 se presentan los resultados obtenidos del cuestionario de liderazgo pedagógico dirigidos a los docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014, con la finalidad de determinar el nivel de gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

Se observa en la tabla que 13 docentes que equivalen el 17% de la muestra de estudio presentan un deficiente nivel para gestionar las condiciones para la mejora de los aprendizajes; 57 docentes que equivalen el 74% de la muestra de estudio presentan un nivel regular para gestionar

las condiciones para la mejora de los aprendizajes y 7 docentes que equivalen el 9% de la muestra de estudio presentan un buen nivel para gestionar las condiciones para la mejora de los aprendizajes.

El análisis global de la tabla señala que el promedio obtenido de 10.19 puntos indica que los docentes presentan un regular nivel para gestionar las condiciones para la mejora de los aprendizajes.

**Tabla 3**

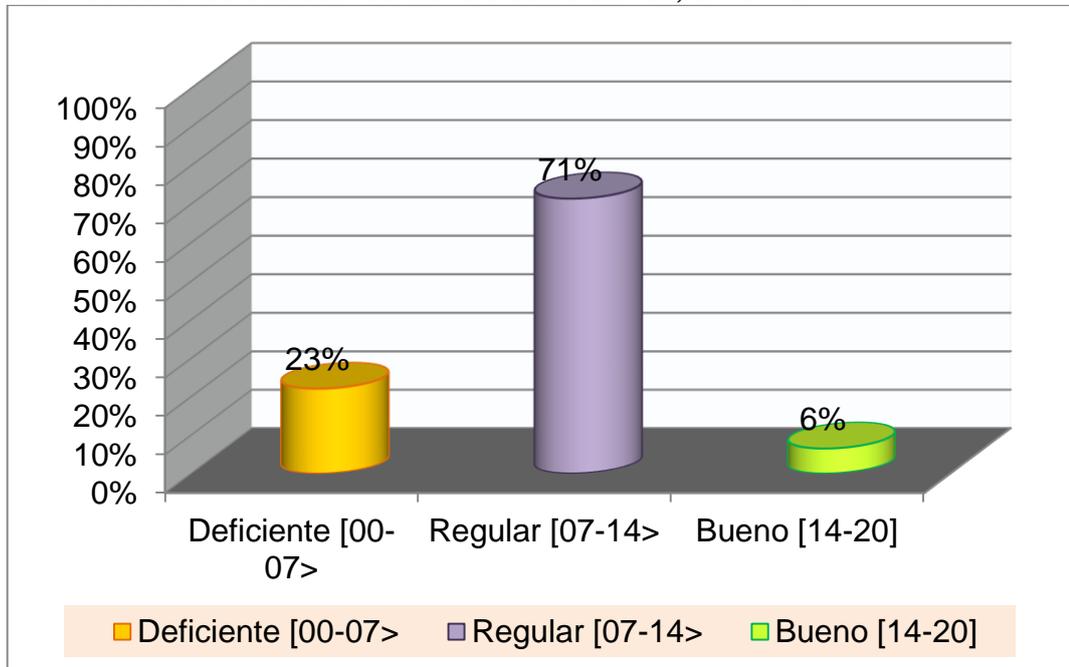
*Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en los docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.*

<b>Liderazgo pedagógico</b>	<b>f(i)</b>	<b>h(i)%</b>
Deficiente [00-07>	17	23%
Regular [07-14>	55	71%
Bueno [14-20]	5	6%
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>
PROMEDIO ARITMÉTICO	9.26	
VARIANZA	15.67	
DESVIACIÓN ESTÁNDAR (S)	3.96	
COEFICIENTE DE VARIACIÓN (C.V.)	42.75	

**Fuente:** *Data de resultados de la aplicación del cuestionario de liderazgo pedagógico*

### Gráfico 3

Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en los docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.



Fuente: Tabla 3

### Interpretación

En la tabla 3 se presentan los resultados obtenidos del cuestionario de liderazgo pedagógico dirigidos a los docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014, con la finalidad de determinar el nivel de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

Se observa en la tabla que 17 docentes que equivalen el 23% de la muestra de estudio presentan una deficiente nivel para la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes; 55 docentes que

equivalen el 71% de la muestra de estudio presentan un nivel regular para la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y 5 docentes que equivalen el 6% de la muestra de estudio presentan un buen nivel para la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

El análisis global de la tabla señala que el promedio obtenido de 9.26 puntos indica que los docentes presentan un regular nivel para la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

**b. Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de gestión educativa**

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de gestión educativa a los docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.

El cuestionario estuvo estructurado de la siguiente manera:

Dimensiones	Nº de ítems	Peso	Índice de valoración
D1: Gestión institucional	5	25%	Siempre

D2: Gestión administrativa	5	25%	(2 puntos)
D3: Gestión pedagógica	5	25%	A veces (1 punto)
D4: Gestión comunitaria	5	25%	Nunca (0 puntos)
TOTAL	20	100%	

Para medir la variable Y (gestión educativa) se utilizó las siguientes categorías:

- Bueno
- Regular
- Deficiente

Los rangos empleados fueron:

Variable Y: Gestión educativa	D1: Gestión institucional	D2: Gestión administrativa	D3: Gestión pedagógica	D4: Gestión comunitaria
Deficiente [0-13>	Deficiente [00-13>	Deficiente [00-03>	Deficiente [00-03>	Deficiente [00-03>
Regular [13-26>	Regular [13-26>	Regular [03-06>	Regular [03-06>	Regular [03-06>
Bueno [26-40]	Bueno [26-40]	Bueno [06-10]	Bueno [06-10]	Bueno [06-10]

Los resultados se presentan en tablas estadísticas y figuras con sus respectivas interpretaciones.

**Tabla 4**

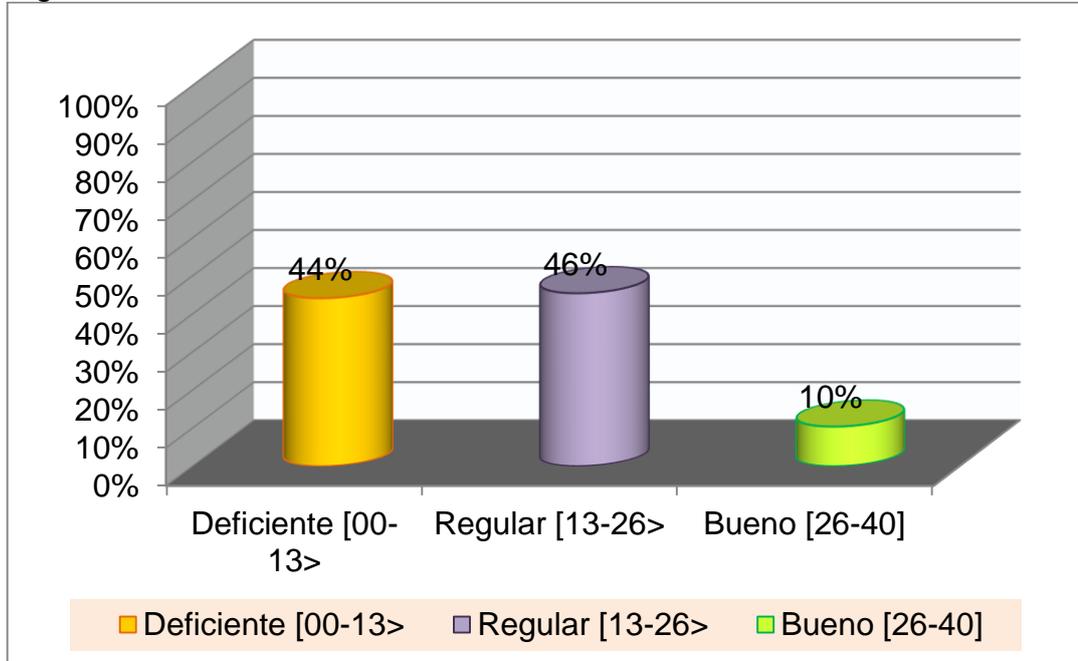
*Gestión educativa en los docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.*

<b>Liderazgo pedagógico</b>	<b>f(i)</b>	<b>h(i)%</b>
Deficiente [0-13>	34	44%
Regular [13-26>	35	46%
Bueno [26-40]	8	10%
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>
PROMEDIO ARITMÉTICO	15.29	
VARIANZA	64.89	
DESVIACIÓN ESTÁNDAR (S)	8.06	

*Fuente:* Data de resultados de la aplicación del cuestionario de gestión educativa

#### Gráfico 4

*Gestión educativa en los docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.*



*Fuente:* Tabla 4

#### Interpretación

En la tabla 4 se presentan los resultados obtenidos del cuestionario de gestión educativa dirigidos a los docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.

Se observa en la tabla que 34 docentes que equivalen el 44% de la muestra de estudio perciben un deficiente nivel de gestión educativa; 35

docentes que equivalen el 46% de la muestra de estudio perciben un nivel regular de gestión educativa y 8 docentes que equivalen el 10% de la muestra de estudio perciben un buen nivel de gestión educativa.

El análisis global de la tabla señala que el promedio obtenido de 15.29 puntos indica que los docentes perciben un nivel regular de gestión educativa.

**Tabla 5**

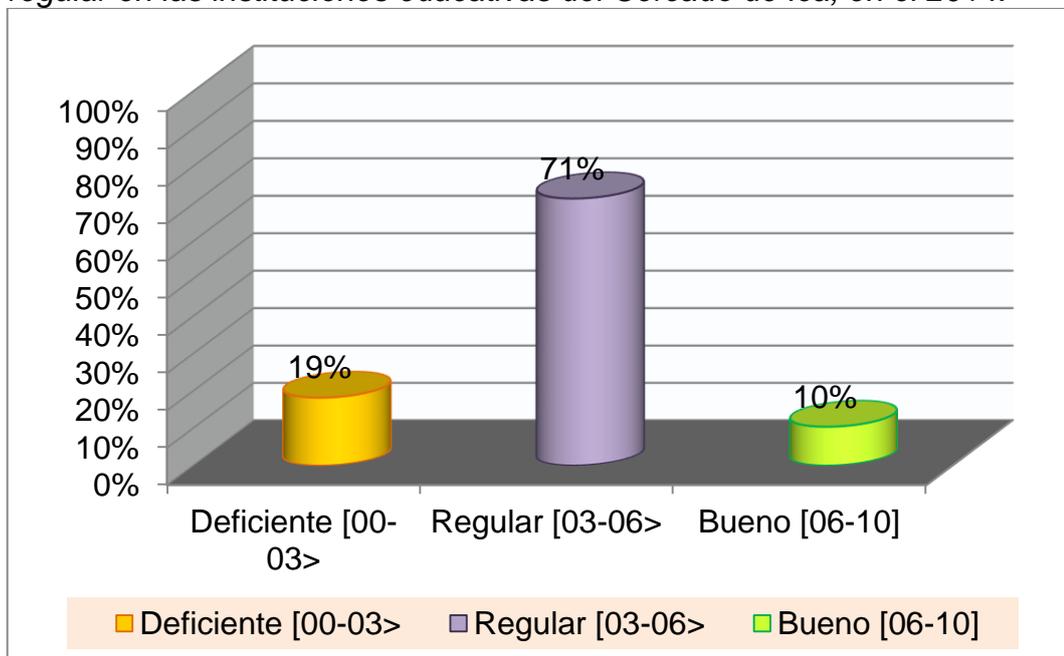
*Gestión institucional en los docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.*

<b>Liderazgo pedagógico</b>	<b>f(i)</b>	<b>h(i)%</b>
Deficiente [00-03>	14	19%
Regular [03-06>	55	71%
Bueno [06-10]	8	10%
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>
PROMEDIO ARITMÉTICO	4.25	
VARIANZA	4.29	
DESVIACIÓN ESTÁNDAR (S)	2.07	
COEFICIENTE DE VARIACIÓN (C.V.)	48.79	

**Fuente:** Data de resultados de la aplicación del cuestionario de gestión educativa

### Gráfico 5

*Gestión institucional en los docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.*



**Fuente:** Tabla 5

### Interpretación

En la tabla 5 se presentan los resultados obtenidos del cuestionario de gestión educativa dirigidos a los docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014, con la finalidad de determinar el nivel de gestión institucional.

Se observa en la tabla que 14 docentes que equivalen el 19% de la muestra de estudio perciben un deficiente nivel de gestión institucional; 55 docentes que equivalen el 71% de la muestra de estudio perciben un nivel regular de gestión institucional y 8 docentes que equivalen el 10% de la muestra de estudio perciben un buen nivel de gestión institucional.

El análisis global de la tabla señala que el promedio obtenido de 4.25 puntos indica que los docentes perciben un nivel regular de gestión institucional.

**Tabla 6**

*Gestión pedagógica en los docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.*

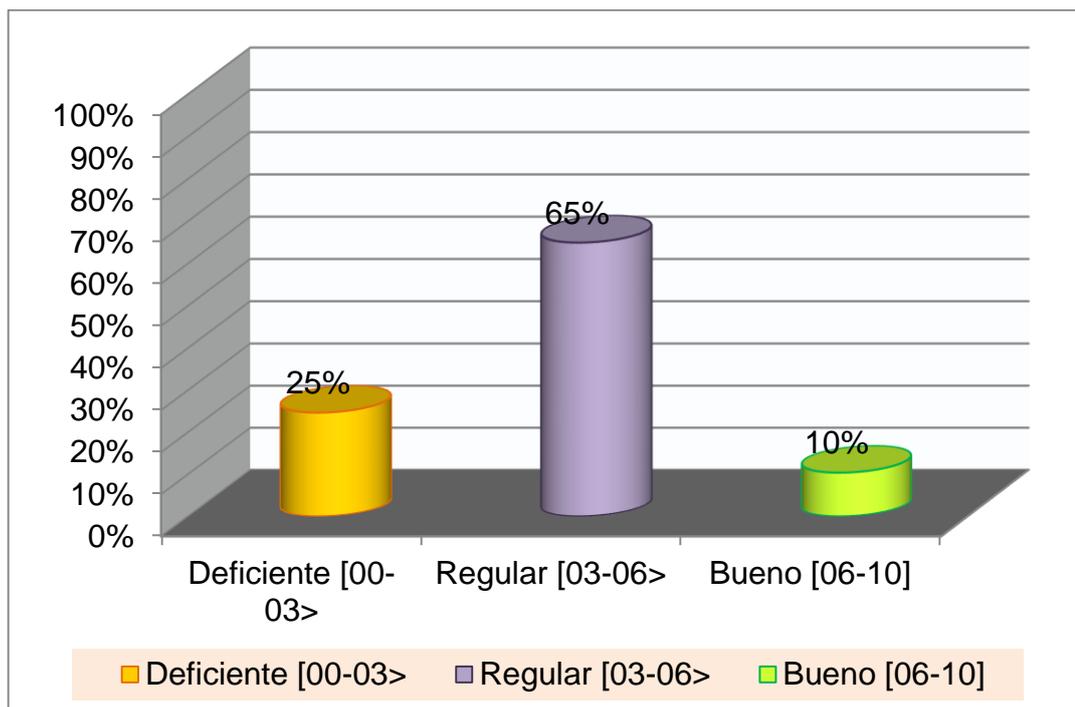
<b>Liderazgo pedagógico</b>	<b>f(i)</b>	<b>h(i)%</b>
Deficiente [00-03>	19	25%
Regular [03-06>	50	65%
Bueno [06-10]	8	10%
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

PROMEDIO ARITMÉTICO	3.84
VARIANZA	4.24
DESVIACIÓN ESTÁNDAR (S)	2.06
COEFICIENTE DE VARIACIÓN (C.V.)	53.56

*Fuente: Data de resultados de la aplicación del cuestionario de gestión educativa*

### Gráfico 6

*Gestión pedagógica en los docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.*



*Fuente: Tabla 6*

### Interpretación

En la tabla 6 se presentan los resultados obtenidos del cuestionario de gestión educativa dirigidos a los docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014, con la finalidad de determinar el nivel de gestión pedagógica.

Se observa en la tabla que 19 docentes que equivalen el 25% de la muestra de estudio perciben un deficiente nivel de gestión pedagógica; 50 docentes que equivalen el 65% de la muestra de estudio perciben un nivel regular de gestión pedagógica y 8 docentes que equivalen el 10% de la muestra de estudio perciben un buen nivel de gestión pedagógica.

El análisis global de la tabla señala que el promedio obtenido de 3.84 puntos indica que los docentes perciben un nivel regular de gestión pedagógica.

**Tabla 7**

*Gestión administrativa en los docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.*

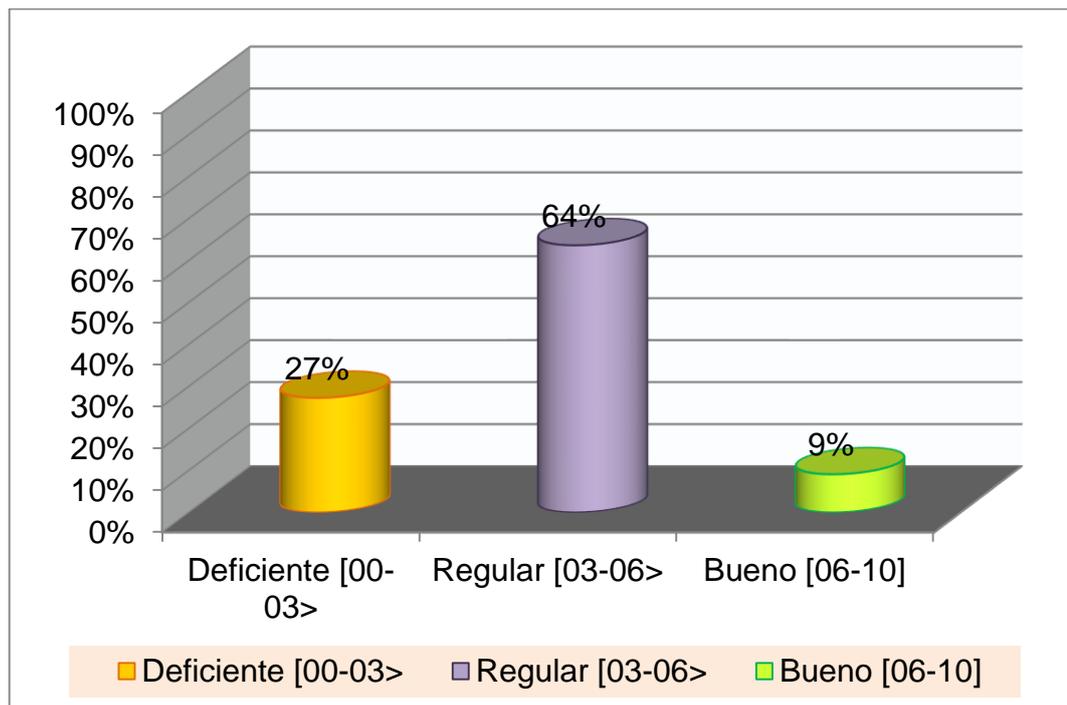
<b>Liderazgo pedagógico</b>	<b>f(i)</b>	<b>h(i)%</b>
Deficiente [00-03>	21	27%
Regular [03-06>	49	64%
Bueno [06-10]	7	9%

TOTAL	77	100%
PROMEDIO ARITMÉTICO	3.65	
VARIANZA	4.02	
DESVIACIÓN ESTÁNDAR (S)	2.01	
COEFICIENTE DE VARIACIÓN (C.V.)	54.94	

*Fuente: Data de resultados de la aplicación del cuestionario de gestión educativa*

### **Gráfico 7**

*Gestión administrativa en los docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.*



**Fuente:** Tabla 7

### **Interpretación**

En la tabla 7 se presentan los resultados obtenidos del cuestionario de gestión educativa dirigidos a los docentes del V ciclo de la educación

básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014, con la finalidad de determinar el nivel de gestión administrativa.

Se observa en la tabla que 21 docentes que equivalen el 27% de la muestra de estudio perciben un deficiente nivel de gestión administrativa; 49 docentes que equivalen el 64% de la muestra de estudio perciben un nivel regular de gestión administrativa y 7 docentes que equivalen el 9% de la muestra de estudio perciben un buen nivel de gestión administrativa.

El análisis global de la tabla señala que el promedio obtenido de 3.65 puntos indica que los docentes perciben un nivel regular de gestión administrativa.

**Tabla 8**

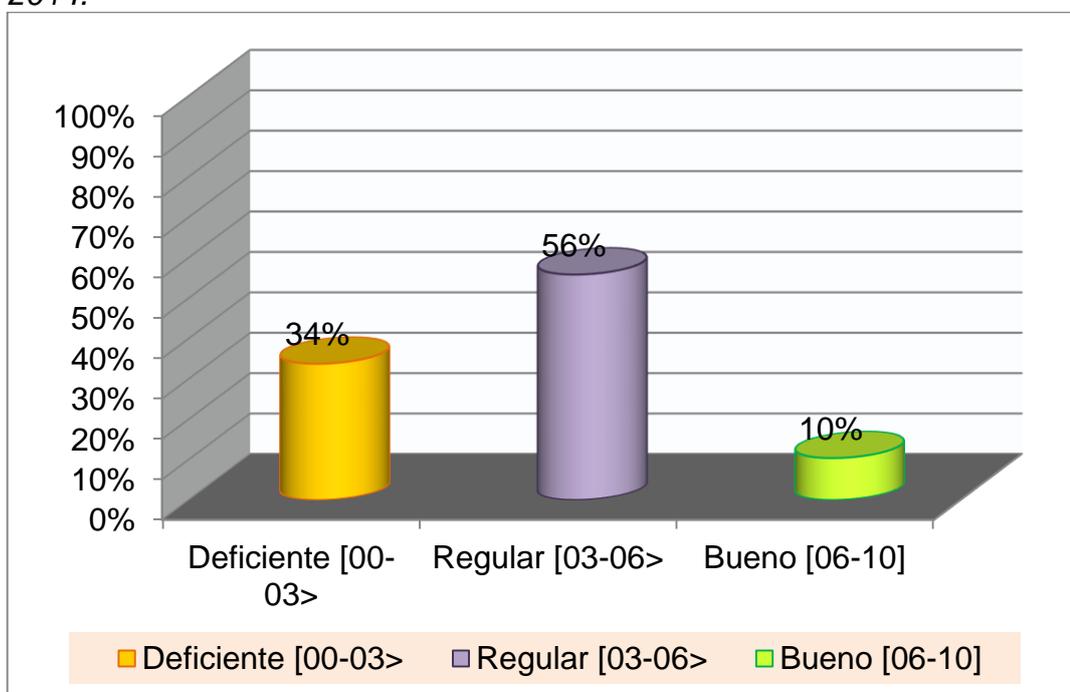
*Gestión socio-comunitaria en los docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.*

<b>Liderazgo pedagógico</b>	<b>f(i)</b>	<b>h(i)%</b>
Deficiente [00-03>	26	34%
Regular [03-06>	43	56%
Bueno [06-10]	8	10%
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>
PROMEDIO ARITMÉTICO	3.55	
VARIANZA	4.20	
DESVIACIÓN ESTÁNDAR (S)	2.05	
COEFICIENTE DE VARIACIÓN (C.V.)	57.79	

**Fuente:** Data de resultados de la aplicación del cuestionario de gestión educativa

### Gráfico 8

Gestión socio-comunitaria en los docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.



**Fuente:** Tabla 8

### Interpretación

En la tabla 8 se presentan los resultados obtenidos del cuestionario de gestión educativa dirigidos a los docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014, con la finalidad de determinar el nivel de gestión socio-comunitaria.

Se observa en la tabla que 26 docentes que equivalen el 34% de la muestra de estudio perciben un deficiente nivel de gestión socio-comunitaria; 43 docentes que equivalen el 56% de la muestra de estudio perciben un nivel regular de gestión socio-comunitaria y 8 docentes que equivalen el 10% de la muestra de estudio perciben un buen nivel de gestión socio-comunitaria.

El análisis global de la tabla señala que el promedio obtenido de 3.55 puntos indica que los docentes perciben un nivel regular de gestión socio-comunitaria.

### **c. Correlación entre las variables de estudio**

**Tabla 9**

*Coeficientes de correlación de Pearson entre el liderazgo pedagógico y las dimensiones de la gestión educativa*

<b>Variable X: Liderazgo pedagógico</b>	
<b>D1: Gestión institucional</b>	Coeficiente de correlación de Pearson r= 0.776
<b>D2: Gestión pedagógica</b>	Coeficiente de correlación de Pearson r= 0.776
<b>D3: Gestión administrativa</b>	Coeficiente de correlación de Pearson r= 0.846
<b>D4: Gestión comunitaria</b>	Coeficiente de correlación de Pearson r= 0.805
<b>Variable Y: Gestión educativa</b>	Coeficiente de correlación de Pearson r= 0.813

Fuente: *Data de resultados*

**Interpretación:**

En la tabla 9 se muestran los resultados sobre el coeficiente de correlación de Pearson entre la variable X (liderazgo pedagógico) y las dimensiones de la variable Y (gestión educativa)

El coeficiente de correlación de Pearson entre el liderazgo pedagógico y la gestión institucional es 0.776

El coeficiente de correlación de Pearson entre el liderazgo pedagógico y la gestión pedagógica es 0.776

El coeficiente de correlación de Pearson entre el liderazgo pedagógico y la gestión administrativa es 0.846

El coeficiente de correlación de Pearson entre el liderazgo pedagógico y la gestión comunitaria es 0.805

Los resultados obtenidos en la correlación reflejan que existe una relación directa entre el liderazgo pedagógico y la gestión educativa; es decir a un buen nivel de liderazgo le corresponde un buen nivel de gestión educativa, o a un deficiente nivel de liderazgo pedagógico le corresponde un deficiente nivel de gestión educativa.

## PRUEBA DE HIPÓTESIS

Pasando a la contratación de las hipótesis, esta parte se realizó teniendo como referencia el marco teórico y los resultados estadísticos descriptivos antes mencionados. A continuación se presenta la validación de las hipótesis específicas y luego de la hipótesis general:

### COMPROBANDO LA HIPÓTESIS ESPECIFICA 1

HE1: El liderazgo pedagógico se relacionaría en forma directa con la gestión institucional en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014

A continuación, se empleará la estadística inferencial, mediante los pasos siguientes:

#### 1º: Formulación de las Hipótesis Estadísticas y su interpretación.

Ho:  $\rho = 0$

El liderazgo pedagógico NO se relacionaría en forma directa con la gestión institucional en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014

Ha:  $\rho \neq 0$

El liderazgo pedagógico se relacionaría en forma directa con la gestión institucional en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014

#### 2º: Nivel de significación:

$\alpha = 0,05$  (prueba bilateral)

#### 3º: Estadígrafo de Prueba:

Coeficiente de Correlación Simple y regresión lineal simple. El procesamiento de los datos se realizó con el Software estadístico SPSS versión 22.

**Coeficiente de correlación de Pearson entre el liderazgo pedagógico y la gestión institucional**

		V.X.: Liderazgo pedagógico	D1: Gestión institucional
V.X.: Liderazgo pedagógico	Correlación de Pearson	1	,776**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	77	77
D1: Gestión institucional	Correlación de Pearson	,776**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	77	77

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Los datos recogidos con los instrumentos, se trasladó al programa estadístico SPSS versión 22 y obteniendo como resultado que sí existe una correlación positiva entre el liderazgo pedagógico y la gestión institucional; esta relación representa un 0.776. El hecho que resulta un valor positivo (el coeficiente de correlación simple) se comprueba que un buen nivel de liderazgo pedagógico le corresponde un buen nivel de gestión institucional o a un deficiente nivel de liderazgo pedagógico le corresponde un deficiente nivel de gestión institucional.

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,776 <sup>a</sup>	,602	,596	1,31655

a. Predictores: (Constante), V.X.: Liderazgo pedagógico

El coeficiente de determinación, obtenido es de 0.602; de esta manera este estadígrafo indica que el liderazgo pedagógico explica el comportamiento de la gestión institucional en un 60.2% en docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.

De la misma manera se tiene el estadígrafo Anova, cuyos resultados se aprecian en el siguiente cuadro:

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	196,315	1	196,315	113,261	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	129,997	75	1,733		
	Total	326,312	76			

a. Variable dependiente: D1: Gestión institucional

b. Predictores: (Constante), V.X.: Liderazgo pedagógico

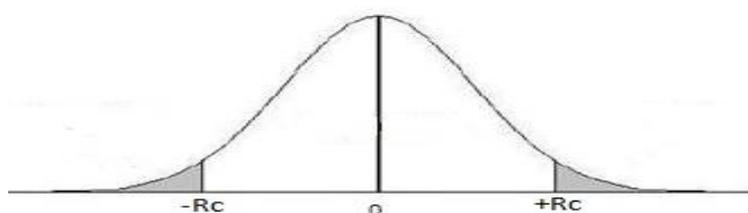
Este estadígrafo indica un Sig. de 0.000, resultado que demuestra que el modelo de regresión elegido para docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014; tiene validez puesto que el nivel de significancia es 5%.(0.05), es decir la base de datos está dentro del margen de error estimado.

### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	,450	,387		1,164	,248
	V.X.: Liderazgo pedagógico	,193	,018	,776	10,642	,000

a. Variable dependiente: D1: Gestión institucional

#### 4º: Tenemos la Región Crítica.



$$Rc = Z \text{ de Tabla} = \pm 1.96$$

#### 5º: Se decide por:

El programa SPSS 22 refleja un Z calculado de  $10.642 > Rc = 1.96$ , entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Con estos resultados estadísticos, se puede afirmar que el liderazgo pedagógico se

relacionaría en forma directa con la gestión institucional en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014. Finalmente, mencionaré que el coeficiente de determinación indica que el liderazgo pedagógico influye significativamente en un 60.2% pero no determina el comportamiento global de la gestión institucional.

## COMPROBANDO LA HIPÓTESIS ESPECIFICA 2

HE2: El liderazgo pedagógico se relacionaría en forma directa con la gestión pedagógica en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014

A continuación, se empleará la estadística inferencial, mediante los pasos siguientes:

### 1º: Formulación de las Hipótesis Estadísticas y su interpretación.

Ho:  $\rho = 0$

El liderazgo pedagógico NO se relacionaría en forma directa con la gestión pedagógica en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014

Ha:  $\rho \neq 0$

El liderazgo pedagógico se relacionaría en forma directa con la gestión pedagógica en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014

### 2º: Nivel de significación:

$\alpha = 0,05$  (prueba bilateral)

### 3º: Estadígrafo de Prueba:

Coeficiente de Correlación Simple y regresión lineal simple. El procesamiento de los datos se realizó con el Software estadístico SPSS versión 22.

**Coeficiente de correlación de Pearson entre el liderazgo pedagógico y la gestión pedagógica**

		V.X.: Liderazgo pedagógico	D2: Gestión pedagógica
V.X.: Liderazgo pedagógico	Correlación de Pearson	1	,776**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	77	77
D2: Gestión pedagógica	Correlación de Pearson	,776**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	77	77

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Los datos recogidos con los instrumentos, se trasladó al programa estadístico SPSS versión 22 y obteniendo como resultado que sí existe una correlación positiva entre el liderazgo pedagógico y la gestión pedagógica; esta relación representa un 0.776. El hecho que resulta un valor positivo (el coeficiente de correlación simple) se comprueba que un buen nivel de liderazgo pedagógico le corresponde un buen nivel de gestión pedagógica o a un deficiente nivel de liderazgo pedagógico le corresponde un deficiente nivel de gestión pedagógica.

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,776 <sup>a</sup>	,602	,597	1,30672

a. Predictores: (Constante), V.X.: Liderazgo pedagógico

El coeficiente de determinación, obtenido es de 0.318; de esta manera este estadígrafo indica que el liderazgo pedagógico explica el comportamiento de la gestión institucional en un 31.8% en docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.

De la misma manera se tiene el estadígrafo Anova, cuyos resultados se aprecian en el siguiente cuadro:

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	194,065	1	194,065	113,653	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	128,064	75	1,708		
	Total	322,130	76			

a. Variable dependiente: D2: Gestión pedagógica

b. Predictores: (Constante), V.X.: Liderazgo pedagógico

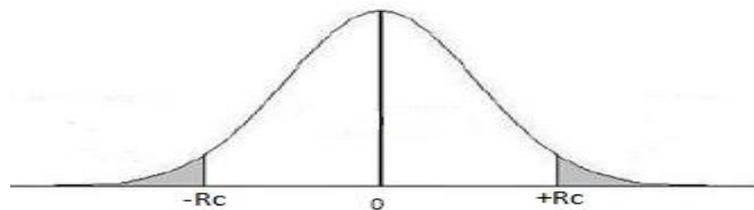
Este estadígrafo indica un Sig. de 0.000, resultado que demuestra que el modelo de regresión elegido para docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014; tiene validez puesto que el nivel de significancia es 5%.(0.05), es decir la base de datos está dentro del margen de error estimado.

### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	,070	,384		,181	,857
	V.X.: Liderazgo pedagógico	,191	,018	,776	10,661	,000

a. Variable dependiente: D2: Gestión pedagógica

#### 4º: Tenemos la Región Crítica.



$$R_c = Z \text{ de Tabla} = \pm 1.96$$

#### 5º: Se decide por:

El programa SPSS 22 refleja un Z calculado de  $10.332 > R_c = 1.96$ , entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Con estos

resultados estadísticos, se puede afirmar que el liderazgo pedagógico se relacionaría en forma directa con la gestión pedagógica en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014. Finalmente, mencionaré que el coeficiente de determinación indica que el liderazgo pedagógico influye significativamente en un 60.2% pero no determina el comportamiento global de la gestión pedagógica.

### COMPROBANDO LA HIPÓTESIS ESPECIFICA 3

HE3: El liderazgo pedagógico se relacionaría en forma directa con la gestión administrativa en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014

A continuación, se empleará la estadística inferencial, mediante los pasos siguientes:

#### 1º: Formulación de las Hipótesis Estadísticas y su interpretación.

Ho:  $\rho = 0$

El liderazgo pedagógico NO se relacionaría en forma directa con la gestión administrativa en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014

Ha:  $\rho \neq 0$

El liderazgo pedagógico se relacionaría en forma directa con la gestión administrativa en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014

#### 2º: Nivel de significación:

$\alpha = 0,05$  (prueba bilateral)

#### 3º: Estadígrafo de Prueba:

Coeficiente de Correlación Simple y regresión lineal simple. El procesamiento de los datos se realizó con el Software estadístico SPSS versión 22.

**Coeficiente de correlación de Pearson entre el liderazgo pedagógico y la gestión administrativa**

		V.X.: Liderazgo pedagógico	D3: Gestión administrativa
V.X.: Liderazgo pedagógico	Correlación de Pearson	1	,846**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	77	77
D3: Gestión administrativa	Correlación de Pearson	,846**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	77	77

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Los datos recogidos con los instrumentos, se trasladó al programa estadístico SPSS versión 22 y obteniendo como resultado que sí existe una correlación positiva entre el liderazgo pedagógico y la gestión administrativa; esta relación representa un 0.846. El hecho que resulta un valor positivo (el coeficiente de correlación simple) se comprueba que un buen nivel de liderazgo pedagógico le corresponde un buen nivel de gestión administrativa o a un deficiente nivel de liderazgo pedagógico le corresponde un deficiente nivel de gestión administrativa

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,846 <sup>a</sup>	,716	,712	1,07523

a. Predictores: (Constante), V.X.: Liderazgo pedagógico

El coeficiente de determinación, obtenido es de 0.716; de esta manera este estadígrafo indica que el liderazgo pedagógico explica el comportamiento de la gestión institucional en un 71.6% en docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.

De la misma manera se tiene el estadígrafo Anova, cuyos resultados se aprecian en el siguiente cuadro:

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	218,824	1	218,824	189,275	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	86,709	75	1,156		
	Total	305,532	76			

a. Variable dependiente: D3: Gestión administrativa

b. Predictores: (Constante), V.X.: Liderazgo pedagógico

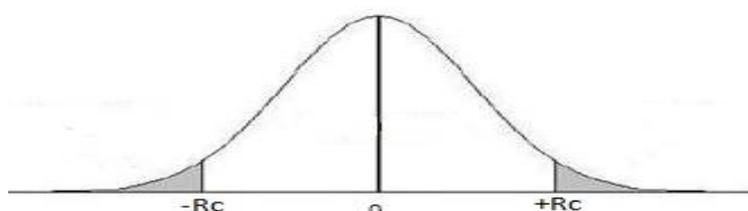
Este estadígrafo indica un Sig. de 0.000, resultado que demuestra que el modelo de regresión elegido para docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014; tiene validez puesto que el nivel de significancia es 5%.(0.05), es decir la base de datos está dentro del margen de error estimado.

### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	-,359	,316		-1,135	,260
	V.X.: Liderazgo pedagógico	,203	,015	,846	13,758	,000

a. Variable dependiente: D3: Gestión administrativa

#### 4º: Tenemos la Región Crítica.



$$Rc = Z \text{ de Tabla} = \pm 1.96$$

#### 5º: Se decide por:

El programa SPSS 22 refleja un Z calculado de 13,758 > Rc = 1.96, entonces se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y se acepta la hipótesis alterna (H<sub>a</sub>). Con estos resultados estadísticos, se puede afirmar que el liderazgo pedagógico se

relacionaría en forma directa con la gestión administrativa en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014. Finalmente, mencionaré que el coeficiente de determinación indica que el liderazgo pedagógico influye significativamente en un 71.6% pero no determina el comportamiento global de la gestión administrativa.

#### **COMPROBANDO LA HIPÓTESIS ESPECIFICA 4**

HE3: El liderazgo pedagógico se relacionaría en forma directa con la gestión comunitaria en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014

A continuación, se empleará la estadística inferencial, mediante los pasos siguientes:

#### **1º: Formulación de las Hipótesis Estadísticas y su interpretación.**

Ho:  $\rho = 0$

El liderazgo pedagógico NO se relacionaría en forma directa con la gestión socio-comunitaria en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014

Ha:  $\rho \neq 0$

El liderazgo pedagógico se relacionaría en forma directa con la gestión socio-comunitaria en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014

#### **2º: Nivel de significación:**

$\alpha = 0,05$  (prueba bilateral)

#### **3º: Estadígrafo de Prueba:**

Coeficiente de Correlación Simple y regresión lineal simple. El procesamiento de los datos se realizó con el Software estadístico SPSS versión 22.

**Coefficiente de correlación de Pearson entre el liderazgo pedagógico y la gestión socio-comunitaria**

		V.X.: Liderazgo pedagógico	D4: Gestión comunitaria
V.X.: Liderazgo pedagógico	Correlación de Pearson	1	,805**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	77	77
D4: Gestión comunitaria	Correlación de Pearson	,805**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	77	77

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Los datos recogidos con los instrumentos, se trasladó al programa estadístico SPSS versión 22 y obteniendo como resultado que sí existe una correlación positiva entre el liderazgo pedagógico y la gestión socio-comunitaria; esta relación representa un 0.805. El hecho que resulta un valor positivo (el coeficiente de correlación simple) se comprueba que un buen nivel de liderazgo pedagógico le corresponde un buen nivel de gestión socio-comunitaria o a un deficiente nivel de liderazgo pedagógico le corresponde un deficiente nivel de gestión socio-comunitaria

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,805 <sup>a</sup>	,648	,643	1,22425

a. Predictores: (Constante), V.X.: Liderazgo pedagógico

El coeficiente de determinación, obtenido es de 0.648; de esta manera este estadígrafo indica que el liderazgo pedagógico explica el comportamiento de la gestión institucional en un 64.8% en docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.

De la misma manera se tiene el estadígrafo Anova, cuyos resultados se aprecian en el siguiente cuadro:

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	206,682	1	206,682	137,900	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	112,409	75	1,499		
	Total	319,091	76			

a. Variable dependiente: D4: Gestión comunitaria

b. Predictores: (Constante), V.X.: Liderazgo pedagógico

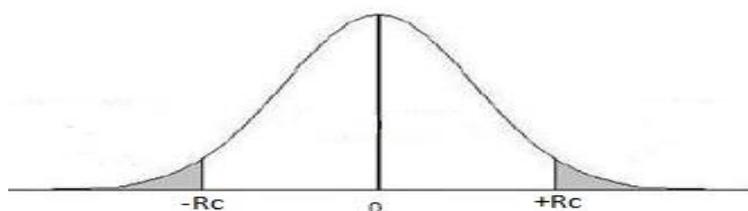
Este estadígrafo indica un Sig. de 0.000, resultado que demuestra que el modelo de regresión elegido para docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014; tiene validez puesto que el nivel de significancia es 5%.(0.05), es decir la base de datos está dentro del margen de error estimado.

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	-,350	,360		-,972	,334
	V.X.: Liderazgo pedagógico	,198	,017	,805	11,743	,000

a. Variable dependiente: D4: Gestión comunitaria

**4º: Tenemos la Región Crítica.**



$$R_c = Z \text{ de Tabla} = \pm 1.96$$

**5º: Se decide por:**

El programa SPSS 22 refleja un Z calculado de  $11.743 > R_c = 1.96$ , entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Con estos resultados estadísticos, se puede afirmar que el liderazgo pedagógico se relacionaría en forma directa con la gestión comunitaria en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014. Finalmente, mencionaré que el coeficiente de determinación indica que el liderazgo pedagógico influye significativamente en un 64.8% pero no determina el comportamiento global de la gestión socio-comunitaria

## COMPROBANDO LA HIPÓTESIS GENERAL

HG: El liderazgo pedagógico se relacionaría en forma directa con la gestión educativa en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.

A continuación, se empleará la estadística inferencial, mediante los pasos siguientes:

### 1º: Formulación de las Hipótesis Estadísticas y su interpretación.

$H_0: \rho = 0$

El liderazgo pedagógico NO se relacionaría en forma directa con la gestión educativa en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.

$H_a: \rho \neq 0$

El liderazgo pedagógico se relacionaría en forma directa con la gestión educativa en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.

### 2º: Nivel de significación:

$\alpha = 0,05$  (prueba bilateral)

### 3º: Estadígrafo de Prueba:

Coeficiente de Correlación Simple y regresión lineal simple. El procesamiento de los datos se realizó con el Software estadístico SPSS versión 22.

**Coefficiente de correlación de Pearson entre el liderazgo pedagógico y la gestión educativa**

		V.X.: Liderazgo pedagógico	V.Y.: Gestión educativa
V.X.: Liderazgo pedagógico	Correlación de Pearson	1	,813**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	77	77
V.Y.: Gestión educativa	Correlación de Pearson	,813**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	77	77

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Los datos recogidos con los instrumentos, se trasladó al programa estadístico SPSS versión 22 y obteniendo como resultado que sí existe una correlación positiva entre el liderazgo pedagógico y la gestión educativa; esta relación representa un 0.813. El hecho que resulta un valor positivo (el coeficiente de correlación simple) se comprueba que un buen nivel de liderazgo pedagógico le corresponde un buen nivel de gestión educativa o a un deficiente nivel de liderazgo pedagógico le corresponde un deficiente nivel de gestión educativa

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,813 <sup>a</sup>	,661	,657	4,71881

a. Predictores: (Constante), V.X.: Liderazgo pedagógico

El coeficiente de determinación, obtenido es de 0.661; de esta manera este estadígrafo indica que el liderazgo pedagógico explica el comportamiento de la gestión institucional en un 61.1% en docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.

De la misma manera se tiene el estadígrafo Anova, cuyos resultados se aprecian en el siguiente cuadro:

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	3261,680	1	3261,680	146,480	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	1670,035	75	22,267		
	Total	4931,714	76			

a. Variable dependiente: V.Y.: Gestión educativa

b. Predictores: (Constante), V.X.: Liderazgo pedagógico

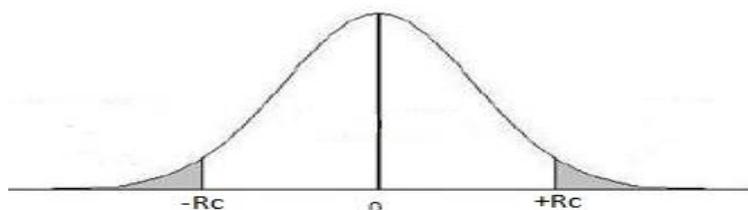
Este estadígrafo indica un Sig. de 0.000, resultado que demuestra que el modelo de regresión elegido para docentes del V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014; tiene validez puesto que el nivel de significancia es 5%.(0.05), es decir la base de datos está dentro del margen de error estimado.

### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	-,189	1,387		-,136	,892
	V.X.: Liderazgo pedagógico	,785	,065	,813	12,103	,000

a. Variable dependiente: V.Y.: Gestión educativa

### 4º: Tenemos la Región Crítica.



$$Rc = Z \text{ de Tabla} = \pm 1.96$$

**5º: Se decide por:**

El programa SPSS 22 refleja un Z calculado de  $12.103 > R_c = 1.96$ , entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Con estos resultados estadísticos, se puede afirmar que el liderazgo pedagógico se relacionaría en forma directa con la gestión educativa en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014. Finalmente, mencionaré que el coeficiente de determinación indica que el liderazgo pedagógico influye significativamente en un 66.1% pero no determina el comportamiento global de la gestión educativa

### 3.2. CONCLUSIONES

- Primera:** En base a los datos recogidos en la investigación se puede afirmar que el liderazgo pedagógico se relaciona en forma directa con la gestión educativa en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014. Esto se ve reflejado con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,813 que indica que a un buen nivel de liderazgo pedagógico le corresponde un buen nivel de gestión educativa o a un deficiente nivel de liderazgo pedagógico le corresponde un deficiente nivel de gestión educativa, esto sucede en 66.1% de los casos pero no determina el comportamiento global de la gestión educativa.
- Segunda:** Se ha logrado identificar que existe relación directa entre el liderazgo pedagógico y la gestión institucional en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014. Esto se ve reflejado con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,776
- Tercera:** Se ha logrado establecer que existe relación directa entre el liderazgo pedagógico y la gestión pedagógica en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014. Esto se ve reflejado con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,776
- Cuarta:** Se ha logrado determinar que existe relación directa entre el liderazgo pedagógico y la gestión administrativa en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014. Esto se ve reflejado con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,846
- Quinta:** Se ha logrado establecer que existe relación directa entre el liderazgo pedagógico y la gestión comunitaria en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del

Cercado de Ica, en el 2014. Esto se ve reflejado con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,805

### 3.3. RECOMENDACIONES

- Primera:** Al Director Regional de Educación de Ica realizar programas de capacitación sobre liderazgo pedagógico dirigido a docentes de las diversas instituciones educativas, debido a que se observó en algunas instituciones del cercado de Ica, un deficiente manejo de la gestión educativa. Los programas de capacitación ayudarían a desarrollar la gestión educativa en las dimensiones institucional, pedagógica administrativa y comunitaria.
- Segunda:** A la directora de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ica promover talleres de capacitación sobre gestión educativa dirigido a los directores de las diferentes instituciones educativas de la provincia de Ica, con la finalidad de mejorar la gestión institucional, y promover en los directivos la capacidad de rediseñar la organización.
- Tercera:** A los directores y docentes de las diferentes instituciones educativas asistir a las diversas capacitaciones en mejora del manejo de la gestión pedagógico y el liderazgo pedagógico en beneficio de los estudiantes. Se ha demostrado que la gestión del currículo es importante para mejorar la calidad de los aprendizajes.
- Cuarta:** A la dirección de la institución educativa mejorar la gestión administrativa a través de la gestión de los recursos financieros y la gestión de la infraestructura para contribuir a la calidad educativa en la institución.
- Quinta:** A los docentes de la institución educativa participar en eventos de proyección a la comunidad y fortalecer las relaciones con los padres de familia como una forma de contribuir a la mejora de la gestión socio comunitaria en la institución.

### **3.4. FUENTES DE INFORMACIÓN**

Anderson, S. (2006). The School District's Role in Educational Change. *International Journal of Educational Reform*, 15(1), pp.13-37.

Barber, M., y Fullan, M. (2005). Tri-Level Development. *Education Week*, 24 (25), pp. 32-35.

Bendezú, V. (2005). *La Investigación Científica IV*. Lima: Proyectus.

Bolívar, A. (2009). Una Dirección para el Aprendizaje. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(1), pp. 1-4.

Bolívar, A. (2001). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden, promesas y realidades*. Madrid: La Muralla.

Carrasco, S. (2006) *Metodología de la investigación*, Lima, San Marcos.

Casassus, J. (1999). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos, en Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe. *La gestión: en busca del sujeto*. Seminario Internacional Reformas de la gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa. Santiago, Chile: UNESCO. En línea, disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001176/117612so.pdf>.

Cajo, C. (2012) *Relación del Consejo Educativo Institucional (CONEI) en la gestión de las Instituciones Educativas de secundaria del cercado de Ica – 2011*.

Amarate, A. (2000). *Gestión Directiva. Módulos 1 a 4*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.

Álvarez, M. (1988). *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Madrid: Popular.

Casassus, J. (1996) *Acerca de la calidad en educación. Conferencia el Seminario Internacional Modernización de la educación*.

Choque, M. y Ventura, M. (2012) "Nivel de formación profesional y su relación con la gestión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática "San Luis Gonzaga" Región Ica- año 2012".

Elmore, R. (2008). *Leadership as the practice of improvement*. En: Pont, B., Nusche, D. y Hopkins, D. (Eds.), *Improving School Leadership*. Volume 2. Paris: OECD.

Espeza, F. (2008) "Perfil profesional de los directores en la administración de la unidad de gestión educativa local Huancayo". Universidad Peruana los Andes - UPLA.

García, J. (2009) "La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California".

Juran, J. (1998) *Análisis y Planeación de la Calidad*. Tercera Edición. McGraw Hill / Interamericana de México.

Hargreaves, A. y Fink, D. (2006). *El Liderazgo Sostenible. Siete Principios para el Liderazgo en Centros Educativos Innovadores*. Madrid: MINEDUC / Ediciones Morata.

Heck, R., Larsen, T. y Marcoulides, G. (1991). Instructional Leadership and School Achievement: Validation of a Causal Model. *Educational Administration Quarterly*.

Hopkins, D. (2008). *Hacia una Buena escuela, experiencias y lecciones*. Serie Liderazgo Educativo. Santiago de Chile: Fundación Chile y Fundación CAP.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw- Hill.

MED (2013). *Rutas del aprendizaje. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima: Corporación Gráfica Navarrete.

Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., y Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning. Review of research*. U. Minnesota, U. Toronto, Commissioned by the Wallace Foundation, NY.

Leithwood, K. (2009). *Educational Leadership. A Review of the Research*. Prepared for the Laboratory for Student Success. Temple University Center for Research in Human Development and Education.

Leithwood, K. (1992). *The Move Toward Transformational Leadership*. Association for Supervision and Curriculum Development.

Leithwood, K.; Day, C.; Sammons, P.; Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What it Is and How it Influences Pupil Learning*. Nottingham: National College for School Leadership / University of Nottingham.

Leithwood, K. y Jantzi, D. (2000). The effects of different sources of leadership on student engagement in school. En: Riley K. y Louis, K. (Eds.), *Leadership for Change and School Reform*. London: Routledge Falmer.

Lewis, P. y Murphy, R. (2008). New Directions in School Leadership. *School Leadership and Management*, 28(2).

Landeau, R. (2007) *Elaboración de trabajos de investigación* 1ª Ed. Editorial Alfa Venezuela.

Mayo, E. (1977). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Arno

Medina, A. y Gómez, R. (2013) *El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria*.

Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e). Recuperado en: <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>.

Rentería, L. (2009) "Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe de ciudad Bolívar, en la jornada de la mañana. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Educación".

Robinson, V. (2009). Fit for Purpose: An Educationally Relevant Account of Distributed Leadership. *Studies in Educational Leadership*, 7.

Sorado, M. (2010); en su investigación titulada: "Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión Educativa".

Stephen, A. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. Canadá: Psicoperspectivas. Individuo y sociedad.

Tamayo y Tamayo, M. (2008) El proceso de la investigación científica. (4a ed.) México: Editorial Limusa.

Taylor, F. (1911) Scientific management. New York: Harper and Row.

Tobón, S. (2007). Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. Segunda edición. Bogotá: Ecoe Ediciones

UNESCO (2011). Manual de gestión para directores de instituciones educativas. Representación de la UNESCO en Perú. Lima: Lance Gráfico. S.A.C.

UNESCO (2005). Educación para todos. El imperativo de la calidad. Paris: UNESCO.

Weber, M. (1976) Wirtschaft und gesellschaft: grundriss der verstehenden soziologie. Tübingen: Mohr.

## **3.5. ANEXOS**

3.5.1. Matriz de Consistencia

3.5.2. Cuestionarios

### 3.5.1. MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

**TÍTULO:** LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y GESTIÓN EDUCATIVA EN EL V CICLO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL CERCADO DE ICA, 2014.

**AUTORA:** MARTHA BEATRIZ MEJÍA CÁCERES.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	Indicadores	Instrumentos	Fuente
<p><b>Problema Principal.</b> ¿Cómo se relaciona el liderazgo pedagógico con la gestión educativa en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014?</p> <p><b>Problemas secundarios</b> PE1: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión institucional en el</p>	<p><b>Objetivo general</b> Analizar cómo se relaciona el liderazgo pedagógico con la gestión educativa en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> OE1: Identificar cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión institucional en el V ciclo de la educación básica</p>	<p><b>H(i):</b> El liderazgo pedagógico se relaciona en forma directa con la gestión educativa en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.</p> <p><b>H(o):</b> No existe relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión educativa en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b> HE1: El liderazgo pedagógico se relaciona en forma directa con la gestión institucional en el V ciclo de la educación</p>	<p><b>VARIABLE X:</b> El liderazgo directivo.</p> <p><b>VARIABLE Y:</b> Gestión educativa</p> <p><b>DIMENSIONES VARIABLE X:</b> -Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes -Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</p> <p><b>DIMENSIONES DE LA VARIABLE Y:</b> - Gestión institucional - Gestión pedagógica - Gestión administrativa - Gestión comunitaria</p>	<p><b>VARIABLE X:</b> Construcción de una visión compartida. -Aceptación de objetivos institucionales. -Generar altas expectativas. - Atención y apoyo individual a los docentes - Atención y apoyo intelectual - Modelamiento - Construir una cultura evaluativa - Estructurar una organización que facilite el trabajo - Crear una relación productiva con la familia y comunidad - Brindar apoyo técnico pedagógico a los docentes - Monitoreo de las prácticas docentes.</p>	<p>Cuestionario de liderazgo pedagógico</p>	<p>Elaboración propia</p>

<p>V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014?</p> <p>PE2: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión pedagógica en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014?</p> <p>PE3: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión administrativa en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014?</p>	<p>regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.</p> <p>OE2: Establecer cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión pedagógica en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.</p> <p>OE3: Determinar cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión administrativa en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.</p> <p>OE4: Evaluar cuál</p>	<p>básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014</p> <p>HE2: El liderazgo pedagógico se relaciona en forma directa con la gestión pedagógica en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014</p> <p>HE3: El liderazgo pedagógico se relaciona en forma directa con la gestión administrativa en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014</p>		<p><b>VARIABLE Y:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de tiempos y espacios.</li> <li>-Canales de comunicación formal</li> <li>- Comisiones de trabajo</li> <li>-Manual de funciones</li> <li>-Reglamento interno y organigrama</li> <li>-Orientación educativa tutorial.</li> <li>-Enfoque de evaluación</li> <li>-Actualización docente</li> <li>-Estilo de enseñanza</li> <li>-Relación con estudiantes.</li> <li>-Planes y programas económico</li> <li>-Distribución de tiempos.</li> <li>-Distribución de jornadas</li> <li>- Administración de recursos</li> <li>-Relación con instancias del MED.</li> <li>- Relación con los padres de familia.</li> <li>- Proyectos de proyección social.</li> <li>-Relación con instituciones municipales, estatales, civiles.</li> </ul>	<p>Cuestionario de gestión educativa</p>	
---	---	--	--	---	--	--

<p>PE4: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión sociocomunitaria en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014?</p>	<p>es la relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión sociocomunitaria en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.</p>	<p>HE4: El liderazgo pedagógico se relaciona en forma directa con la gestión socio-comunitaria en el V ciclo de la educación básica regular en las instituciones educativas del Cercado de Ica, en el 2014.</p>				
---	--	---	--	--	--	--

### 3.5.2. Cuestionarios

## CUESTIONARIO DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO

**OBJETIVO.** Determinar el nivel de liderazgo pedagógico en las instituciones educativas del cercado de Ica.

Institución Educativa: ..... N° del encuestado:.....

Condición laboral:..... Fecha de aplicación:.....

**Indicaciones:** Lee detenidamente cada interrogante antes de marcar en la opción que mejor describa el liderazgo pedagógico en la institución educativa a la cual Ud. pertenece ya que permitirá obtener información valiosa que mejore el proceso de enseñanza-APRENDIZAJE, teniendo en cuenta que:

Siempre = 2 puntos, a veces= 1 punto y Nunca = 0 puntos.

D1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes			
ÍTEMS	Siempre	A veces	Nunca
1. El director conduce de manera participativa la planificación institucional basado en el clima escolar y las características del estudiante			
2. El director diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar.			
3. El director promueve espacios colaborativos donde los docentes analizan las metas de aprendizaje.			
4. El director promueve espacios colaborativos y mecanismos de organización entre los actores educativos para la toma de decisiones.			
5. El director genera un clima escolar entre los docentes basados en el respeto, equidad y honestidad.			
6. El director promueve un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación en la escuela.			
7. El director maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el dialogo, el consenso y la negociación.			
8. Promueve la participación organizada de las familias en la escuela para el logro de los aprendizajes de los estudiantes.			
9. Administra el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible para el logro de las metas de aprendizaje.			
10. Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa			
D2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes			
ÍTEMS	Siempre	A veces	Nunca

11. El director gestiona oportunidades de formación continua para los docentes.			
12. El director orienta a los docentes con el propósito de mejorar su desempeño en función de las metas de aprendizaje.			
13. El director genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes			
14. El director estimula las iniciativas de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización			
15. El director orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular.			
16. El director promueve el conocimiento colectivo de los lineamientos del sistema curricular y la propuesta curricular regional			
17. El director propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación			
18. El director promueve el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.			
19. El director monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos			
20. El director Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr			

### CUESTIONARIO DE GESTIÓN EDUCATIVA

**OBJETIVO.** Determinar el nivel de gestión educativa en las instituciones educativas del cercado de Ica.

---

Institución Educativa: ..... N° del encuestado:.....

Condición laboral:..... Fecha de aplicación:.....

---

**Indicaciones:** Lee detenidamente cada interrogante antes de marcar en la opción que mejor describa la gestión educativa en la institución educativa a la cual Ud. pertenece ya que se podrá obtener información valiosa que permita mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, teniendo en cuenta que:

Siempre = 2 puntos, a veces= 1 punto y Nunca = 0 puntos.

D1: Gestión institucional			
ÍTEMS	Siempre	A veces	Nunca
1. En la institución se realizan acciones para internalizar en los actores educativo la visión, misión y objetivos estratégicos.			
2. En la institución se tiene determinado los procedimientos de comunicación formal a los actores educativos			
3. En la institución se gestiona charlas de orientación hacia la comunicación asertiva entre los trabajadores.			
4. En la institución se organizan comisiones de trabajo distribuyendo al personal con equidad.			
5. En la institución se promueve brindar una imagen organizada, ordenada y de calidad a la comunidad educativa.			
D2: Gestión administrativa			
ÍTEMS	Siempre	A veces	Nunca
6. En la institución educativa se gestiona el presupuesto económico para atender a las demandas educativas.			
7. En la institución se administra con equidad la distribución de las jornadas de trabajo.			
8. En institución la administración del personal de servicio permite un adecuado ornato de los ambientes de la institución.			
9. En la Institución se administra adecuadamente los recursos de limpieza de tal manera que se garantiza el mantenimiento de las áreas verdes.			
10. En la institución se administra los materiales educativos en función de las demandas de aprendizaje.			
D3: Gestión pedagógica			
ÍTEMS	Siempre	A veces	Nunca
11. En la institución se gestiona charlas formación a los docentes para la orientación educativa tutorial.			
12. En la institución se gestiona cursos de capacitación para la			

orientación de la planificación curricular.			
13. En la institución se gestiona cursos de especialización de post grado como estímulo a los docentes.			
14. En la institución se gestiona una evaluación por competencias que respondan a los aprendizajes fundamentales.			
15. En la institución educativa se gestiona la implementación de estrategias de enseñanza que respondan a los estilos y ritmos de aprendizaje de los estudiantes.			
<b>D4: Gestión comunitaria</b>			
<b>ÍTEMS</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
16. En la institución se gestiona un buen trato a los padres de familia.			
17. En la institución se promueve la participación organizada de los padres de familia.			
18. En la institución se planifican proyectos de proyección social en los cuales los estudiantes demuestran sus capacidades.			
19. En la institución se promueven la formación de redes locales mediante convenios con instituciones para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.			
20. La institución gestiona convenios con el organismo de salud para la atención de los estudiantes.			