



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
DE LA EDUCACIÓN**

Liderazgo directivo - docente y gestión de la calidad educativa en Educación
Básica Regular, Huaraz - 2020.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctor en Administración de la Educación

AUTOR:

Oncoy Ramírez, Moisés Rubén (ORCID: 0000-0002-1419-6273)

ASESORA:

Dra. Salas Sánchez, Rosa María (ORCID: 0000-0002-6454-8740)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

CHIMBOTE – PERÚ

2020

Dedicatoria

A mis queridos Padres: Delfín y Teresa que desde el cielo me acompañan en mi diario caminar y porque en mi vida han sido los arquitectos de mi ser, me enseñaron que las metas se logran con esfuerzo, entusiasmo, perseverancia, humildad y paciencia.

A mi esposa Reyna, a mis hijos: Rubén, Daniela y Brisa, porque son los que me dan la fortaleza necesaria para seguir adelante y me inspiran las ideas de cambio y superación permanente.

Moisés Rubén.

Agradecimiento

A Dios por darme la vida y la oportunidad de disfrutar las maravillas de su creación, y a mi familia por su comprensión y apoyo brindado en este proceso.

A la asesora Dra. Rosa María Salas Sánchez, por su acertado asesoramiento, que ha permitido lograr este anhelo y meta importante en mi desarrollo profesional.

A los docentes y directores de las tres instituciones educativas que forman parte del grupo muestral, en especial a los docentes de las instituciones educativas: Pedro Pablo Atusparia y Mariscal Toribio de Luzuriaga, por su invaluable apoyo en el proceso de aplicación de las encuestas, muy a pesar de que nos encontrábamos atravesando la difícil etapa de emergencia nacional.

Moisés Rubén.

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de cuadros	vi
Índice de figuras	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
RESUMO	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	27
3.1. Tipo y diseño de investigación	27
3.2. Operacionalización de las variables.	29
3.3. Población, muestra y muestreo	31
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	32
3.5. Procedimientos	34
3.6. Métodos de análisis de datos	34
3.7. Aspectos éticos	36
IV. RESULTADOS	37
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	49
VI. CONCLUSIONES	55
VII. RECOMENDACIONES	57
VIII. PROPUESTA	59
Referencias Bibliográficas	63
Anexos	69

Índice de tablas

	Página
Tabla 1. Relación entre el liderazgo directivo docente y gestión de la calidad educativa	38
Tabla 2. Grado de relación entre la dimensión, expectativas y metas, y gestión de la calidad educativa	43
Tabla 3. Relación entre la dimensión, obtención y asignación estratégica de recursos y gestión de la calidad educativa	43
Tabla 4. Grado de relación que existe entre la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo; y gestión de la calidad educativa	44
Tabla 5. Relación entre la dimensión, promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente y gestión de la calidad educativa	45
Tabla 6. Relación entre la dimensión, entorno ordenado y de apoyo, y gestión de la calidad educativa	46
Tabla 7. Correlación entre el liderazgo directivo – docente y gestión de la calidad educativa, rho de Spearman	47
Tabla 8. Correlación entre el liderazgo directivo – docente y gestión de la calidad educativa, con Chi cuadrado	48

Índice de cuadros

	Página
Cuadro 1. Estilos y arquetipos de liderazgo	29
Cuadro 2. Operacionalización de las variables	31
Cuadro 3. Población objeto de estudio	32
Cuadro 4. Muestra de estudio	33
Cuadro 5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	35

Índice de figuras

	Página
Figura 1. Vinculación del liderazgo con los logros académicos	16
Figura 2. Descripción del Modelo PDCA (PHVA)	20
Figura 3. Descripción del Modelo Europeo de Gestión de Calidad	21
Figura 4. Etapas y niveles del Plan Estratégico	22
Figura 5. Niveles de liderazgo directivo-docente en la educación básica regular	39
Figura 6. Niveles de liderazgo directivo-docente en la educación básica regular por dimensiones	39
Figura 7. Niveles de la gestión de calidad educativa en educación básica regular	41
Figura 8. Niveles en que se encuentra la gestión de la calidad educativa en educación básica regular por dimensiones	41

RESUMEN

El liderazgo del director, cobra vital importancia en las instituciones educativas, por ser el segundo factor de influencia para mejorar los aprendizajes, después de la labor docente. Es por ello que, en el presente estudio se buscó determinar; cómo y en qué medida, el liderazgo directivo – docente se relaciona con la gestión de la calidad educativa en las instituciones educativas de Educación Básica Regular de la ciudad de Huaraz, 2020.

Bajo el enfoque cuantitativo, estudio correlacional, con diseño no experimental, transeccional, y a través de la encuesta, se recogieron los datos aplicando dos cuestionarios a una muestra conformada por 103 docentes pertenecientes a tres establecimientos escolares de la ciudad de Huaraz.

Finalmente concluimos que; la relación que existe entre el liderazgo directivo - docente y la gestión de la calidad educativa, es directa, positiva y altamente significativa, pues estadísticamente se ha determinado que el coeficiente de correlación de Spearman obtenido es ($\rho = 0.661$). Asimismo, el “p” valor es menor que el nivel de significancia, $p = 0,000 < 0,05$; quedando demostrado de esta manera, la existencia de dicha relación. Con la cual se confirma la hipótesis de investigación (H_1) y se rechaza la hipótesis nula (H_0).

Palabras clave: Liderazgo directivo - docente, gestión, calidad educativa.

ABSTRACT

The leadership of the director is vitally important in educational institutions, as it is the second influencing factor to improve learning, after teaching. That is why, in the present study, we sought to determine; how and to what extent, the directive - teacher leadership is related to the management of educational quality in the educational institutions of Regular Basic Education of the city of Huaraz, 2020.

Under the quantitative approach, correlational study, with a non-experimental, transectional design, and through the survey, the data was collected by applying two questionnaires to a sample made up of 103 teachers belonging to three schools in the city of Huaraz.

Finally we conclude that; The relationship that exists between directive-teacher leadership and educational quality management is direct, positive and highly significant, since it has been statistically determined that the Spearman correlation coefficient obtained is ($\rho = 0.661$). Also, the "p" value is less than the significance level, $p = 0.000 < 0.05$; being demonstrated in this way, the existence of this relationship. With which the research hypothesis (H1) is confirmed and the null hypothesis (H0) is rejected.

Keywords: Executive leadership - teacher, management, educational quality

RESUMO

La leadership del direttore è di vitale importanza nelle istituzioni educative, poiché è il secondo fattore di influenza per migliorare l'apprendimento, dopo l'insegnamento. Ecco perché, nel presente studio, abbiamo cercato di determinare; come e in che misura, la direttiva - leadership degli insegnanti è correlata alla gestione della qualità dell'istruzione nelle istituzioni educative dell'istruzione di base regolare della città di Huaraz, 2020.

Sotto l'approccio quantitativo, studio correlazionale, con un disegno non sperimentale, transezionale, e attraverso l'indagine, i dati sono stati raccolti applicando due questionari ad un campione composto da 103 insegnanti appartenenti a tre scuole della città di Huaraz.

Infine concludiamo che; La relazione che esiste tra leadership direttiva-insegnante e gestione della qualità educativa è diretta, positiva e altamente significativa, poiché è stato statisticamente determinato che il coefficiente di correlazione di Spearman ottenuto è ($\rho = 0,661$). Inoltre, il valore "p" è inferiore al livello di significatività, $p = 0,000 < 0,05$; dimostrata in questo modo l'esistenza di tale rapporto. Con cui si conferma l'ipotesi di ricerca (H1) e si rifiuta l'ipotesi nulla (H0).

Parole chiave: Leadership esecutiva - insegnante, management, qualità educativa.

I. INTRODUCCIÓN

La evaluación internacional que se realiza a través de la prueba PISA (Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes), ha puesto de manifiesto la frágil o precaria formación académica que se brinda en las instituciones educativas peruanas de Educación Básica Regular (EBR), puesto que mide el nivel alcanzado en el desarrollo de las capacidades y competencias de aquellos estudiantes que están a puertas de concluir la educación media o secundaria con una edad oscilante a los 15 años. En esta evaluación que realiza la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), los estudiantes asiáticos tienen los mejores resultados desde los inicios, y en estos tres últimos trienios (2012, 2015 y 2018), la supremacía y los primeros puestos corresponden a Singapur, Japón, Hong Kong - China, Finlandia, seguido por los estudiantes europeos y canadienses. Los estudiantes latinoamericanos se encuentran ocupando los últimos lugares, poniendo así en tela de juicio la eficacia del sistema educativo de estos países.

Al respecto, y refiriéndose a la prueba PISA 2009, Trahtemberg (2010) señala que, los puntajes más altos lo obtienen los mismos de siempre, aunque de forma alternada. Así, Shanghái-China, Corea del Sur, Finlandia, Hong Kong-China y Singapur, ocupan los cinco primeros lugares, seguidos de Canadá y otros países del continente europeo. Por su parte Muelle (2019), en su análisis multinivel realizado a la prueba PISA 2015, manifiesta que, estos resultados que ubican a los estudiantes latinoamericanos, y en caso particular a los estudiantes peruanos, por debajo del promedio, se debe a factores socioeconómicos, contextuales y emocionales.

En el contexto nacional y según el boletín informativo de la Unidad de Medición de la Calidad de los Aprendizajes (UMC) SICRECE del Ministerio de Educación (2019), en las evaluaciones muestrales y censales de los años 2016 y 2018, se aprecia un mejoramiento inconsistente y no sostenido de los logros de aprendizaje. Así, en lectura del segundo grado de primaria; en el nivel de inicio, se percibe un leve mejoramiento a razón de 0,5 puntos porcentuales; en el nivel de proceso a razón de 9,1 puntos porcentuales; mientras que, en el nivel satisfactorio se aprecia un descenso considerable, a razón de 8,6 puntos porcentuales. En educación

secundaria, los resultados de dicha evaluación son similares. Sin embargo, es necesario resaltar que, algunas regiones sureñas como: Tacna, Moquegua y Arequipa, han demostrado tener los mejores logros, pues los resultados alcanzados en los último tres años de evaluación (2016, 2018 y 2019) son mucho más consistentes y sostenibles en el tiempo, es decir van en crecimiento, y no descienden en determinados años como ocurre en otras regiones. El Ministerio de Educación (2020), resalta que, en la evaluación muestral y censal del 2019, por tres años consecutivos, Tacna ocupa el primer lugar, seguido de Moquegua, y luego Arequipa que se ubica en el tercer lugar.

En tanto, los resultados de dicha evaluación en Ancash son inconsistentes. Así, según el Ministerio de Educación (2017, 2019, 2020); en la ECE del año 2016, en el segundo grado de primaria, la región pasa a formar parte del grupo de mejora significativa en Matemática, pero no en lectura. En el segundo grado de secundaria, tanto en matemática, así como en lectura, forma parte del grupo de mejora significativa ocupando el décimo primero y décimo segundo lugar respectivamente. Para el 2018 tampoco se tuvieron mejoras significativas, pues solo considerando los resultados en matemática y lectura del 4to grado de primaria, la región ocupa el vigésimo y el décimo octavo lugar, con una medida promedio de 464 y 466 puntos respectivamente. Mientras que, en la evaluación censal y muestral del 2019, la región Ancash, ascendió tres posiciones en el orden de mérito, habiendo ocupado el puesto 17 y 15, en matemática y comunicación con puntajes promedio de 481 y 480, respectivamente.

Los estudiantes huaracinos, en la evaluación muestral y censal de los dos últimos años (2018 y 2019) han tenido una ubicación alentadora a nivel de la región Ancash. Así, según los resultados publicados por el Ministerio de Educación (2019 y 2020); en la ECE 2018, la UGEL Huaraz, ocupa el segundo lugar, a nivel regional, en Matemática y Lectura del 4to grado de secundaria, y en la ECE 2019, ocupa el primer lugar en ambas áreas. Estos resultados muestran que el logro de los aprendizajes en la UGEL Huaraz ha mejorado y va en aumento. Sin embargo, los estudiantes que se ubican en el nivel satisfactorio en matemática y lectura, alcanzan porcentajes que oscilan entre el 15% y 18%. Lo cual, aún es mínimo,

comparado con otras UGEL del país, cuyos estudiantes alcanzan porcentajes que oscilan entre el 30% y 40%.

Otra característica no menos importante para el presente estudio y que se observa a nivel local es que, en algunas instituciones educativas, sobre todo en el nivel secundario de EBR, ha disminuido considerablemente sus metas de atención, pues hay muy poca demanda de matrícula, generando así una excedencia en los trabajadores docentes y no docentes, y conforme a la apreciación de los padres y madres de familia, este hecho se debería a que en dichas instituciones no hay buenos docentes, la infraestructura no es adecuada, hay mucha indisciplina y no hay una buena dirección o gestión de la institución. Este último, deja entrever la importancia que tiene el ejercicio del liderazgo directivo-docente en la gestión de la calidad educativa de algunas instituciones de EBR.

Los resultados de la prueba PISA, así como el de la ECE, evidencian la efectividad del sistema escolar de un determinado país, y de modo particular, caracterizan la calidad educativa que gestionan los líderes pedagógicos de los centros escolares. Es por ello que, tanto el liderazgo, así como la calidad educativa, son el foco de atención y forman parte de la política educativa de las autoridades y organizaciones mundiales. Tal es así, que, en el foro mundial de Educación para Todos, desarrollado el año 2000 en Dakar, con la participación de los 164 representantes de cada país que forma parte de la OECD, se priorizó y determinó que, la calidad educativa sea uno de los objetivos claves que a nivel mundial se persiga (UNESCO, 2000).

En esta línea, la OECD (2009) luego de los estudios realizados, señaló con precisión que, el liderazgo escolar es el eje primordial para mejorar la educación en los distintos países (*Improving School Leadership*). Así, Bolívar (2010); Ministerio de Educación (2014) & Robinson (2008), coinciden en referir que, la efectividad escolar o la calidad educativa depende en gran medida del liderazgo del equipo directivo. Un liderazgo pedagógico que, apoya, dinamiza y motiva, es el catalizador de importancia o el segundo factor de influencia, después de la acción docente, para optimizar los logros de aprendizaje, puntualiza el MINEDU, en el fascículo del marco del buen desempeño directivo. Al respecto, Hopkins (2009), ha planteado la potenciación de la trilogía: aprendizaje, enseñanza y escuela, para el mejoramiento

educativo. Con ello haciendo clara referencia que una escuela potente se caracteriza por tener directivos que lideran a través del apoyo y motivación; y la buena enseñanza de los docentes, optimizan los mejores logros de aprendizaje de los escolares.

Dada la relevancia teórica y práctica de nuestra investigación, planteada de esta manera; el presente estudio, busca responder a la siguiente interrogante:

¿Cómo es la relación entre el liderazgo directivo–docente y gestión de la calidad educativa en las instituciones educativas de Educación Básica Regular de la ciudad de Huaraz 2020, desde la perspectiva de los docentes?

El objetivo general es; Determinar la relación que existe entre el Liderazgo Directivo - Docente y Gestión de la Calidad Educativa en Educación Básica Regular, Huaraz 2020, según la percepción de los docentes. En tanto nuestros objetivos específicos buscan: a) Determinar el nivel de liderazgo que ejerce el equipo directivo en las IIEE de EBR, Huaraz 2020; b) Determinar, el grado o nivel de gestión de la calidad educativa en las IIEE de Educación Básica Regular, Huaraz 2020; c) Verificar el grado de relación que existe entre las metas y expectativas y la gestión de la calidad educativa; d) Evaluar la relación que existe entre la obtención y asignación estratégica de recursos y gestión de la calidad educativa; e) Verificar el grado de relación que hay entre la planificación, coordinación, evaluación de la enseñanza y el currículo, y gestión de la calidad educativa; f) Evaluar la relación que existe entre la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docentes, y gestión de la calidad educativa; g) Verificar la relación existente entre el establecimiento del entorno y/o ambiente ordenado y de apoyo, y gestión de la calidad educativa.

Por consiguiente; nuestras hipótesis en el presente estudio son: a) H_1 : La relación que existe entre el liderazgo directivo - docente y la gestión de la calidad educativa en las IE de EBR de la ciudad de Huaraz - 2020, es directa; b) H_0 : No existe relación alguna, entre el liderazgo pedagógico directivo y la calidad educativa en las IE de EBR de la ciudad de Huaraz – 2020.

En consecuencia, si se mejora el liderazgo directivo-docente, mejorará la calidad educativa y, por consiguiente, mejorarán los logros de aprendizaje y los resultados en las evaluaciones PISA y ECE. Así, las instituciones con problemas

en sus metas de atención por la baja calidad educativa, se convertirían en centros escolares de preferencia para la matrícula de estudiantes, evitando de este modo el descenso de sus metas de atención y la excedencia de sus trabajadores.

De lo contrario, seguirán los pobres resultados en las pruebas PISA y ECE, y las Instituciones Educativas que presentan esta problemática, seguirán siendo consideradas como instituciones de baja calidad y la última opción, en grado de prioridad para la matrícula de estudiantes de EBR, hecho que repercute en la generación de la excedencia de sus trabajadores, por disminución de sus metas de atención.

En ese entendido, también es necesario resaltar la importancia metodológica de la presente investigación, por cuanto aportará con los instrumentos de evaluación del liderazgo y la calidad educativa. Asimismo, se formula una propuesta con la intención de mejorar la gestión de la calidad educativa, basada en el ejercicio del liderazgo pedagógico directivo - docente.

II. MARCO TEÓRICO

Tomando como base la realidad planteada, se hizo una exhaustiva revisión bibliográfica, encontrándose algunos estudios previos en el contexto internacional. Así, en Chile Sepúlveda y Aparicio (2017), determinan que, la aplicación del liderazgo instruccional, traza la línea de base para mejorar los logros académicos de los estudiantes, a través del mejoramiento del desempeño de los directores en el cumplimiento de las tareas de planificación estratégica con visión compartida, gestión organizacional, monitoreo y acompañamiento del proceso de enseñanza aprendizaje, promoción y participación en la formación y desarrollo profesional del docente, gestión de la convivencia y relación con el contexto y la comunidad educativa.

En esta línea, tres estudios que a nivel internacional se han realizado acerca del liderazgo escolar y su influencia en una educación de calidad, o su impacto en el logro de los aprendizajes; determinaron coincidentemente que, la tarea principal del líder o director de escuela, es la gestión del currículum; pues este, permite mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Dicha gestión comprende: fomentar y realizar trabajos articulados con los docentes, comunicación constante, la supervisión, monitoreo y acompañamiento en las sesiones de clase y la enseñanza, formulación y trabajo en equipo de la programación curricular, y el esfuerzo por forjar una visión común y prospectiva (Leiva & Vásquez, 2019; Ramírez, 2020; Maya, Aldana & Argüelles, 2019)

Mientras tanto; Pérez, Bolívar, García & Caracuel (2018), en un importante estudio realizado con el objetivo de adecuar la escala de liderazgo pedagógico VAL-ED (Vanderbilt Assessment of Leadership in Education) a la población educativa española; refiere en la discusión de resultados que, este instrumento, en la primera sub escala comprende ítems que están relacionados con la medición de la práctica del liderazgo que impacta significativamente en el propósito de mejorar los aprendizajes y están referidos a las tareas de supervisión del desarrollo curricular; así como de las distintas dimensiones del que hacer docente, los cuales permiten asegurar el éxito escolar o la mejora educativa.

Por su parte, Sierra (2016), en un estudio del Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible; concluye que, el liderazgo

educativo, basado en valores, reforzada por las competencias directivas; promueve la eficiencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje, y por ende, la calidad educativa. De esta manera se genera también una cultura organizacional de innovación, creatividad, involucramiento de los actores educativos y compromiso con el mejoramiento de los logros institucionales.

Al respecto, Contreras (2016), en un estudio sobre liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela; concluye que éstos, repercuten positivamente en el mejoramiento de la calidad educativa. Asimismo, genera el trabajo colaborativo de sus actores, insta prácticas de asesoramiento a los docentes, motiva a los actores educativos, para realizar proyectos de mejoramiento, e incentiva a la formación de comunidades de aprendizaje.

En esta misma perspectiva, Torres (2017), en una investigación descriptiva con enfoque cuantitativo; analizó y evaluó la calidad educativa, teniendo en cuenta como un indicador la labor educativa del docente que plantea propuestas para mejorar y atenuar las carencias de excelencia que actualmente se perciben. Determinando que, los docentes y directivos ejercen el liderazgo pedagógico que promueve y favorece la intervención con mayor involucramiento de la familia; así como de la comunidad educativa en la gestión del centro educativo, como parte del enfoque de liderazgo centrado en las personas y en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Mientras tanto, en Chile Flores (2015), siguiendo un enfoque de carácter ecléctico (multimétodo), con el propósito de reconocer el estilo de liderazgo que prepondera en los equipos directivos en centros educativos públicos y concertados a través del MLQ-5x, y con la finalidad de comprobar que el liderazgo transformacional es aquel que repercute en los mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes; concluye que, el liderazgo constituye una de las áreas fundamentales de los estándares de acreditación de la calidad educativa en Chile. Y que el equipo directivo de las escuelas con mejores resultados de aprendizaje de sus alumnos presenta características conductuales del modelo de liderazgo MLQ-5x. El más cercano al estilo de liderazgo transformacional.

De modo similar, Camarero (2015) en su tesis Doctoral realizada en España bajo el paradigma interpretativo, y con el fin de conocer las maneras de dirección y

liderazgo de los centros educativos de primaria en Tarragona. Concluye que; la forma de liderazgo que se fija altas expectativas de rendimiento de sus alumnos es el factor más acreditado en el éxito escolar de los mismos.

En esta línea y en el contexto nacional, Espíritu (2017) en su tesis doctoral de carácter básico con metodología hipotético deductivo y buscando determinar de qué forma el liderazgo transformacional y la gestión educativa del director repercuten en el clima corporativo, de las instituciones educativas de la UGEL 15, distrito San Antonio - Huarochirí 2016; entre otras concluye que, el liderazgo transformacional y la gestión educativa del director tienen una correspondencia significativa con el clima institucional, las relaciones interpersonales y la identidad institucional.

Mientras, Osorio (2017), en su investigación descriptiva correlacional bajo el enfoque cuantitativo, concluye que, el tipo de liderazgo predominante que aplican los directores de las entidades educativas de educación básica en el ejercicio de sus funciones, es el autocrático enmarcado dentro del enfoque de gestión normativo o burocrático. Asimismo, precisa que, el liderazgo transformacional constituye, en efecto, un factor que interviene positivamente en el mejoramiento de la calidad de la gestión de las entidades educativas de educación básica de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 07.

En tanto, Casas (2019), en una investigación sobre el liderazgo pedagógico, concluye que; el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en el nivel secundario de la Institución Educativa pública "María Parado de Bellido" del distrito del Rímac, Lima, 2017; tiene una correlación positiva y alta, cuyo valor de $p = 0.000 < 0.05$.

Son varias las teorías que sustentan la concordancia existente entre el liderazgo y la calidad educativa. En ese sentido, debemos de resaltar que, el liderazgo educativo o pedagógico, como componente principal o básico de la gestión de calidad, es el tema central de la presente investigación, por el buen performance e influencia positiva para mejorar los resultados escolares, y que, en estos últimos años, tal como señala la OCDE (2009), se ha transformado en prioridad para la política educativa internacional. Así, Maureira, (2004); López, Osorio, Gallegos & Cáceres, (2016); coinciden en identificar algunos factores o

indicadores que presentan mayor correlación con la eficacia de una escuela; y entre ellos tenemos, como factor principal, al liderazgo transformacional, pedagógico o directivo.

Por su parte, Herrera (2012) ha señalado, refiriéndose a las particularidades de las escuelas eficaces o escuelas con éxito (*effective schools*) que; un buen centro de calidad depende de sus maestros y estudiantes (buenos docentes + buenos educandos = buen rendimiento). De esta manera, también la calidad educativa se convierte en eje fundamental de definición de las políticas públicas en la mayor parte de los países del mundo.

Los estudios sobre el liderazgo y su influencia en el que hacer de los grupos sociales, se remontan a la antigüedad, sin lugar a duda podríamos afirmar que se remontan a las épocas de florecimiento de la cultura griega con sus máximos representantes: Sócrates, Platón y Aristóteles; y la cultura China con su magnánimo representante, Confucio, quien en realidad no escribió ningún libro, pero sus discípulos sí escribieron un compendio, denominado las “*analectas*”. De este documento recoge Adair (2014) y afirma que, el liderazgo es la acción que denota el líder, agente o actor, para mostrar a otros el camino, sobre todo al ir delante de ellos, ejemplificando la humildad y desterrando el ego.

Más tarde, el desarrollo industrial trajo consigo la postulación de las teorías del liderazgo, primero como teorías de la administración y gestión y luego como teorías del liderazgo. Desde entonces, las escuelas o corrientes dedicadas al estudio del liderazgo han postulado algunos modelos y teorías. Tal es el caso de la teoría de los rasgos, cuyo autor principal es Gardner. Esta teoría, conocida también como la teoría del “Gran Hombre”, se focaliza en los líderes (rasgos); más no, en los seguidores, afirmando así, que los mejores resultados de las organizaciones se obtienen cuando estas colocan en la dirección a personas que reúnan ciertos perfiles o características físicas, psicológicas y sociales, tales como: la madurez, apariencia, diplomacia, estudios, condición social, ímpetu, iniciativa, autoconfianza, determinación, inteligencia, prevención, persuasión, entre otros (Boyett, 1999).

De esta manera, las teorías sobre el liderazgo han ido discurriendo en el campo empresarial, desde la cual se ha extrapolado al campo de la educación, entre ellas tenemos a la teoría conductual, planteada entre los años 50 y 60 del siglo pasado

que, según Sánchez y Rodríguez (2009), esta teoría del liderazgo presenta dos tipologías generales de conducta: Las conductas de tarea (facilitan el cumplimiento de metas) y las conductas de relación (se orienta en las personas).

Por su parte, Covey (1996) propone una teoría del liderazgo basado en principios o leyes naturales y siete hábitos: hábito 1, principio de la autoconciencia, visión personal y responsabilidad (pro actividad); hábito 2, principio del liderazgo y la misión (comience con el objetivo en mente); hábito 3, principio de la distribución del tiempo y las prioridades en torno a roles y metas (primero lo primero); hábito 4, principio del beneficio mutuo (ganar-ganar); hábito 5, principio de la empatía (comprenda para ser comprendido); hábito 6, principio de la cooperación creativa (sinergia); hábito 7, principio de mejoramiento y perfeccionamiento continuo (afile su sierra).

En tanto, Sánchez (2000) afirma que, en el modelo situacional de liderazgo, existen cuatro posibles estilos de dirección: ordenar (E1), persuadir (E2), participar (E3) y delegar (E4). Según Hersey, y Blanchard (1969), el liderazgo situacional se cimienta en la interrelación entre un conjunto de dimensiones: el comportamiento o conducta hacia lo encomendado, el comportamiento hacia la relación y el nivel de disposición o madurez que exteriorizan los seguidores para realizar una labor. Mientras House (1974) afirma que, los líderes situacionales alcanzan el éxito si logran motivar a sus seguidores (camino-meta). Por su parte Chemers y Ayman (1993), refieren que un liderazgo situacional efectivo depende de la interacción de los caracteres del líder con los requerimientos de la situación. Complementando la idea Fiedler (1973), quien señala que las labores de las organizaciones, no solo dependen del líder, sino de la situación. Mientras tanto en el modelo atributivo del liderazgo; el líder será considerado como tal, si coincide el prototipo ideal y el prototipo real, es decir si hay coincidencia entre las características y conductas del líder, con las expectativas del líder idealizado por los seguidores (Lord y Maher, 1991; Castro, 2007).

En esta larga lista de modelos de liderazgo, consideramos también, al modelo de recurso cognitivos, que destaca al conocimiento o la inteligencia y la experiencia como dos características o condiciones importantes que debe reunir el líder, para el ejercicio de un liderazgo efectivo (Fiedler y García, 1987). Entre tanto, otras

investigaciones realizadas, partiendo del estudio de grandes personajes políticos como: Mahatma Gandhi, Franklin Roosevelt y Mao Tse – Tung, proponen dos maneras de liderazgo: el transaccional y transformacional. La primera colma las necesidades de los seguidores, manifestándose una relación de dependencia recíproca entre el líder y los seguidores; haciéndose evidente, una transacción de aportaciones. Mientras que, el liderazgo transformacional se origina cuando más de una persona se vincula con otras, de tal manera que ambos interactuantes (líderes y seguidores) se impulsan mutuamente a niveles superiores de motivación y moralidad.

Por su parte, Goleman (1999) asevera que, existe una conexión muy importante entre la inteligencia emocional y el liderazgo, por lo que, el líder debe reunir las siguientes características: Aptitudes personales (autoconocimiento, autocontrol, autorregulación, y autoevaluación); Aptitudes sociales (empatía, ayudar a desarrollarse, advertir las necesidades ajenas de desarrollo, promover sus aptitudes, prever, identificar y colmar los requerimientos del cliente, saberes políticos, interpretar las tendencias emocionales de un grupo y sus relaciones de poder); competencias sociales, que comprende métodos efectivos para la persuasión; comunicación (capacidad de escucha y transferencia de mensajes precisos y categóricos, manejo de disyuntivas, negociación y resolución de conflictos, manejo de cambios, establecimiento de vínculos, alimentación de las relaciones instrumentales, colaboración y reciprocidad), trabajar con otros para obtener objetivos compartidos; Habilidades de equipo, que consiste en infundir sinergia grupal para conseguir las metas colectivas.

Finalmente, es importante mencionar a uno de los recientes estudios u orientaciones sobre el liderazgo, denominado, E – Leadership, que se caracteriza por incorporar entre sus principios; el contexto actual de los cambios y revolución tecnológica. Se define como un procedimiento social en la que influye básicamente, la incorporación de sistemas informáticos de avanzada para producir cambios en las actitudes, pensamientos, sentimientos y conductas de individuos e instituciones. Las técnicas brindadas por los sistemas de vanguardia, por ejemplo, el sistema de comunicación vía e-mail, permiten a los líderes planificar, decidir, difundir y controlar distintos tipos de información. (Avolio, Kahai y Dodge, 2001)

Por otro lado, los estudios o teorías sobre el tema, proponen la puesta en práctica de diferentes tipos de liderazgo. Así, Lippitt y White (1943), establecieron tres tipos de liderazgo: autocrático, democrático y liberal o laissez faire. El liderazgo autocrático se caracteriza por el totalitarismo y autoritarismo en la toma de decisiones del líder. Este inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. En tanto, en el liderazgo democrático, el líder recibe los aportes y sugerencias de los seguidores, las cuales son de vital importancia para la toma de decisiones, siempre y cuando sean posibles y prácticos. Liderazgo liberal o laissez faire, el líder delega la autoridad para decidir, a los subalternos o seguidores, y éstos, asumen la responsabilidad de conducir y dirigir por su propia motivación, guía y control.

En ese sentido, es necesario señalar el aporte de Leithwood (2009), quien considera e incorpora los siguientes enfoques respecto al liderazgo educativo: a) La existencia del liderazgo dentro de las relaciones sociales es para el servicio con fines sociales, su fin es desarrollar tareas o actividades para un conjunto de personas, mas no para un solo individuo o beneficio personal; b) El liderazgo involucra un propósito y una orientación, lo cual significa que, los líderes desarrollan y promueven metas grupales persiguiéndolas con claridad y tenacidad; c) Liderazgo como proceso de influencia, lo que significa que la acción del liderazgo influye en el pensamiento y el accionar de otras personas, influencia que se puede dar, tal como afirma Burns (1978), coadyuvando a las personas a ejecutar tareas específicas o acciones de mayor envergadura para la transformación de la organización; d) El liderazgo como función, el liderazgo no está limitada al área, sección o departamento al que pertenece el líder, sino, a toda la organización; e) El liderazgo es contextual y contingente, significa que el liderazgo se practica según las características del organismo social o institución, sus objetivos establecidos, los integrantes de la organización, los recursos con que cuenta, entre otros incluidas las características de los propios líderes. Así, no existe una receta mágica del liderazgo efectivo, que sea aplicable en forma universal en cualquier organización.

Por razones muy especiales y fundamentadas por la epistemología, considero que no hay mejor teoría que sustente con precisión el papel o rol del liderazgo directivo - docente para la gestión de una educación de calidad; que, el postulado sociocultural de Lev Vygotsky, bajo sus principios conocidos como la región de

desarrollo real, el más experto, y la región de desarrollo próximo. Así, Vygotsky (1978), afirmaba que, la región de desarrollo próximo es el trecho que existe entre el nivel de desarrollo real, establecido por el conjunto de capacidades o competencias que posee cada niño para solucionar problemas de modo independiente, sin la ayuda de los demás; y el nivel de desarrollo próximo o potencial, establecido por el conjunto de actividades que desarrolla el niño, con la ayuda, guía y cooperación de una persona adulta o de los compañeros con mayor capacidad. Es así como se pone el acento en el rol protagónico que cumple el director y profesor en la tarea de liderar los procesos de enseñanza para alcanzar aprendizajes de calidad. Liderazgo escolar, tal como afirma Bolívar (2010), que haga relucir la capacidad del director o equipo directivo para incentivar, apoyar, dinamizar y motivar al docente a mejorar su desempeño; a los estudiantes a desarrollar sus competencias y el logro de sus objetivos trazados; y a la comunidad educativa en general para lograr su desarrollo, haciendo de esta manera que la I.E., edifique y haga crecer su capacidad interna de mejora.

Así como aparecieron, también han ido pasando los modelos teóricos del liderazgo, es por ello que con mucha propiedad Bolívar (2010), refiere que, los modelos teóricos de liderazgo pedagógico, en los últimos decenios, han ido pasando por el desfiladero y han sido sustituidos rápidamente, cambiando y tomando diferentes calificaciones (visionario, carismático, participativo o democrático, contingente o situacional, moral o ético, pedagógico o instructivo, transformacional, transaccional...). De todos ellos destacan los siguientes: a) Liderazgo transformacional, se enfoca principalmente en la acción colectiva del equipo directivo para motivar e incentivar hacia un trabajo colaborativo para el logro de las metas compartidas, estimulando la innovación y el cambio; b) Liderazgo transaccional, basado en el principio de la interacción o transacción de intereses entre los agentes en acción (el líder y los seguidores). Ambos reciben ciertos beneficios por lo cual ofrecen la realización de trabajos o labores mucho más efectivas; c) Liderazgo distribuido, se basa en el principio de concertación, colaboración, innovación e intercambio de buenas prácticas docentes, para el éxito de los estudiantes; d) Liderazgo sistémico, considera que el mejoramiento o transformación de la educación a gran escala, requiere del mejoramiento del sistema. Tal como refiere Hopkins (2009), esto implica que el mejoramiento debe

darse en el aula, la escuela y el sistema educativo. Si el mejoramiento solo se produce en el aula, será imposible asegurar el éxito para la comunidad educativa en general; e) Liderazgo Pedagógico, se caracteriza principalmente por señalar la misión de la escuela o dirección, la cual consiste en desarrollar un progreso favorable al ambiente de aprendizaje. Se trata de un liderazgo centrado en el mejoramiento de los aprendizajes, o el logro de la calidad del aprendizaje de los educandos, lo cual se condice con lo afirmado por Juran (2000), quien pondera la trascendencia del líder en las funciones que les corresponde para el logro y control de la calidad.

Todos estos modelos y teorías, nos ayudarán a conceptualizar el liderazgo educativo, aun cuando no es fácil converger en una definición única. Sin embargo, hay puntos de coincidencia cuando se considera que, el liderazgo escolar, instruccional, educativo o pedagógico; es la acción o capacidad de movilizar e influenciar a los demás para conseguir los objetivos y alcanzar la visión compartida de la escuela (Leithwood, 2009; Leithwood & Louis, 2011; Firestone & Riehl, 2005).

En esa línea Robinson (2007, 2011) sostiene que, el liderazgo educativo es aquel que influye en los demás para realizar acciones que, esperamos, deben mejorar los resultados de aprendizaje de los alumnos, recalcando que dicha influencia no se fundamenta en la fuerza, la coerción, la obligación y la manipulación. Asimismo, luego de un estudio de meta-análisis cuantitativo, Robinson (2008, 2011), resalta que la estrecha relación entre el liderazgo escolar y la excelencia educativa llega a materializarse gracias a la influencia que ejerce el primero (liderazgo pedagógico) frente al segundo (resultados de aprendizaje de los escolares o calidad educativa), a través de las cinco dimensiones de dicho liderazgo. Estas dimensiones son:

a) Establecimiento de expectativas y metas: que supone liderar el proceso de planificación escolar de forma participativa, buscando mejorar los aprendizajes, la organización o la institución educativa, a través de la fijación de metas y objetivos, seguimiento y monitoreo, y comunicación de resultados. Esta dimensión del liderazgo produce efectos indirectos sobre los logros de aprendizaje de los educandos, lo cual es objetivo superior de la escuela, además de que constituye uno de los indicadores primordiales de calidad educativa.

b) Asignación y obtención de recursos en forma estratégica o gestión estratégica de los recursos; que consiste en poner todos los recursos a disposición de los objetivos de aprendizaje, necesidades de labor docente y las metas y proyectos institucionales priorizados. Dimensión que también implica el informe de cuentas de la gestión.

c) Coordinación, planificación y evaluación de la enseñanza y del currículo; consiste en conducir de manera colaborativa los procesos curriculares y de enseñanza en la institución educativa. Esta dimensión se asocia de manera directa con la efectividad de la escuela y por tanto con el logro de aprendizaje de los estudiantes, y es el foco de la excelencia de enseñanza.

d) Participación en aprendizaje, promoción y desarrollo docente; consiste en promover la formación continua o progreso competitivo del equipo docente en servicio y el fortalecimiento de su desempeño, pues esta dimensión influye directamente en los logros estudiantiles. Este tipo de liderazgo o dimensión, no solo promueve, también participa directamente junto a los educadores en el desarrollo profesional.

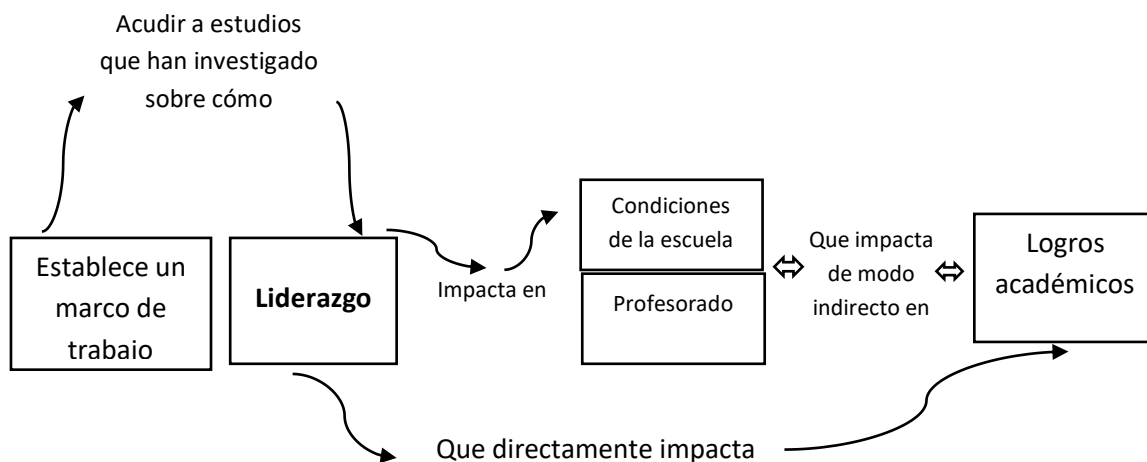
e) Asegurar un entorno ordenado (ambiente) y de apoyo; consiste en generar y mantener relaciones positivas dentro de la comunidad educativa, solucionando eficazmente los conflictos escolares, pues un clima adecuado en la institución, favorece los logros de aprendizaje. Así, cuando el ambiente es ordenado, los docentes y alumnos se concentran más en la enseñanza y el aprendizaje, respectivamente. Haciendo que este último tenga los mejores resultados.

Considerando la importancia que tiene el liderazgo y sus dimensiones en los logros educativos, es importante resaltar que, el liderazgo pedagógico tiene dos vías de influencia sobre las consecuciones de aprendizaje de los escolares. La primera, son acciones que inciden directamente en el proceso de la E-A, tales como: la selección, monitoreo, acompañamiento, supervisión, apoyo y desarrollo al equipo docente. La segunda, son acciones que influyen indirectamente en el ejercicio docente, tales como: la producción de mejores condiciones de organización que permita generar entornos ordenados y de apoyo para facilitar la implementación de las acciones de mejora institucional (Hallinger & Heck, 2010; Marzano, Waters & Mc Nulty, 2005; Leithwood, 2009).

Estas prácticas y/o acciones del liderazgo que influyen en los logros de los alumnos, la resumimos en la siguiente figura, planteada por Bolívar (2010).

Figura 1

Vinculación del liderazgo con los logros académicos



Fuente: Bolívar-Botía, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?

Sobre la segunda variable, gestión de la calidad educativa, debemos señalar que, actualmente constituye el norte al cual se orienta todo sistema educativo y, por tanto, forma parte de la política educativa de diferentes países del mundo. La calidad ha connotado diversas contradicciones, pues no hay consenso para definirla de manera inequívoca y que sea valedera para todos los países. Es por ello que, con mucha razón Bernal (1998) al referirse a la calidad: desafío que enfrenta la educación en el momento actual; afirma que, es difícil hallar un concepto de excelencia educativa que sea válida para todos los países, para toda la población y para todas las sociedades. En consecuencia, veamos algunas concepciones teóricas y definiciones respecto a la calidad.

Recurriendo a la etimología de la palabra calidad, el vocabulario técnico y crítico de la filosofía, Lalande (1966) dice que; calidad proviene del latín *qualitas*, y del francés *qualité*, propiedad que hace conocer las partes de una causa. Entonces, calidad alude a la composición interna de una colectividad, cuyos elementos están

relacionados y organizados jerárquicamente, lo cual hace diferente a una entidad de otra.

Siguiendo el análisis que hiciera Vásquez (2013) y de acuerdo a la teoría de sistemas, la calidad es el atributo de una entidad, en el que es necesario considerar: la entrada o ingreso (diseño, planes, recursos); proceso (actividades, funciones, tareas); productos (bienes, conocimientos, servicio final obtenido, satisfacción del cliente); y contexto (instituciones, organizaciones o el entorno con los que nos relacionamos y consumen o utilizan nuestros productos y/o servicios). En tanto Farro (2004), refiere que, la calidad es comparada con un estándar, relacionado con lo mejor, lo bueno o excelente que rige el comportamiento y actitud de las organizaciones de avanzada.

Recurriendo al carácter evaluativo o medible de la calidad, y parafraseando a Millán, Rivera & Ramírez (2001), resaltamos que, la calidad es el nivel en el que una producción o servicio cumple con los requerimientos establecidos por una especificación o por un estándar. Esta definición alude a la correspondencia que existe entre un estándar o medida límite establecido convencionalmente, con un conjunto de propiedades visibles y medibles (indicadores), que generalmente componen la imagen base para producir un modelo del producto de calidad.

Asimismo, en este marco es necesario señalar algunos enfoques y teorías que nos ayuden a clarificar las concepciones que existen sobre la calidad en general, y particularmente sobre la calidad educativa. Así, aunque en la literatura exista una gran variedad de modelos, concepciones y enfoques, parece que los investigadores se han puesto de acuerdo y tal como afirman Shortell & Kaluzny (1983), existen tres enfoques básicos: racional, natural y abierto:

a) Enfoque racional. Considera que, el rendimiento/desarrollo del alumno es el criterio que define la calidad de las escuelas, por lo que la evaluación de las instituciones, se deben realizar teniendo en cuenta las metas logradas.

b) Enfoque natural. Considera que el clima organizacional, el involucramiento y la identidad de los actores educativos, con la entidad, son las mejores indicaciones para la evaluación de los resultados.

c) Enfoque abierto. Sostiene que, una forma real y objetiva de valorar la eficacia de un centro escolar, es tomando en cuenta los indicadores referentes a las valoraciones sociales de la comunidad educativa entrevistada.

Por su parte Borrell (2005), presenta 3 enfoques en relación a la calidad educativa: a) Enfoque centrado en el producto, para quien lo más importante es el resultado último o final del logro de objetivos, pudiendo darse en diferentes niveles u organizaciones, desde los más grandes objetivos educativos nacionales hasta los objetivos más específicos de rendimiento educativo de los estudiantes de una escuela; b) Enfoque centrado en el proceso, considera que la calidad es un continuo caminar. Por tanto, resta importancia a los resultados inmediatos, al contrario, para este enfoque, lo primordial es hacer las cosas bien durante el proceso; c) Enfoque ecléctico, éste resulta de la unión o interrelación de ambos enfoques (e-producto y e-proceso). Por consiguiente, este enfoque supone que, para la obtención de la calidad educativa es primordial la interrelación entre los resultados finales o el logro de objetivos y el continuo caminar o proceso educativo, en el entendido que este último, es orientado por el primero (objetivos o metas educacionales).

En la literatura sobre la calidad, hay diferentes concepciones teóricas sobre la gestión escolar de calidad. Esta se ha vuelto en una tendencia mundial, palabra clave de excelencia, meta u horizonte institucional. Así tenemos, al concepto de sistema de calidad, que desde el campo de la gestión empresarial, ha esbozado Deming (1994), y considera que el sistema, en cuanto institución se refiere, debe de cumplir con el siguiente proceso: a) Previsión del mercado que debe tener el servicio o producto que ofrecerá a futuro; b) Diseño del producto o servicio; c) Determinación de la provisión de equipos y materiales, la prueba, manufactura y el marketing del producto o servicio; d) Estudio de mercado; y e) Rediseño; siguiendo así un proceso continuo, en un ciclo interminable. Deming también ha dejado claramente establecido que, la calidad no solo se encuentra en el producto final, sino, está también en la forma y el modo de relacionarse y atender al cliente y al proveedor. En tanto, Ishikawa (citado en Del Solar, 2014) refiere que, el control de calidad se realiza diseñando, desarrollando, manufacturando, y manteniendo productos de calidad. Lo que implica que estos sean económicos, útiles y que satisfagan siempre las exigencias del consumidor. Además, señala que, para un

adecuado control de calidad, es necesaria la capacitación de los trabajadores y/o empleados; mostrando así, su preocupación por el desarrollo del capital humano. De modo similar Escámez (referido por Campoverde Consultores 1990), coincidiendo con el enfoque ecléctico y refiriéndose a la calidad dice que, ésta se concentra en el proceso y el producto, pues son componentes de la misma entidad.

Por su parte, Juran (2000), citado por Fabela & García (2014), considera que el control de la calidad, es una herramienta de la gerencia, cuya promoción y efectivización, resalta la importancia del rol que desempeña el líder. Bernillón y Cerutti (citado en Cano, 1998) dice que, hacer las cosas bien desde el inicio, es sinónimo de calidad, lo cual comprende ciertas acciones y/o procesos tales como: administración óptima, actuación coherente, un proceso o forma de hacer, satisfacción del usuario, conformidad con el trabajo ofreciendo lo mejor, reducción de coste innecesario, prevención de errores, eficacia, eficiencia y productividad.

Desde esta perspectiva, ya en el campo educativo, tomamos lo planteado por Mortimore (1991) precisa que; una entidad educativa de calidad se caracteriza por maximizar sus capacidades para alcanzar los resultados esperados, promoviendo el ascenso de los escolares en diversos campos, como los intelectuales, morales, emocionales y sociales, tomando en cuenta el nivel socioeconómico, el contexto familiar y el aprendizaje previo.

En tanto, Arcaro (1995) mediante su filosofía de gestión de calidad, propone un sistema magníficamente estructurado que posibilita analizar los temas existentes y sirve de germen para la investigación de temas emergentes y novedosos. Jerome S. Arcaro, a través de esta filosofía de gestión de calidad, propone que los profesores apoyen a los educandos a fortalecer sus habilidades y volverlos competitivos frente a una sociedad cuya economía se ha globalizado contundentemente, para lo cual considera lo siguiente:

a) La dirección y administración de las escuelas debe aceptar y fijarse metas de excelencia como objetivo educativo.

b) Énfasis en la prevención, en lugar de la localización de fracasos escolares.

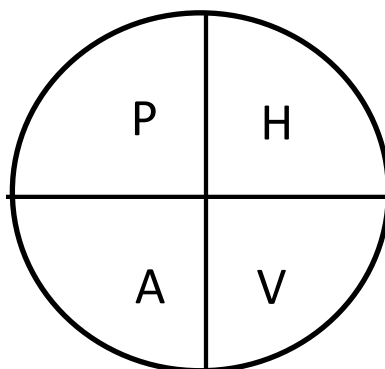
c) Implementación del uso del control estadístico para apoyar la gerencia administrativa de la institución y mejorar el desempeño de los educandos.

En ese contexto, consideramos algunos modelos de calidad educativa:

Premio Deming del Control de la Calidad. Es un ciclo que comprende cuatro procesos: Plan-Do-Check-Act, (planear, hacer, verificar y actuar).

Figura 2

Descripción del Modelo PDCA (PHVA).



Fuente: Adaptación del Modelo PDCA efectuado por el Ministerio de Educación y Cultura de España para su aplicación en los centros educativos públicos.

Plan o planear (P). Programación de las actividades emprenderse.

Hacer o desarrollar (H). Implementación, ejecución o desarrollo de las actividades propuestas.

Verificar o comprobar (V). Verificación de las actividades, constatar si fueron desarrolladas idóneamente y los resultados obtenidos se condicen con los objetivos.

Actuar (A). Aplicación de los resultados obtenidos para identificar mejoras y reajustar los objetivos.

Cubierto el ciclo de mejora se reinicia el procedimiento, puesto que siempre habrá necesidades y motivos para optimizar el trabajo.

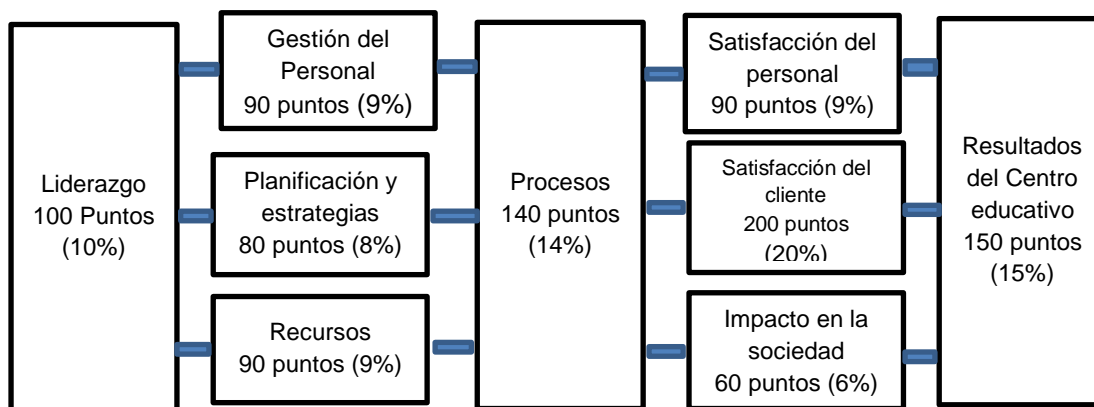
El modelo Baldrige, tal como dice Furst-Bowe & Bauer (2007), fue revisado y modificado en la década del noventa, para su aplicación en organizaciones educativas e instituciones de la salud. Los criterios se focalizan en siete niveles: planificación estratégica, liderazgo, estudiantes, inversionistas y mercado, medición, análisis y manejo del conocimiento, profesorado y personal, manejo de procesos, y resultados de desarrollo organizacional. Este paradigma está creado alrededor de once valores que constituyen su fundamento y componen el conjunto

de variables y principios de calidad: Calidad fundamentada en el cliente; liderazgo; mejora y aprendizaje organizacional; cooperación y mejoramiento del personal; celeridad en la respuesta; calidad en el diseño y en la previsión; visión a largo plazo del futuro; gestión sustentada en datos y hechos; progreso de la asociación entre los involucrados; responsabilidad social; orientación a los resultados.

El modelo EFQM (Fundación Europea para el Manejo de la Calidad), según Steed, Maslow & Mazaletskaya (2005), adaptado por la universidad británica Sheffield Hallam University para educación, consta de ocho criterios como guía: satisfacción del cliente; adquisición de resultados; liderazgo y finalidad; contribución y desarrollo humano; manejo de procedimientos y datos; crecimiento de socios; responsabilidad social corporativa; y aprendizaje permanente, innovación y mejoramiento.

Figura 3

Descripción del Modelo Europeo de Gestión de Calidad.



Fuente: Adaptación del Modelo Europeo de Gestión de Calidad efectuado por el Ministerio de Educación y Cultura de España para su aplicación en los centros educativos públicos.

Arcaro (1995) planteó otra propuesta de gestión de la calidad educativa teniendo en cuenta su teoría de sistemas. El modelo que propone comprende cinco pilares básicos y ocho puntos: a) Orientación al cliente (planeación estratégica y comunicación); b) Involucramiento total de toda la institución (implementación del programa educativo y manejo de conflictos); c) Establecimiento de medidas de desempeño (medidas de desempeño, selección del programa educativo); d)

Compromiso de la Administración (validación del programa educativo), y e) Implementación del programa de mejora permanente (fijación de estándares).

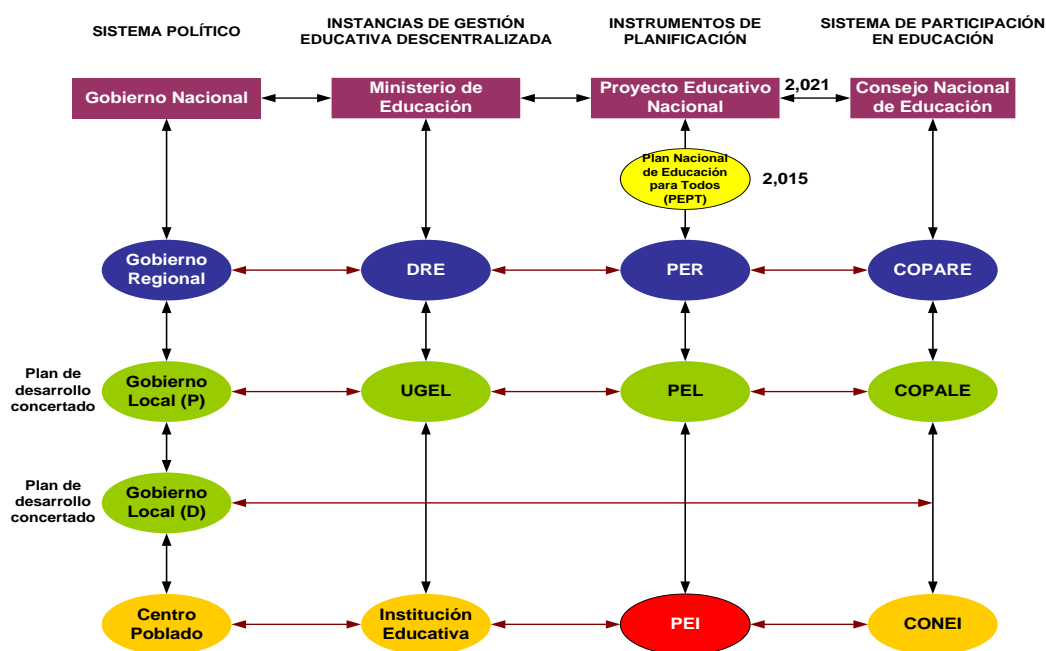
Por su parte, Herrera (2012), plantea un enfoque de gestión de calidad educativa, denominado PIHEM, basado en cinco principios a saber: a) Planear (P), define e identifica las funciones y actividades para llevar a cabo la misión; b) Implementar (I), auto capacitación y capacitación del equipo líder, provisión de los medios, materiales y equipos; c) Hacer (H), ejecutar el plan y las actividades pedagógicas de mejora; d) Evaluar (E), consiste en monitoreo y seguimiento a los indicadores de medición de las actividades y procesos; e) Mejorar (M), Proceso que consiste en actuar con la intención de mejorar permanentemente.

Estos postulados y paradigmas de gestión de calidad educativa se vuelven operativas mediante el uso y la aplicación de los instrumentos de gestión como:

a) Plan estratégico. Plasma los sueños o aspiraciones, acciones y concepciones de una organización, y se denomina de acuerdo al ámbito de planificación.

Figura 4

Etapas y niveles del Plan Estratégico.



Fuente: www.minedu.gob.pe.

b) Aseguramiento de la calidad. Sistema que enfatiza y centra su atención en el producto, para lo cual realiza acciones coherentes y adecuadas desde el diseño hasta que el producto o servicio llegue al cliente. Por ello dirige sus esfuerzos en mejorar los procedimientos y las actividades que posibiliten la consecución de productos conforme a los estándares establecidos. Este sistema o enfoque tiene dos objetivos: el primero es que, al cliente no puede ni debe llegar productos defectuosos; el segundo, tiene que ver con las medidas que se adoptan para impedir la ocurrencia de errores de manera constante (Conti, 1993; Dale, 1994; Goetsch & Stanley, 1999).

c) Gestión de organizaciones inteligentes. Se caracteriza porque a partir del modelo del aprendizaje institucional; reconoce y corrige errores; flexibiliza procedimientos organizacionales y la misma organización, para dar acceso a los nuevos conocimientos, aceptando los retos y desafíos del entorno, y aprovechando de estos como vehículo del cambio y la transformación institucional: Organización Inteligente. Al respecto, Senge (1999) manifiesta que, la característica fundamental de las organizaciones inteligentes, es el dominio de ciertas disciplinas y el fortalecimiento permanente de sus capacidades.

d) Gestión del conocimiento en las IE. Al respecto, Rodríguez & Gonzales (2013), afirman que la Gestión del Conocimiento (G.C.), es el proceso de administración del desarrollo de capacidades y competencias del capital humano, a través de la creación, asimilación, investigación e innovación del conocimiento, que genera valor agregado al producto o servicio.

e) Gestión de innovación en la sociedad del conocimiento. Es el sello que caracteriza la calidad educativa. La innovación, es la acción que se transforma en un servicio o producto nuevo que se puede vender. Es decir, es una idea nueva y vendible. Lo cual se complementa con lo manifestado en el “Manual de Oslo” OECD (2005), que considera que la innovación es la inserción de un producto o servicio nuevo, nuevo proceso productivo, nueva forma de organización y/o comercialización en la empresa, o sea, es la introducción de algo nuevo en la empresa.

En esta línea, Calidad de la gestión educativa; es una propiedad del sistema educativo que, encierra un sin número de realidades objetivas y subjetivas, análisis y definiciones coincidentes y divergentes. Asimismo, comprende paradigmas y modelos que procuran afianzar u optimizar el servicio o sistema educativo de una determinada circunscripción social. En consecuencia, ésta depende del contexto y del momento histórico en que se desarrolla un determinado grupo social.

En este sentido, algunos investigadores como Coombs (citado en Vásquez 2013), considera que la calidad educativa comprende: los costos que corresponde a los materiales e insumos a usar; los resultados, que corresponden al producto; e indudablemente, la calidad, que corresponde al proceso productivo en sí. En tanto García-Hoz (1982) refiere que la calidad educativa es el sello que caracteriza a la educación, cuya naturaleza y esencia debe de reunir condiciones de ser integra, coherente y eficaz. Dicho de otra manera, una educación será de calidad cuando sea inclusiva, diversificada, cobertura a todas las personas en edad escolar, es integral, coherente y eficaz. Por su parte Bernal (1998), considera que, resulta un tanto difícil puntualizar la calidad de la educación de una manera que resulte válida para todas las naciones y todas las generaciones de la sociedad. Siendo este un término relativo, cabe la posibilidad de hacer comparaciones, pues cada país la define de acuerdo a sus necesidades, requerimientos y expectativas económicas, sociales y educativas.

Siguiendo este marco de definiciones, recurrimos a una concepción mucho más específica, esbozada por Pérez et al (2001), quienes consideran que la calidad educativa se evidencia a través de sus dimensiones que son seis: a) rendimiento académico, relacionado con el desarrollo del saber; b) la calidad como relación con el contexto y la fama o reconocimiento de la sociedad; c) la calidad como función, se refiere a elevados estándares de perfección y/o especialización; d) el valor agregado, que determina la calidad como producto; e) la calidad como uso de un servicio, hace referencia a la satisfacción del cliente; y f) la calidad como sistema sólido, sostenido y sustentable, hace referencia a la capacidad de este, para responder a mayores y complejas exigencias del mercado. En tanto Vásquez (2013), afirma que, la calidad educativa, se caracteriza por la presencia del aprendizaje significativo, las cordiales y buena interacciones entre la escuela y el

contexto, el sistema de regulación del proceso educativo, progreso en el avance de competencias de los escolares, conformidad y confianza de los padres y usuarios por el progreso y mejoramiento que muestran los educandos, autonomía a la hora de tomar decisiones y la creatividad para solucionar problemas sin importar su magnitud.

De todo lo dicho, se desprende que, no hay consenso para definir la calidad educativa, sin embargo, de lo que si podemos estar seguros es que todos ellos tienen algunos puntos de coincidencia sobre lo que es o entendemos por calidad educativa. Asimismo, es conocimiento universal y consensuamos en que, la educación es un derecho fundamental e irrenunciable que debe gozar todo ser humano y para efectos de esta investigación sobre la calidad educativa, tendremos en cuenta lo establecido en la Ley 28044 (29 de julio de 2003), pues el IPEBA, toma en cuenta dicha concepción y por consiguiente establece los factores o dimensiones de calidad educativa.

En esta línea, según la Ley 28044, se establece que, la calidad educativa, “es el nivel superior de formación que deben lograr las personas para afrontar los retos del desarrollo humano, ejercer la ciudadanía y seguir aprendiendo durante toda la vida”. Esto, a su vez, implica, la formación íntegra de la persona en todo el ámbito del saber, para afrontar los retos de esta economía y sociedad globalizada. Siendo responsabilidad del Estado, brindar una educación de excelencia para todos los peruanos. Esta concepción coincide con lo afirmado por OREALC/UNESCO, citado por el SINEACE-IPEBA (2013), quien concibe que la calidad educativa, es un método que contribuye al pleno desarrollo del ser humano y gracias a ella crezca y se fortifique como persona, coopere con el desarrollo de la sociedad, transfiriendo y compartiendo sus valores y su cultura.

Así, las dimensiones de calidad educativa planteada por dicha institución (IPEBA), son:

a) Dirección institucional, proceso de gestión escolar con misión y visión compartida, ejercicio del liderazgo, ensayando el mejoramiento continuo del proceso enseñanza - aprendizaje y la formación sistémica del estudiante.

b) Soporte al desempeño docente, consiste en la implementación de acciones y mecanismos para diagnosticar e identificar fortalezas y debilidades de los

docentes, los cuales permitirán la intervención oportuna para acompañar, orientar y brindar soporte al proceso pedagógico y a la labor docente, orientándose hacia el logro de las competencias curriculares.

c) Trabajo conjunto con la familia y la comunidad, acciones tendientes a mejorar la coordinación con la colectividad educativa: padres de familia, ex alumnos, instituciones y otros, buscando su cooperación para fortalecer el proceso pedagógico, compromiso y la identidad de los educandos con el progreso de su comunidad.

d) Uso de la Información, información que se obtiene como producto del acompañamiento, monitoreo y evaluación, con el fin de identificar aspectos que viabilizan u obstaculizan el logro de las competencias esperadas, y permita desarrollar acciones de mejoramiento continuo.

e) Infraestructura y recursos para el aprendizaje, conjunto de medios, materiales, infraestructura y equipamiento, que brinden soporte al proceso de avance de las competencias anheladas, y que responden a las necesidades e intereses de los educandos y educadores, a los principios de seguridad y a la región geográfica en donde opera la entidad educativa.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Según el nivel de alcance: la presente investigación corresponde al tipo relacional. Conforme a lo manifestado por Supo (2015), el nivel relacional de una investigación se establece por el enlace y la correlación que existe entre sus variables, lo que hace suponer que, complementariamente a las variables de estudio, se involucran otras variables intervinientes en la población de estudio.

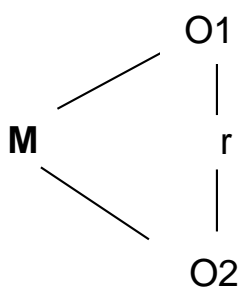
Algunos autores consideran que, según el nivel de alcance, son estudios correlacionales, porque se relacionan dos variables y en la presente investigación se relacionarán las dos variables o características: liderazgo directivo-docente y la calidad de gestión educativa.

Según su finalidad: es una investigación Básica. Así, teniendo en cuenta a lo manifestado por Martínez (2007), los estudios básicos nos permiten conocer más sobre una realidad: las causas, fenómenos, elementos o factores que originan esa realidad. Lo que equivale a decir también que, nos permiten diagnosticar para realizar futuras intervenciones. En tanto, la investigación aplicada o tecnológica, aplica los conocimientos que son producto de la investigación, para modificar una realidad o solucionar un problema.

Según su naturaleza, el estudio se enmarca dentro del enfoque Cuantitativo, pues conforme refieren: Hernández, Fernández & Baptista (2014), estos estudios realizan observaciones, recogen datos, miden, analizan estadísticamente, para comprobar la hipótesis y las teorías, o establecer patrones de comportamiento. En esta línea, Hernández et al (2014), afirman que; el enfoque cuantitativo comprende un conjunto de procesos que obedecen a una rigurosa secuencia pre establecida, y son probatorios. No se pueden evadir pasos, pero sí se puede redefinir alguna fase. Este hecho implica que, de las interrogantes se plantean las hipótesis y se establecen las variables, después se sigue con los demás procesos: formulación del plan para comprobar la hipótesis (diseño), medición de variables en el entorno, análisis de las mediciones obtenidas por medio de métodos estadísticos y determinación de conclusiones.

Según la orientación que admite, está encauzada a la comprobación. En esta línea, resaltamos que la orientación que asume un determinado estudio, va de la mano con el enfoque que adopta. En el presente caso la investigación se orienta a comprobar la hipótesis, para lo cual se ha acopiado la información mediante la aplicación de dos instrumentos a los maestros de las II.EE, en estudio, (dos cuestionarios; uno de liderazgo pedagógico y otro de calidad educativa), pues el estudio se realizó, teniendo en cuenta su apreciación y/o perspectiva. Luego se sistematizaron y analizaron los resultados estadísticamente.

En consecuencia, nuestra investigación está enmarcada dentro del enfoque cuantitativo, tipo relacional y básica o también considerada por algunos autores como no experimental puesto que no hemos manipulado datos ni hemos aplicado medidas para modificar la realidad, sin embargo, hemos comprobado sí; la hipótesis de correlación entre las dos variables y/o características: liderazgo directivo - docente y gestión de la calidad educativa en la educación básica regular, Huaraz - 2020. En ese sentido, parafraseando a Hernández y otros (2014), afirmamos que, el diseño es de tipo descriptivo correlacional o transversal, pues los estudios con diseños transeccionales o transversales recolectan información en un momento, en un mismo tiempo, con el fin de explicar variables y determinar su incidencia e interrelación en un momento dado.



Leyenda:

M : Muestra.

O1 : Observación a la variable 1; Liderazgo Pedagógico Directivo

O2 : Observación a la variable 2; Gestión de la Calidad Educativa.

r : Correlación entre la variable 1 y 2.

La presente investigación tiene dos variables, cuya operacionalización se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 1

3.2. Operacionalización de las variables.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
V1. Liderazgo pedagógico	El liderazgo directivo-docente, es la influencia que ejerce el líder sobre otros, para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes”, influencia que no se basa en la fuerza, coerción, obligación y manipulación (Robinson 2007, 2011).	La variable liderazgo directivo-docente se evidencia o caracteriza por la operacionalización de sus cinco dimensiones, las cuales influyen en el aprendizaje de los estudiantes y la calidad educativa, algunas de manera directa y otras de manera indirecta. (Bolívar, 2010).	1. Establecimiento de metas y expectativas	- Claridad y consenso de metas - Capacidad para cumplir metas. - Compromiso con cumplimiento de metas	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	Baremos - Buena. - Regular. - Mala o deficiente.
			2. Obtención y asignación de recursos en forma estratégica	- Estrategias para captar recursos humanos. - Obtención de recursos materiales y financieros. - Distribución y asignación de recursos.	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18,	
			3. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo.	- Planificación del currículo y del proceso E - A. - Coordinación para elaborar y analizar el currículo y el proceso E-A. - Evaluación del currículo y del proceso E-A.	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26	
			4. Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente.	- Promoción del aprendizaje y formación continua, de los docentes. - Apoyo al desarrollo docente. - Participación en el aprendizaje y formación continua, de los docentes.	27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35	
			5. Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo.	- Reducción de: interrupciones, presiones internas y externas. - Establecimiento de relaciones de apoyo con los trabajadores docentes y no docentes, y el entorno.	36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43	

V2. Gestión de la calidad educativa	<p>Ley 28044, la calidad educativa, es el nivel de excelencia formativa que deben lograr las personas, para ejercer su ciudadanía, seguir aprendiendo a lo largo de su vida y asumir los retos que la sociedad les impone.</p> <p>SINEACE-IPEBA (2013) considera que la calidad educativa, es el camino mediante el cual toda persona crece, se fortalece y alcanza el desarrollo pleno, para contribuir al desarrollo de la sociedad practicando valores con identidad cultural.</p>	<p>La variable gestión de la calidad educativa se evidencia por la operacionalización de cinco dimensiones a saber: gestión y dirección de la I.E., apoyo y sostén al desempeño docente, trabajo conjunto con las familias y la comunidad, uso de la información, infraestructura y recursos para el aprendizaje.</p> <p>SINEACE-IPEBA (2013)</p>	<p>1. Gestión y dirección institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estilo de gestión y dirección. - Instrumentos de gestión: PEI, PCI, PAT y R.I. - Clima institucional. 	<p>- 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8</p>	<p>Baremos</p> <p>- Buena.</p> <p>- Regula.</p> <p>- Mala o deficiente.</p>
			<p>2. Soporte al desempeño docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación docente. - Oportunidades para el trabajo colaborativo. - Monitoreo y acompañamiento al desempeño docente. - Implementación de acciones para mejorar el desempeño docente 	<p>- 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16</p>	
			<p>3. Trabajo conjunto con las familias y la comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de mecanismos de comunicación con la familia. - Apoyo y participación activa de la familia, comunidad educativa y aliados estratégicos. 	<p>- 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24</p>	
			<p>4. Uso de la información</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de las acciones pedagógicas y sus resultados para tomar decisiones. - Implementación de planes y acciones de mejora. 	<p>- 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34</p>	
			<p>5. Infraestructura y recursos para el aprendizaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura adecuada, equipada e implementada. - Uso pertinente de la infraestructura. - Acciones para mejorar la infraestructura, equipamiento y recursos. - Transparencia en el uso y administración de los recursos. 	<p>- 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43</p>	

Fuente: Matriz de operacionalización de variables.

3.3. Población, muestra y muestreo

La población (expresada como “N”) es el conjunto de individuos (objetos, personas, eventos, situaciones, etc.) en los que se quiere indagar algunas propiedades. La población es el cúmulo de individuos que poseen una o más rasgos comunes, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el curso del tiempo (Morales, 2012)

Considerando que el estudio se realizará en tres (03) centros educativos de la ciudad de Huaraz y desde la perspectiva de los docentes, nuestra población está conformada por ciento cuarenta (140) docentes, tanto del nivel primario, como del nivel secundario de Educación Básica Regular de la ciudad de Huaraz, distribuido de la siguiente manera:

Cuadro 2

Población objeto de estudio

Nº	Institución Educativa	Población
1	Población (N) de la Institución Educativa A	65
2	Población (N) de la Institución Educativa B	43
3	Población (N) de la Institución Educativa C	32
	Población (N) Total	140

Fuente: Archivo SIAGIE de las I.E. en estudio (Instituciones: A, B y C)

Con frecuencia, es casi imposible tener contacto y examinar a todas las unidades de análisis, por lo se tiene que recurrir a la selección de un sub-conjunto que represente adecuadamente a toda la población. Este sub-conjunto es denominado “muestra”. El proceso a través del cual este sub-conjunto es seleccionado, se denomina “muestreo”.

Según Morales (2012), consideramos que, la muestra es de tipo probabilística, pues en la muestra aleatoria o probabilística, todos los sujetos de la población ostentan la misma posibilidad o probabilidad de ser seleccionados, y son los tipos de muestra más profesionales. Mientras que, las muestras no probabilísticas, llamadas muestras dirigidas o por conveniencia. Son aquellas que estiman un medio de selección encaminado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización (Hernández et al, 2014).

El tamaño de la muestra ha sido calculado con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N (Z^2) p \times q}{e^2(N-1) + Z^2 (p) (q)}$$

Donde:

n : Muestra =

N : Población = 140

Z : Nivel de confianza, para 95% = 1,96

e : Error de muestreo 5% = 0,05

p : Porcentaje de ocurrencia de un suceso = 50% = 0,5

q : Porcentaje de ocurrencia de un suceso = 50% = 0,5

Luego de los cálculos realizados, el tamaño de la muestra quedó conformada de la siguiente manera:

Cuadro 3

Muestra de estudio

Nº	Institución Educativa	Muestra
1	Muestra (n) de la Institución Educativa A	48
2	Muestra (n) de la Institución Educativa B	31
3	Muestra (n) de la Institución Educativa C	24
	Muestra (n) Total	103

Fuente: Cálculo del tamaño de la muestra

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica aplicada en la presente investigación ha sido la encuesta, pues esta técnica tiene la característica de ser aplicada a una muestra de personas representativas de un colectivo, empleando medios estandarizados de interrogación con el propósito de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas.

Mediante la encuesta se consiguen datos de interés sociológico, económico, educativo, político, ocupacional, etc., de primera mano, y todos aquellos que permitan explicar mejor el problema, preguntando a los integrantes de un colectivo o de una población, o parte de ésta. Su instrumento es el cuestionario.

El instrumento utilizado para recoger la información, tanto de la primera como de la segunda variable, ha sido el cuestionario. La variable 1 o liderazgo directivo-docente consta de 43 ítems, de igual forma, la variable 2 o gestión de la calidad educativa consta de 43 ítems, en suma, tendremos 86 ítems politómicos o ítems con tres opciones de respuesta (siempre, a veces y nunca).

Es preciso resaltar que, ambos cuestionarios fueron validados por tres expertos, cuya prueba piloto para establecer la confiabilidad de los instrumentos, se ha aplicado a una muestra de 30 docentes, los mismos que fueron sometidos a una prueba de confiabilidad, utilizando la fórmula del alfa de Cronbach (α), con lo cual se ha determinado el grado de confiabilidad de dichas herramientas conforme a la escala establecida por Ruiz (2002); Palella & Martins (2003): muy alta (0,81 a 1,00); alta (0,61 a 0,80); moderada (0,41 a 0,60); baja (0,21 a 0,40); y muy baja (0,01 a 0,20).

Cuadro 4

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Variable	Técnicas	Instrumentos
V1: Liderazgo pedagógico o directivo-docente	Encuesta 1: Persigue indagar la opinión que tienen los docentes que forman parte del grupo muestral de las tres instituciones educativas: A, B y C.	Cuestionario: Para indagar sobre esta variable hemos formulado un cuestionario que consta de 43 ítems, con opciones de respuesta politómicas (siempre, a veces y nunca) que se ha aplicado al grupo muestral que en este caso está conformado por 103 docentes de las I.E. A, B Y C
V2: Gestión de la calidad educativa.	Encuesta 2. A través de esta técnica recogeremos la información u opinión de los docentes de las I.E. A. B y C, sobre la gestión de la calidad educativa.	Cuestionario. En este caso, nuestra variable consta de 43 ítems, que también posee opciones de respuesta politómicas (Siempre, a veces y nunca). Se ha aplicado también al mismo grupo muestral, es decir a los 103 docentes.

3.5. Procedimientos

El procedimiento seguido para la recolección de la información ha sido el siguiente:

- Se envió una carta al director de cada una de las I.E. (A, B, y C), solicitando la autorización para realizar la encuesta.
- Se coordinó con el responsable de SIAGIE y el director o subdirector de cada I.E., para enviar las encuestas preparadas en Google Form, a cada uno de sus correos y/o WhatsApp respectivo de los docentes.
- También, por la facilidad y buena coordinación con los docentes de la IIEE "A", se les envió el cuestionario en PDF, al WhatsApp de cada uno de ellos.
- Tanto las encuestas en google form, así como en PDF, se han aplicado a la totalidad de docentes de las tres IIEE, soltándoles que por favor realicen la entrega a la brevedad posible. Sin embargo, por la situación en que atravesamos, se les otorgó siete días para devolver y/o responder los cuestionarios.
- Luego de haber transcurrido una semana, al no haberse cubierto las metas establecidas, se otorgó una semana más de plazo.
- Habiendo transcurrido quince días calendario, se recogieron las encuestas y se cerró también la recepción de respuestas, teniendo un total de 103 respuestas, entre virtuales y físicas.

3.6. Métodos de análisis de datos

El procesamiento y el análisis de la información (datos) se han realizado utilizando los programas Excel y SPSS, considerando los siguientes procedimientos estadísticos:

Frecuencia absoluta (f_i).

Número de unidades u observaciones de análisis que se sitúan en una determinada categoría de la escala de según la puntuación obtenida.

Frecuencia relativa.

Tiene la siguiente fórmula

$$F_p = \frac{f_i * 100}{n}$$

Donde

F_p = Frecuencia porcentual.

f_i = Frecuencia absoluta simple.

n = Muestra.

Escala de rango y actitud.

Cuadro 5

Escala de rango y actitud

ACTITUD	RANGO ESCALA/BAREMOS	
	Liderazgo directivo– docente (pedagógico)	Gestión de la calidad educativa
Si el docente obtiene un puntaje comprendido dentro de este rango, significa y/o percibe que la V1 o V2 es Bueno(a) .	58 – 86	58 – 86
Si el docente obtiene un puntaje comprendido dentro de este rango, significa y/o percibe que la V1 o V2 es Regular .	29 – 57	29 – 57
Si el docente obtiene un puntaje comprendido dentro de este rango, significa y/o percibe que la V1 o V2 es Malo(a) .	00 – 28	00 – 28

Luego de la tabulación excel, el cálculo de la frecuencia absoluta, frecuencia relativa, y desviación estándar, se ha aplicado la medida del coeficiente de correlación de Spearman, ρ (rho). Complementariamente se ha utilizado la prueba no paramétrica de independencia (Chi cuadrado) haciendo uso del SPSS, con los cuales se ha determinado la correlación que existe entre la V1, Liderazgo directivo-docente y la V2, Gestión de la calidad educativa. Asimismo, se ha determinado la relación que existe entre las dimensiones de la variable 1 (liderazgo directivo-

docente) y la variable 2 (gestión de la calidad educativa), con los siguientes estadísticos:

Para el (rho) de Spearman:

a) Nivel de significación

$$\alpha = 0.05$$

b) Estadística de prueba (Rho de Spearman)

$$\rho = 1 - \frac{6\sum d}{n(n^2-1)}, \text{ Rho de Spearman.}$$

c) Estadística de prueba (Chi cuadrado)

$$X^2 = \sum_{i=1}^c \sum_{j=1}^f \frac{(O_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Con $(c - 1) \times (f - 1)$ grados de libertad.

3.7. Aspectos éticos

Teniendo en cuenta el código de ética del investigador, los nombres de las personas o docentes que forman parte de la muestra en esta investigación; son enteramente confidenciales. Así mismo no se revelarán los resultados por persona o de manera individual, sino en términos de porcentaje, tampoco serán utilizados los mismos, para fines particulares, más al contrario, a través de la propuesta se plantearán alternativas de mejora.

IV. RESULTADOS

Presentamos en dos partes los resultados de nuestra investigación: primero, presentaremos los resultados relacionados a la validación del instrumento y la prueba de confiabilidad del mismo; y segundo, los resultados relacionados al empleo de ambos instrumentos; tanto el de liderazgo directivo-docente, así como el de la gestión de la calidad educativa.

El cuestionario correspondiente a la variable del liderazgo directivo-docente fue validado por tres expertos, cuyos resultados son los siguientes:

- Experto 1; validó el instrumento con una valoración de muy bueno.
- Experto 2; validó el instrumento con una valoración de excelente.
- Experto 3; validó el instrumento con una valoración de muy bueno.

El instrumento (cuestionario) correspondiente a la variable de gestión de la calidad educativa fue validado por tres expertos, cuyos resultados son los siguientes:

- Experto 1; validó el instrumento con una valoración de excelente.
- Experto 2; validó el instrumento y asignó una valoración de excelente.
- Experto 3; validó el instrumento, asignando la valoración de muy bueno.

Para la prueba de confiabilidad se realizó una prueba piloto, aplicando los dos instrumentos (cuestionarios de liderazgo y calidad educativa), a una muestra de 30 docentes, luego se sistematizaron los resultados y se sometieron al proceso de cálculo de la confiabilidad del instrumento, con la fórmula del Alfa de Cronbach (α):

$$\alpha = [K/(k - 1)] [1 - (\sum Si^2/St^2)]$$

Luego del cálculo realizado, el Alfa de Cronbach para cada instrumento, es el siguiente:

Alfa de Cronbach del liderazgo directivo - docente (α) = 0.7289

Alfa de Cronbach de la gestión de la calidad educativa (α) = 0.6795

Estos resultados se ubican dentro del rango de (0.61 – 0,80), correspondiente a una alta confiabilidad. Por tanto se establece que ambos instrumentos tienen ese nivel de confiabilidad, conforme a lo manifestado por (Ruiz, 2002; Palella y Martins, 2003).

Los resultados de la investigación relacionados con los objetivos e hipótesis:

Del objetivo general

Determinar la relación que existe entre el Liderazgo Directivo-Docente (V1) y la Gestión de la Calidad Educativa (V2) en EBR, Huaraz 2020.

Tabla 1:

Relación entre liderazgo directivo-docente y gestión de la calidad educativa.

$$\rho = 0.661$$

		V2. Gestión de la calidad educativa				Total
		Bueno	Regular	Malo		
V1. Liderazgo Directivo- Docente	Bueno	Recuento	37	7	0	44
		% del total	35.9%	6.8%	0.0%	42.7%
	Regular	Recuento	6	46	2	54
		% del total	5.8%	44.7%	1.9%	52.4%
	Malo	Recuento	0	0	5	5
		% del total	0.0%	0.0%	4.9%	4.9%
Total	Recuento	43	53	7	103	
	% del total	41.7%	51.5%	6.8%	100.0%	

Fuente: Base de datos

Interpretación: en la tabla 1, analizando los porcentajes más altos, se observa que el 44.7% de los educadores encuestados, piensan que el liderazgo directivo-docente, se ejerce en un nivel regular, lo cual genera que el nivel de gestión de la calidad educativa también sea regular. Asimismo, el 35.9% de docentes considera que el nivel de liderazgo directivo-docente es bueno, lo cual determina que el nivel de gestión de la calidad educativa en EBR, sea bueno.

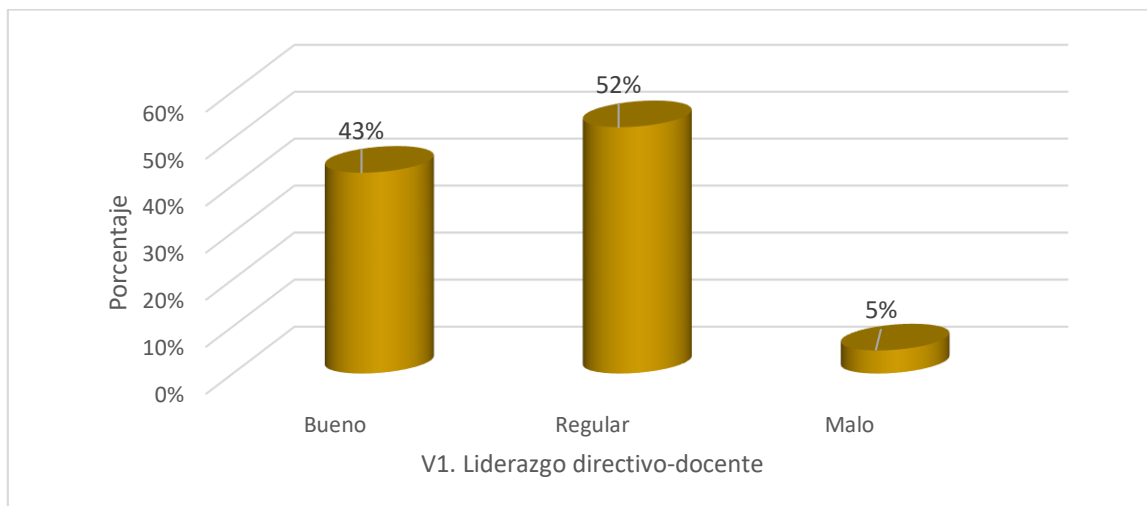
De acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman obtenido, $\rho = 0.661$; se determina que hay una relación positiva alta entre el liderazgo directivo-docente y la gestión de la calidad educativa. Lo que hace deducir que; a medida que se cultiva un buen liderazgo directivo-docente, se mejora la gestión de la calidad educativa en la educación básica regular.

De los objetivos específicos

Objetivo específico 1: Determinar el nivel de liderazgo que ejerce el equipo directivo en las I.E. de EBR, Huaraz, 2020.

Figura 5.

Niveles de liderazgo directivo-docente en la educación básica regular

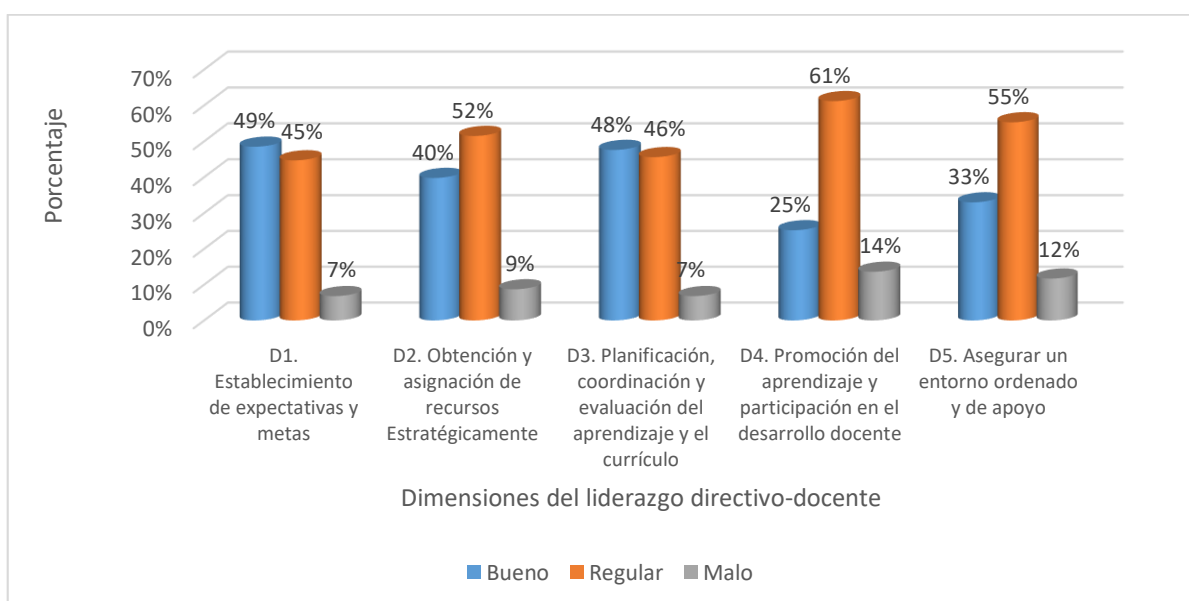


Fuente: Base de datos de la variable liderazgo directivo - docente

Interpretación: en la figura 5, se observa que el 52% de los maestros encuestados distingue que el ejercicio del liderazgo directivo-docente es regular, el 43% considera que éste es bueno y el 5% considera que es malo. Esta percepción de los docentes se da en el escenario de las II.EE. de Educación Básica Regular (EBR) de la ciudad de Huaraz.

Figura 6.

Niveles del liderazgo directivo-docente en la educación básica regular por dimensiones



Fuente: Base de datos de la variable liderazgo directivo - docente

Interpretación: en la figura 6, se observa los resultados de la variable; liderazgo directivo-docente por dimensiones:

En la dimensión, establecimiento de expectativas y metas, se aprecia que el 49% de los maestros encuestados juzgan o califican como bueno, el accionar del equipo directivo-docente, el 45% considera que este es regular, y solo el 7% considera que las acciones del equipo directivo-docente, son malas. Estos resultados abarcan el entorno de la educación básica regular en la ciudad de Huaraz.

En la dimensión obtención y asignación de recursos estratégicamente, se advierte que el 52% de los profesores encuestados considera regular el accionar del equipo directivo, el 40% considera bueno el accionar del equipo directivo y solo el 9% considera malo el accionar del equipo directivo en esta dimensión, en el ámbito de la educación básica regular de la ciudad de Huaraz.

En la dimensión planificación, coordinación y evaluación del aprendizaje y el currículo, se observa que el 48% de los docentes encuestados considera bueno el accionar del equipo directivo, el 46% considera regular el ejercicio del equipo directivo y solo el 7% considera malo la práctica del equipo directivo en la educación básica regular de la ciudad de Huaraz.

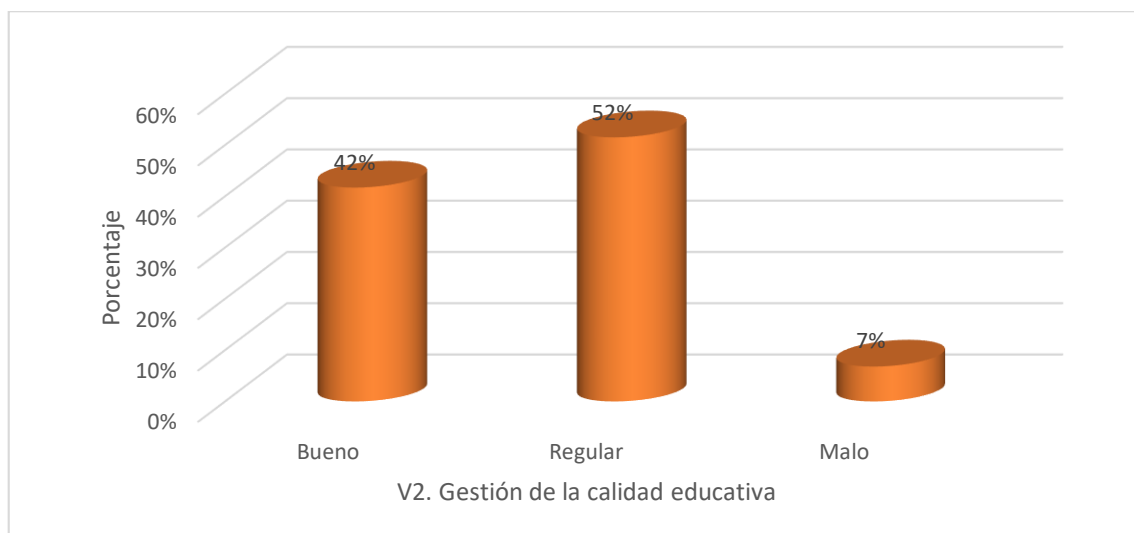
En la dimensión promoción del aprendizaje y participación en el desarrollo docente, se observa que el 61% de los maestros encuestados considera regular el accionar del equipo directivo, el 25% considera bueno el accionar del equipo directivo y el 14% considera malo el accionar del equipo directivo en esta dimensión. Estos resultados corresponden a la educación básica regular en la ciudad de Huaraz.

En la dimensión asegurar un entorno ordenado y de apoyo, se observa que el 55% de los maestros encuestados considera regular las acciones del equipo directivo, el 33% considera bueno las acciones del equipo directivo y el 12% considera malo las acciones del equipo directivo en esta dimensión, estos resultados abarcan el entorno de la educación básica regular en la ciudad de Huaraz.

Objetivo específico 2: Determinar, el grado o nivel de gestión de la calidad educativa en las I.E. de Educación Básica Regular, Huaraz 2020.

Figura 7.

Niveles de la gestión de la calidad educativa en educación básica regular

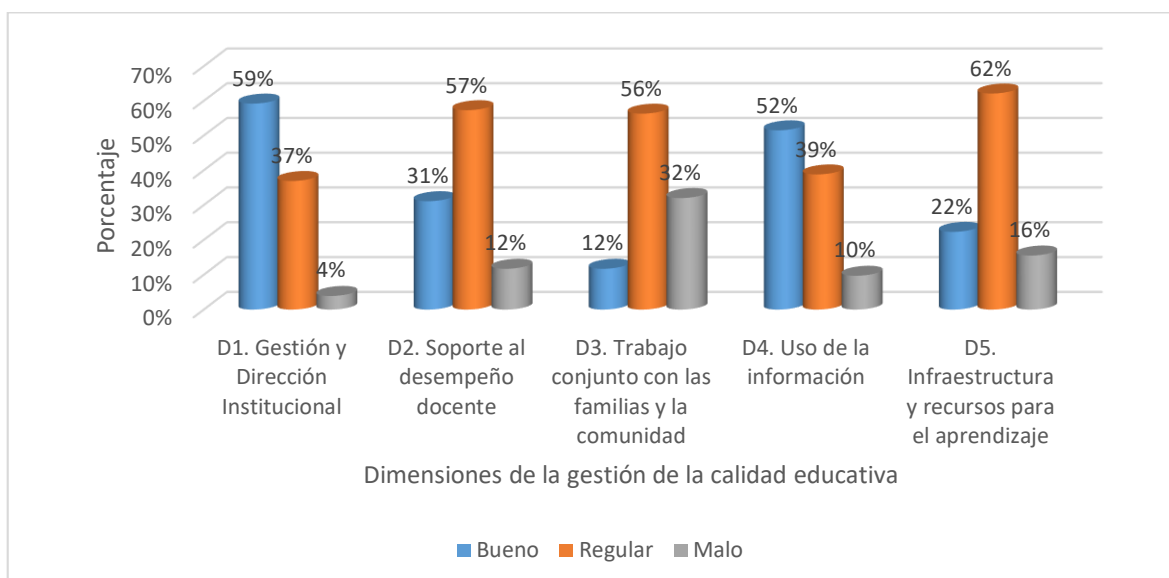


Fuente: Base de datos de la variable, gestión de la calidad educativa

Interpretación: en la figura 7, se observa que el 52% de los docentes encuestados considera regular la gestión de la calidad educativa, el 42% considera buena la gestión de la calidad educativa y solo el 7% considera que es mala la gestión de la calidad educativa en educación básica regular de la ciudad de Huaraz.

Figura 8.

Niveles en que se encuentra la gestión de la calidad educativa en la educación básica regular por dimensiones



Fuente: Base de datos de la variable, gestión de la calidad educativa

Interpretación: en la figura 8, se observa los resultados de la variable gestión de la calidad educativa por dimensiones:

En cuanto a la dimensión gestión y dirección institucional, el 59% de los maestros encuestados, considera buena la gestión del equipo directivo, el 37% considera regular la gestión del equipo directivo y solo el 4% percibe una mala gestión del equipo directivo en educación básica regular, en el ámbito de la ciudad de Huaraz 2020.

En la dimensión soporte al desempeño docente, se puede observar que el 57% de los docentes encuestados, considera regular la gestión del equipo directivo, el 31% considera buena la gestión del equipo directivo y el 12% percibe una mala gestión del equipo directivo en la educación básica regular en el ámbito de la ciudad de Huaraz.

En la dimensión trabajo conjunto con las familias y la comunidad, se observa que el 56% de los docentes encuestados, considera regular la gestión del equipo directivo, el 32% considera mala la gestión del equipo directivo y solo un 12% de encuestados considera buena la gestión del equipo directivo en la educación básica regular en el ámbito de la ciudad de Huaraz.

En la dimensión uso de la información, se observa que el 52% de los docentes encuestados, considera buena la gestión del equipo directivo, el 39% considera regular la gestión del equipo directivo y el 10% considera una mala gestión del equipo directivo en la educación básica regular en el ámbito de la ciudad de Huaraz.

En la dimensión infraestructura y recursos para el aprendizaje, se observa que el 62% de los maestros encuestados, considera regular la gestión del equipo directivo, el 22% considera buena la gestión del equipo directivo y el 16% considera mala, la gestión del equipo directivo en la educación básica regular en el ámbito de la ciudad de Huaraz.

Objetivo específico 3: Verificar el grado de relación que existe entre las metas y expectativas y la gestión de la calidad educativa.

Tabla 2:

Grado de relación entre la dimensión, metas y expectativas y gestión de la calidad educativa.

$\rho = 0.620$

			V2. Gestión de la calidad educativa			
			Bueno	Regular	Malo	Total
D1V1. Metas y expectativas	Bueno	Recuento	38	12	0	50
		% del total	36.9%	11.7%	0.0%	48.5%
	Regular	Recuento	5	40	1	46
		% del total	4.9%	38.8%	1.0%	44.7%
	Malo	Recuento	0	1	6	7
		% del total	0.0%	1.0%	5.8%	6.8%
Total	Recuento	43	53	7	103	
	% del total	41.7%	51.5%	6.8%	100.0%	

Fuente: Base de datos, liderazgo directivo – docente y gestión de la calidad educativa.

Interpretación: en la tabla 2, el 38.8% de los maestros encuestados consideran que el grado de relación entre el establecimiento de expectativas y metas y la variable, gestión de la calidad educativa; es regular y el 36,9% dice que es bueno. Entre tanto, el coeficiente de correlación de Spearman $\rho = 0.620$; señala la existencia de una relación positiva alta entre dicha dimensión y la variable 2.

Objetivo específico 4: Evaluar la relación que existe entre la obtención y asignación estratégica de recursos y la gestión de la calidad educativa.

Tabla 3:

Relación entre la dimensión, obtención y asignación estratégica de recursos y gestión de la calidad educativa.

$\rho = 0.669$

			V2. Gestión de la calidad educativa			
			Bueno	Regular	Malo	Total
D2V1. Obtención y asignación de recursos estratégicamente	Bueno	Recuento	36	5	0	41
		% del total	35.0%	4.9%	0.0%	39.8%
	Regular	Recuento	7	46	0	53
		% del total	6.8%	44.7%	0.0%	51.5%
	Malo	Recuento	0	2	7	9
		% del total	0.0%	1.9%	6.8%	8.7%
Total	Recuento	43	53	7	103	
	% del total	41.7%	51.5%	6.8%	100.0%	

Fuente: Base de datos, liderazgo directivo – docente y gestión de la calidad educativa

Interpretación: En la tabla 3, se puede observar que el 44.7% de los maestros encuestados, consideran que la obtención y asignación de recursos estratégicamente en la gestión de la calidad educativa, se encuentra en un nivel regular. Mientras que el 35% de docentes encuestados, perciben que el nivel de ésta dimensión en la gestión de la calidad educativa en las instituciones educativas de EBR de la ciudad de Huaraz 2020, es bueno.

El coeficiente de correlación de Spearman $\rho = 0.669$; indica que existe una relación positiva alta entre la dimensión de obtención y asignación estratégica de recursos y la variable gestión de la calidad educativa. A mejores acciones en la consecución y asignación estratégica de recursos se tendrá una mejor gestión de la calidad educativa en la educación básica regular.

Objetivo específico 5: Verificar el grado de correlación que hay entre la planificación, coordinación, evaluación de la enseñanza y el currículo; y la gestión de la calidad educativa.

Tabla 4:

Grado de relación entre la dimensión planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, y la variable, gestión de la calidad educativa.

$\rho = 0.646$

		V2. Gestión de la calidad educativa			Total	
		Bueno	Regular	Malo		
D3V1. Planificación, coordinación, evaluación de la enseñanza y el currículo	Bueno	Recuento	39	10	0	49
		% del total	37.9%	9.7%	0.0%	47.6%
	Regular	Recuento	4	43	0	47
		% del total	3.9%	41.7%	0.0%	45.6%
	Malo	Recuento	0	0	7	7
		% del total	0.0%	0.0%	6.8%	6.8%
Total	Recuento	43	53	7	103	
	% del total	41.7%	51.5%	6.8%	100.0%	

Fuente: Base de datos, liderazgo directivo – docente y gestión de la calidad educativa

Interpretación: en la tabla 4, observamos que el 41.7% de los maestros encuestados, consideran un nivel regular de planificación, coordinación, evaluación de la enseñanza y el currículo, lo cual genera en ellos un nivel regular de percepción de la gestión de la calidad educativa en la educación básica regular. También

resalta un 37.9% de docentes que consideran un nivel bueno de planificación, coordinación, evaluación de la enseñanza y el currículo, lo cual influye en su percepción de un nivel bueno de gestión de la calidad educativa.

El coeficiente de correlación de Spearman $\rho = 0.646$; indica que preexiste una relación positiva alta entre la dimensión planificación, coordinación, evaluación de la enseñanza y el currículo y la variable gestión de la calidad educativa. A mejor planificación, coordinación, evaluación de la enseñanza y el currículo por parte del equipo directivo, se tendrá mejores resultados en la gestión de la calidad educativa en la educación básica regular.

Objetivo específico 6: Evaluar la relación existente entre la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente y la gestión de la calidad educativa.

Tabla 5:

Relación entre la dimensión, promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente, y gestión de la calidad educativa.

$\rho = 0.321$

			V2. Gestión de la calidad educativa			
			Bueno	Regular	Malo	Total
D4V1. Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docentes	Bueno	Recuento	15	10	1	26
		% del total	14.6%	9.7%	1.0%	25.2%
	Regular	Recuento	24	36	3	63
		% del total	23.3%	35.0%	2.9%	61.2%
	Malo	Recuento	4	7	3	14
		% del total	3.9%	6.8%	2.9%	13.6%
	Total	Recuento	43	53	7	103
		% del total	41.7%	51.5%	6.8%	100.0%

Fuente: Base de datos, liderazgo directivo – docente y gestión de la calidad educativa

Descripción: En la tabla 5, se puede observar que el 35% de los maestros encuestados, consideran que el nivel de promoción y participación del equipo directivo en el aprendizaje y progreso docente, es regular; lo cual genera que el nivel de la gestión de la calidad educativa, sea también regular. Asimismo, resalta

un 14.6% de docentes que consideran que esta dimensión tiene un nivel bueno, generando que la gestión de la calidad educativa, sea también bueno en ese mismo porcentaje; estos resultados se consideran en el ámbito de la ciudad de Huaraz.

El coeficiente de correlación de Spearman $\rho = 0.321$; indica que hay una relación positiva baja entre la dimensión promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente y la variable gestión de la calidad educativa.

Objetivo específico 7: Verificar la relación existente entre el entorno y/o ambiente ordenado y de apoyo, y la gestión de la calidad educativa.

Tabla 6:

Relación entre la dimensión, entorno ordenado y de apoyo y gestión de la calidad educativa

$\rho = 0.619$

		V2. Gestión de la calidad educativa			Total	
		Bueno	Regular	Malo		
D5V1. Asegurar un entorno ordenado y de apoyo	Bueno	Recuento	32	2	0	34
		% del total	31.1%	1.9%	0.0%	33.0%
	Regular	Recuento	10	47	0	57
		% del total	9.7%	45.6%	0.0%	55.3%
	Malo	Recuento	1	4	7	12
		% del total	1.0%	3.9%	6.8%	11.7%
Total	Recuento	43	53	7	103	
	% del total	41.7%	51.5%	6.8%	100.0%	

Fuente: Base de datos, liderazgo directivo – docente y gestión de la calidad educativa

Descripción: en la tabla 6, se observa que el 45.6% de los docentes encuestados, admiten que el aseguramiento del ambiente ordenado y de apoyo, por parte del equipo directivo, en la gestión de la calidad educativa en su institución, tiene un nivel regular, y el 31.1% de docentes percibe que el nivel es bueno. El coeficiente de correlación de Spearman $\rho = 0.619$; indica que hay una relación positiva alta entre la dimensión; asegurar un entorno ordenado y de apoyo, y la variable 2 (gestión de la calidad educativa).

Prueba de Hipótesis

a) Hipótesis

H₁: La relación que existe entre el liderazgo directivo-docente y la gestión de la calidad educativa en las IE de EBR de la ciudad de Huaraz - 2020, es directa.

H₀: No hay relación alguna, entre el liderazgo directivo-docente y la gestión de la calidad educativa en las IE de EBR de la ciudad de Huaraz – 2020.

b) Nivel de significación

$$\alpha = 0.05$$

c) Estadística de prueba

$$\rho = 1 - \frac{6\sum d}{n(n^2-1)}, \text{ Rho de Spearman}$$

d) Valor de la probabilidad

Tabla 7.

Correlación entre liderazgo directivo-docente (V1) y la gestión de la calidad educativa (V2) – rho de Spearman.

			V1P	V2P
Rho de Spearman	V1P	Coeficiente de correlación	1.000	0.661
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	103	103
	V2P	Coeficiente de correlación	0.661	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	103	103

Fuente: Base de datos, liderazgo directivo – docente y gestión de la calidad educativa

Descripción:

El coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = 0.661$), indica que hay una relación directa positiva alta entre el liderazgo directivo-docente y la gestión de la calidad educativa. Asimismo, la probabilidad asociada a dicha correlación es muy significativa, ya que es menor, con referencia, al nivel de significación establecido; es decir $0.000 < 0.05$. Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna. Concluyendo que la relación entre el liderazgo directivo - docente

y la gestión de la calidad educativa en las IE de EBR de la ciudad de Huaraz - 2020, es directa.

Prueba de la hipótesis con chi cuadrado

a) Hipótesis

H₁: La relación que existe entre el liderazgo directivo-docente y la gestión de la calidad educativa en las IE de EBR de la ciudad de Huaraz - 2020, es directa.

H₀: No hay relación alguna, entre el liderazgo directivo-docente y la gestión de la calidad educativa en las IE de EBR de la ciudad de Huaraz – 2020.

b) Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05 \text{ (5\%)}$$

c) Estadística de prueba

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E} \text{ , Chi cuadrado con } (c-1)(f-1) \text{ grados de libertad}$$

d) Resultados de la prueba

Tabla 8:

Correlación entre liderazgo directivo-docente y gestión de la calidad educativa con chi-cuadrado.

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	126.103	4	0.000
N de casos válidos	103		

Fuente: Base de datos, liderazgo directivo – docente y gestión de la calidad educativa

Descripción:

Dado que la probabilidad asociada a la prueba Chi-cuadrado (P-valor = 0.000), es inferior al nivel de significación establecido ($\alpha = 0.05$), se rechaza la Hipótesis nula (H₀), y se establece que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo-docente y la gestión de la calidad educativa en las IE de EBR de la ciudad de Huaraz – 2020.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Hay una marcada tendencia a nivel mundial, para fortalecer el liderazgo escolar y mejorar la calidad educativa o la eficacia y efectividad de las escuelas. Es en ese marco que, el presente estudio toma especial relevancia, pues los resultados nos confirman dicha relación que amerita analizar:

De acuerdo a la tabla 1, el 44.7% de los docentes encuestados, consideran que el nivel de impacto o relación entre el ejercicio del liderazgo directivo-docente, y gestión de la calidad educativa, es regular. Asimismo, resalta un 35.9% de docentes que consideran que, el nivel de relación entre ambas variables, es bueno. El coeficiente de correlación de Spearman obtenido, $\rho = 0.661$; indica que existe una relación positiva alta entre ambas variables. Hecho que implica que a medida que se ejerce un buen liderazgo directivo-docente se mejora la gestión de la calidad educativa en la EBR de la ciudad de Huaraz en el 2020. De modo similar, Sepúlveda y Aparicio (2017), determinan que, la aplicación del liderazgo instruccional, mejora los resultados académicos de los estudiantes, a través del mejoramiento del desempeño del director o directora de determinada institución educativa. Otros estudios como: el de Pérez, et al (2018), al adaptar la escala de medición del liderazgo en la educación, considera varios ítems para la medición de las prácticas de liderazgo que repercuten significativamente en la mejora de los aprendizajes; Flores (2015), concluye que el modelo de liderazgo MLQ-5x, más cercano al estilo transformacional, influye en los buenos resultados de los escolares y constituye el principal modelo de acreditación de la calidad; Casas (2019) & Osorio (2017) concluyen que, el liderazgo directivo y transformacional, tienen una alta, positiva y significativa influencia en la gestión de la calidad educativa de las instituciones educativas. Así Bolívar (2010), Ministerio de Educación (MINEDU) (2014), Robinson (2008), coinciden en referir que, la efectividad escolar o la calidad educativa depende en gran medida del liderazgo del equipo directivo. Un liderazgo pedagógico que, apoya, dinamiza y motiva, es el catalizador de importancia o el segundo factor de influencia, después de la acción docente, para mejorar los logros de aprendizaje. Por su parte Juran (2000) considera que el líder desempeña un rol fundamental en la gestión del logro y control de la calidad.

Según la fig. 5, el 43% de encuestados considera que el nivel del liderazgo directivo–docente en las I.E. de EBR 2020 es bueno, el 52% considera que es regular y solo el 5% la percibe como malo. Una medición mucho más específica del nivel del liderazgo por dimensiones, nos muestra la fig. 6, en la que se aprecia que, los porcentajes más altos se encuentran distribuidos entre los niveles de regular y bueno para cada una de las dimensiones, a excepción de la dimensión de promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente, pues sus porcentajes más altos se concentran en el nivel regular; el nivel malo tiene un porcentaje considerable y el nivel bueno no tiene el porcentaje esperado o necesario para impactar en la mejora de la gestión de la calidad educativa. Este hecho plantea la necesidad de implementar mejoras en el accionar o la práctica del equipo directivo, promocionando y fortaleciendo una cultura de formación continua y en servicio de los docentes, por un lado, y por otro, mejorar el trabajo con las familias, las organizaciones civiles, las empresas privadas y el contexto.

De modo similar, la fig. 7, nos muestra los resultados de los niveles de percepción de la gestión de la calidad educativa, cuyos porcentajes más altos se encuentran entre los niveles de regular y bueno con 52% y 42% respectivamente, y solo el 7% considera que el nivel de gestión de la calidad educativa es mala. Asimismo, es necesario señalar que, en la fig. 8, se muestran los resultados de una medición mucho más específica realizada a la gestión de la calidad educativa por dimensiones, y en cada una de estas, los porcentajes más altos corresponden a los niveles de regular y bueno, a excepción de las siguientes dimensiones, cuyos porcentajes de los niveles de percepción, como buenas practicas directivas, son bajas: trabajo conjunto con las familias y la comunidad (12%); infraestructura y recursos para el aprendizaje (22%); y soporte al desempeño docente (31%). Estos resultados evidencian la necesidad de mejorar las prácticas del equipo directivo en cuanto al fortalecimiento de las coordinaciones, y la realización de trabajos mucho más efectivos, que busquen el involucramiento de las familias y la comunidad, para mejorar la infraestructura y el equipamiento de la institución, y se capacite, acompañe y asesore al personal docente y no docente para mejorar la calidad educativa en las IIEE, de EBR de la ciudad de Huaraz, 2020. Al respecto, resultados parecidos expuso Flores (2015), pues los centros escolares públicos y concertados, presentan una buena calidad educativa, lo cual ha permitido obtener la acreditación

de la calidad, basado en el modelo de liderazgo MLQ-5x. El más cercano al estilo de liderazgo transformacional. Complementariamente a ello, Torres (2017), al analizar y evaluar la calidad educativa de las I.E., señala que, la falta de calidad educativa o carencia de excelencia educativa encontrada, se ha de mejorar mediante el ejercicio del liderazgo administrativo y pedagógico. Por su parte (Leithwood, 2009; Leithwood & Louis, 2011; Firestone & Riehl, 2005), refieren que, el liderazgo escolar o pedagógico es la acción o capacidad de movilizar e influir a otros para conseguir las metas y alcanzar la visión compartida de la escuela. Mientras tanto, Mortimore (1991) precisa que; una escuela de calidad promueve el progreso de los educandos en una gama amplia de logros intelectuales, sociales, emocionales y morales, tomando en cuenta el nivel socioeconómico, el medio familiar y el aprendizaje previo.

La tabla 2, nos muestra que el 36.9% de docentes, consideran que el nivel de correlación entre la dimensión: establecimiento de expectativas y metas, y la variable 2 o gestión de la calidad educativa, es buena y el 38.8% considera que dicho nivel de relación, es regular. Asimismo, el coeficiente de correlación de Spearman obtenido $\rho = 0.620$; determina que existe una relación positiva alta entre la dimensión expectativas y metas, y la variable gestión de la calidad educativa. En tanto, Robinson (2007, 2011), establece que la dimensión de establecimiento de metas y expectativas, ostenta efectos indirectos sobre los logros de aprendizaje de los alumnos, lo cual es objetivo superior de la escuela y además constituye uno de los indicadores primordiales de calidad educativa. Por su parte Covey (1996), en su teoría de hábitos propone en el hábito 2, el principio del liderazgo y la misión para el éxito, lo cual implica que se debe de tener claro y en mente, los objetivos y las metas a cumplir. Mientras tanto, Contreras (2016), en un estudio sobre liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela; concluye que éstos, repercuten positivamente en el mejoramiento de la calidad educativa. Asimismo, genera el trabajo colaborativo y motiva a los actores educativos, para realizar proyectos de mejoramiento. De modo similar, Camarero (2015) en su investigación bajo el paradigma interpretativo, concluye que; la fijación de altas expectativas de rendimiento escolar, es el factor que más influye en el éxito de los educandos.

En la tabla 3, se evidencian los porcentajes más altos de 44.7% y 35% para los niveles de relación regular y buena que existe entre la dimensión; obtención y asignación de recursos estratégicamente y la variable 2 o gestión de la calidad educativa, y la fig. 11, muestra que, la relación entre dicha dimensión y la variable 2, es monótona, pues se mueven en la misma dirección, pero no al mismo ritmo, estableciendo además, mediante el coeficiente $\rho = 0.669$; que existe una relación positiva alta entre ambas. Al respecto Robinson (2007, 2011) manifiesta que, captar y destinar los recursos de manera estratégica, consiste en hacer que todos los recursos necesarios lleguen o estén a disposición de los escolares y docentes, de acuerdo a los requerimientos de aprendizaje y la práctica pedagógica de los mismos.

La tabla 4 muestra los resultados sobre la verificación de la relación que guarda la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo y la variable 2 (gestión de la calidad educativa), en la cual los docentes, en un 41.7%, consideran que el nivel de dicha relación es regular y un 37.9% dice que la relación es buena. En tanto, el coeficiente de correlación $\rho = 0.646$ confirma que existe una relación positiva y alta. Coincidentemente, Leiva & Vásquez (2019); Ramírez (2020); Maya et al. (2019), en investigaciones realizadas a nivel internacional, determinaron que, es tarea del líder gestionar el currículum para mejorar los resultados de aprendizaje de los educandos, lo cual comprende: fomentar y realizar trabajos articulados con los docentes, supervisión y monitoreo de las sesiones y la enseñanza, preparación conjunta de la programación curricular y el esfuerzo por forjar una visión educativa común. Mientras Pérez et al. (2018), estableció que algunas prácticas de liderazgo, como la supervisión de la ejecución curricular, y otras prácticas docentes, aseguran el éxito educativo de todo el alumnado. Sepúlveda y Aparicio (2017), determinan que, la aplicación del liderazgo instruccional, traza la línea de base para mejorar los logros académicos de los estudiantes, a través del mejoramiento del desempeño de los directores en el cumplimiento de las tareas de planificación estratégica con visión compartida, gestión organizacional, monitoreo y acompañamiento del proceso de enseñanza aprendizaje, promoción y participación en la formación y desarrollo profesional del docente, gestión de la convivencia y relación con el contexto y la comunidad educativa. Al respecto, Bolívar (2010); Ministerio de Educación (MINEDU) (2014);

Robinson (2008), coincidentemente, refieren que, un liderazgo pedagógico que apoya, dinamiza y motiva, es el catalizador de importancia o el segundo factor de influencia, después de la acción docente, para mejorar los logros de aprendizaje. Por su parte Vygotsky (1978), refiriéndose a los logros o la forma como aprende el niño, decía que, el nivel de desarrollo próximo o potencial, es el con junto de actividades que desarrolla el niño, con la ayuda, guía y cooperación de un adulto o de compañeros más capaces, poniendo de esta manera en relevancia, la labor del docente, del directivo o el tutor, para optimizar el logro del aprendizaje de los escolares. Robinson (2007, 2011) refiere que la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo; es la conducción colaborativa de los procesos curriculares y de la enseñanza, y por tanto se relaciona de manera directa con la efectividad de la escuela, constituyéndose así, en el foco de la calidad de enseñanza.

La tabla 5, muestra los resultados de la evaluación realizada a la relación que hay entre la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente, y la variable 2 (gestión de la calidad educativa), revelando en un 35% y 14.6% que dicho grado o nivel de relación, es regular y bueno respectivamente. En tanto, el coeficiente de correlación $\rho = 0.321$, confirma que existe una correlación positiva baja, entre la referida dimensión y la variable 2. Este hecho plantea la necesidad de implementar acciones de mejora en la dimensión de la promoción y participación del directivo en el aprendizaje, capacitación, formación en servicio y desarrollo del profesor, para potenciar la gestión de la calidad educativa, pues, si el accionar del equipo directivo es mayor en esta dimensión, mejor será la gestión de la calidad educativa. Al respecto, Contreras (2016), en un estudio sobre liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela; concluye que éstos, repercuten positivamente en el mejoramiento de la calidad educativa. Asimismo, genera el trabajo colaborativo de sus actores, instaura prácticas de asesoramiento a los docentes, motiva a los actores educativos, para realizar proyectos de mejoramiento, e incentiva a la formación de comunidades de aprendizaje y formación continua del docente. Robinson (2008), afirma que, mientras los líderes educativos (director), apoyan más, participan y promocionan activamente, el aprendizaje, capacitación, innovación y desarrollo personal y

profesional de sus profesores; más altos y mejores, son los resultados que obtienen los alumnos.

Según la tabla 6, y los resultados del coeficiente de correlación de Pearson obtenido, $\rho = 0.619$, se determina que la relación existente entre las acciones del equipo directivo-docente para asegurar un ámbito ordenado y de apoyo, y la variable 2 (gestión de la calidad educativa); es directa, positiva y alta. Al respecto, los estudios realizados por Sierra (2016), confirman tal resultado, pues de manera similar, considera que, el líder de la escuela o director, debe involucrar a todos los agentes educativos en el proceso de mejoramiento, el desarrollo y la toma de decisiones de la institución. En tanto, Torres (2017) considera que, el equipo directivo ejerce un liderazgo pedagógico enfocado en promover y favorecer la cooperación e involucramiento de los integrantes de la comunidad educativa en la gestión de la institución educativa. Los docentes encuestados consideran importante el involucramiento de las familias y los estudiantes, en la vida escolar. Por su parte, Espíritu (2017) determina que el liderazgo transformacional tiene una relación significativa con el clima institucional, lo cual implica en el progreso de los logros de aprendizaje. Así, Robinson (2008), remarca que, un ambiente ordenado genera un adecuado clima institucional y por consiguiente; cuando el ambiente es ordenado, los maestros se concentran mejor en la enseñanza y los alumnos en el aprendizaje. Haciendo que este último tenga los mejores resultados.

VI. CONCLUSIONES

Primera. La relación existente entre el liderazgo directivo-docente y la gestión de la calidad educativa en las IIEE de Educación Básica Regular (EBR) de la ciudad de Huaraz – 2020; es directa, positiva, alta y muy significativa. Según lo establece el coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = 0.661$). Igualmente, la probabilidad asociada a dicha correlación es muy significativa, ya que es inferior al nivel de significación establecido; es decir $0.000 < 0.05$. Por consiguiente, rechazamos la hipótesis nula y confirmamos o admitimos la hipótesis alterna.

Segunda. El nivel de liderazgo directivo – docente que se percibe en las I.E., de EBR de la ciudad de Huaraz 2020, es regular. Lo cual se determina de acuerdo a la distribución de los porcentajes de la siguiente manera: nivel bueno (aceptable), 43%; nivel regular 52% y malo 5%. Igualmente, la medición del nivel de liderazgo directivo-docente por dimensiones, confirma que el accionar del equipo directivo tiene también un nivel regular; cuyos porcentajes más altos para dicho nivel, en cada una de las dimensiones, se encuentran distribuidos de la siguiente manera: a) Establecimiento de expectativas y metas 49%; b) Obtención y asignación estratégica de recursos 52%; c) Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo 49%; d) Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente 61%; e) Aseguramiento de un ambiente ordenado y de apoyo 55%.

Tercera. El nivel de gestión de la calidad educativa que se percibe en las II. EE., de EBR de la ciudad de Huaraz 2020, es regular. Lo cual se determina de acuerdo a la distribución de los porcentajes de la siguiente manera: nivel bueno, 42%; nivel regular 52% y malo 7%. Asimismo, la medición del nivel de gestión de la calidad educativa por dimensiones, revela que el accionar del equipo directivo, tiene también un nivel regular; cuyos porcentajes más altos para dicho

nivel, en cada una de las dimensiones, se encuentran distribuidos de la siguiente manera: a) Gestión y dirección institucional 37%; b) Soporte al desempeño docente 57%; c) Trabajo conjunto con las familias y la comunidad 56%; d) Uso de la información 39%; e) Infraestructura y recursos para el aprendizaje 62%.

- Cuarta.** El grado o nivel de relación entre la dimensión de establecimiento de expectativas y metas, y la variable gestión de la calidad educativa, es positiva y alta, con un coeficiente de correlación de Spearman $\rho = 0.620$.
- Quinta.** El grado de relación establecido entre la dimensión, obtención y asignación estratégica de recursos y la variable gestión de la calidad educativa, es positiva y alta, cuyo coeficiente de correlación de Spearman $\rho = 0.669$.
- Sexta.** El nivel de relación existente entre la dimensión, planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, y la variable gestión de la calidad educativa, es positiva y alta, pues su coeficiente de correlación de Spearman es $\rho = 0.646$.
- Séptima.** La dimensión; promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente, y la variable 2, gestión de la calidad educativa, guardan una relación positiva y baja, cuyo coeficiente de correlación de Spearman es $\rho = 0.321$.
- Octava.** El nivel de relación que hay entre las acciones para asegurar un ambiente ordenado y de apoyo, y gestión de la calidad educativa, es positiva y alta, con un coeficiente de correlación de Spearman $\rho = 0.619$.

VII. RECOMENDACIONES

- Primero.** Comparando los resultados por dimensiones, se sugiere que el equipo directivo de cada institución educativa de EBR debe de mejorar sus acciones en las cinco dimensiones de la variable 1, liderazgo directivo-docente; especialmente en las dimensiones: promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente, y en la de aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo.
- Segundo.** En cuanto a los niveles de gestión de la calidad educativa por dimensiones, se sugiere optimizar la gestión del equipo directivo de los centros educativos de educación básica regular, en las dimensiones: infraestructura y recursos para el aprendizaje, soporte al desempeño docente y en la dimensión trabajo mancomunado con las familias y la comunidad.
- Tercero.** Los directores de las II. EE., deben de reorientar sus actividades para mejorar la excelencia de los recursos humanos (docentes), a través del fortalecimiento de sus capacidades. Lo cual implica motivarlos para que participen en las diferentes jornadas o talleres de capacitación, estudios de diplomado, especialización y posgrado. Estas acciones también comprenden la participación activa del directivo; acompañando y asesorando a los docentes durante su participación en los programas de capacitación y formación continua, en servicio.
- Cuarto.** El equipo directivo de las IIEE de EBR, también debe de fortalecer y mejorar el trabajo con las familias, tender puentes y realizar un trabajo coordinado con los ex alumnos, instituciones públicas y privadas, sociedad civil que forma parte del contexto, liderando acciones concretas de gestión para que las I.E. cuenten con infraestructura adecuada, equipada y con los recursos necesarios que garanticen el mejoramiento continuo de los logros de aprendizaje.

- Quinto.** Se recomienda a la UGEL Huaraz, adoptar políticas educativas locales serias, que estén orientadas al mejoramiento y la fortificación de las capacidades y competencias de liderazgo del personal directivo y docente, así como, adoptar políticas para optimizar la gestión de calidad educativa en su jurisdicción, implementando acciones concretas de capacitación, tales como la apertura de estudios de diplomados, cursos de especialización sobre los temas de liderazgo pedagógico o liderazgo directivo-docente y sus dimensiones, y gestión de la calidad educativa y sus dimensiones, a través de la gestión de proyectos ante el gobierno regional.
- Sexto.** Se recomienda profundizar la presente investigación incidiendo en averiguar si en las dos dimensiones del liderazgo: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, y aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo; las practicas directivas continúan con bajos porcentajes o es que se han llegado a mejorar dichas prácticas que conducen hacia la mejora de la calidad de los aprendizajes.
- Séptimo.** También se sugiere ampliar la presente investigación incrementando la dimensión de la muestra; pues, la presente investigación solo ha tomado una muestra moderada, en la que han participado 103 docentes de tres instituciones educativas.

VIII. PROPUESTA

PROPUESTA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA BASADO EN EL LIDERAZGO DIRECTIVO – DOCENTE, EN EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA CIUDAD DE HUARAZ 2020.

i. DATOS GENERALES:

- 1.1. UGEL** : Huaraz.
- 1.2. SECTOR DE INTERVENCIÓN** : Educación Básica Regular
- 1.3. NÚMERO DE INSTITUCIONES** : 03 IIEE.
- 1.4. RESPONSABLE** : ONCOY RAMÍREZ MOISÉS R.

ii. JUSTIFICACIÓN:

Se plantea la presente propuesta de mejoramiento del liderazgo directivo – docente, a efectos de mejorar la gestión de la calidad educativa en las instituciones de Educación Básica Regular de la ciudad de Huaraz, en el entendido que, las instituciones educativas que formaron parte de la muestra del presente estudio, afrontan el grave problema de la disminución progresiva en sus metas de atención, provocada por el bajo nivel del liderazgo directivo – docente, que a su vez origina un bajo nivel de gestión de la calidad educativa. Este hecho, genera la desconfianza de los padres y madres de familia al momento de matricular a sus hijos, optando por trasladarlos o matricularlos en otros centros escolares que posiblemente les otorguen un mejor servicio educativo.

En este contexto, es pertinente plantear la presente propuesta, que consiste en realizar reuniones de sensibilización y talleres de inter aprendizaje para formular los planes y programas de gestión institucional y de aula que mejoren los servicios educativos de estas instituciones, y mengüen la deserción escolar y disminución de las metas de atención con la grave consecuencia de generar excedencia de trabajadores docentes y no docentes de las instituciones educativas que presentan esta problemática, pues la relación entre el liderazgo directivo – docente y gestión de la calidad educativa, es directa, positiva y altamente significativa.

iii. OBJETIVOS:

3.1. Objetivo General:

Empoderar a los docentes y directivos de las I.E. de EBR, en el ejercicio del liderazgo directivo – docente, a través de sus cinco dimensiones, para mejorar la gestión de la calidad educativa.

3.2. Objetivos Específicos:

- Sensibilizar y fortalecer las capacidades de liderazgo del personal docente y directivo de las I.E. en la formulación de los planes y programas de gestión de aula y gestión institucional.
- Sensibilizar al personal docente y directivo para forjar una cultura de calidad y mejora continua de los servicios educativos.
- Mejorar el nivel de percepción del ejercicio de liderazgo directivo – docente, a través de sus cinco dimensiones: establecimiento de expectativas y metas claras; obtención y asignación estratégica de recursos; planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo; promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente; y entorno ordenado y de apoyo.

iv. METAS:

4.1. De atención:

- 140 docentes Y 15 directivos

4.2. De ocupación:

- 05 facilitadores.

v. ESTRATEGIAS:

La implementación de la presente propuesta, comprende dos etapas:

5.1. Etapa de sensibilización:

Esta etapa comprende la realización de una jornada o sesión de sensibilización y reflexión dividida en dos momentos: un primer momento de exposición, presentación y análisis de los logros de aprendizaje anual, y otro momento de presentación de los resultados y conclusiones de la presente investigación. Asimismo, se reflexiona y analiza sobre la importancia que tiene

para una institución; brindar o gestionar un servicio educativo de calidad, tendiente a empoderar la cultura de calidad y el mejoramiento continuo.

5.2. Etapa de apropiación:

Esta etapa comprende la implementación de varios talleres para los docentes y directivos, lo cual se desarrollará con la participación del autor de la tesis y especialistas de educación en planificación (Instrumentos de gestión, programaciones curriculares, sesiones e instrumentos de evaluación y de soporte emocional):

a) Taller de fortalecimiento y desarrollo de competencias de liderazgo directivo - docente:

En este taller se abordará los temas de liderazgo, tipos de liderazgo aplicados en educación y dimensiones del liderazgo directivo - docente.

b) Taller de formulación, implementación y evaluación del PAT y otros instrumentos de gestión institucional.

Este taller estará dirigido a directivos y comprende la realización de sesiones sincrónicas y asincrónicas vía Zoom.

c) Taller de formulación de programas curriculares e instrumentos de evaluación del aprendizaje.

Este taller estará dirigido a los docentes y comprende la realización de sesiones sincrónicas y asincrónicas vía Zoom.

d) Taller de soporte emocional.

Taller dirigido a docentes y directivos, en temas de comunicación asertiva, empatía, resiliencia, capacidad de escucha y otros para una sana convivencia, cuyos ponentes y facilitadores serán profesionales psicólogos de las siguientes instituciones: Dirección Regional de Educación, UGEL Huaraz y la DEMUNA.

e) Taller de formulación del proyecto de formación docente en servicio (diplomado), en el uso y gestión de plataformas digitales y otros.

Este taller estará dirigido a directivos y el producto final será el proyecto de capacitación para los docentes de la provincia de Huaraz en cursos del nivel de especialización (diplomado) en el uso y gestión de plataformas digitales, lo cual se ha de presentar al gobierno regional para su financiamiento.

vi. ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA:

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	CRONOGRAMA/MESES												
			F	M	A	M	J	K	A	S	O	N	D		
01	Jornada de sensibilización y reflexión de los logros de aprendizaje y resultados de investig.	Plana directiva y autor de la investigación													
02	Taller de fortalecimiento y desarrollo de competencias de liderazgo directivo – docente	Directivos de las I.E. y autor de la investigación													
03	Taller de formulación, implementación y evaluación del PAT y otros instrumentos de gestión institucional.	Directivos de las I.E. y autor de la investigación													
04	Taller de formulación de programas curriculares e instrumentos de evaluación del aprendizaje	Directivos de las I.E. y autor de la investigación													
05	Taller de soporte emocional.	Directivos de las I.E. y autor de la investigación													
06	Taller de formulación del proyecto de formación docente en servicio (diplomado), en el uso y gestión de plataformas digitales y otros.	Directivos de las I.E. y autor de la investigación													

vii. RECURSOS:

a) Recursos humanos:

Equipo de especialistas de la UGEL Huaraz, directivos y docentes de las II.EE. y el autor de la tesis

b) Materiales:

Computadora, servicio de internet, plataforma zoom y otros recursos digitales.

c) Financieros:

La propuesta será autofinanciada, y con participación de los aliados estratégicos.

viii. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO:

La evaluación y seguimiento se desarrollará periódica y transversalmente, teniendo como hito la conclusión de los trimestres. En consecuencia, se hará el seguimiento y evaluación en los meses de: mayo, agosto y noviembre.

Referencias Bibliográficas

- Adair, J. (2014). *El liderazgo según Confucio. Principios eternos y universales para liderar mejor*. Recuperado de http://urano.blob.core.windows.net/share/i_avance/039000308/avance.pdf.
- Arcaro, J. (1995). *Quality in Education: An Implementation Handbook*. . Delray Beach: St. Lucie Pres.
- Avolio, B., Kahai, S. y Dodge, G. (2001). *E-Leadership: Implications for theory, research and practice*. *Leadership Quarterly*. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.948.3825&rep=rep1&type=pdf>.
- Bernal, J. (1998). *La calidad: desafío que enfrenta la educación en el momento actual*. Proyecto UNESCO/paises bajos 519/cos/10(SIMED).
- Bolivar, A. (2010). *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005>.
- Borrell, R. (2005). *Calidad educativa en la acreditación de programas de formación de especialistas y en la certificación profesional*.
- Boyett, J. (1999). *Hablan los Gurús*. Bogotá - Colombia: Editorial Norma.
- Burns, J. (1978). *Leadership. [Liderazgo]*. . New York: Harper & Row.
- Camarero, M. (2015). *Dirección escolar y liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de Educación Primaria de Tarragona*. (Tesis de doctorado). Universitat Rovira i Virgili, Tarragona, España.
- Cano, E. (1998). *Evaluación de la Calidad Educativa*. Recuperado de http://www.terras.edu.ar/biblioteca/12/ECPI_Cano_3_Unidad_1.pdf.
- Casas, A. (2019). *Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente*. Dirección de Investigación Universitaria, Universidad Nacional Hermilio Valdizán. DOI: <https://doi.org/10.33554/riv.13.1.171>.
- Castro, A. (2007). *Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder y seguidor*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97021031003>.
- Chemers, M. y Ayman, R. (1993). *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. Nueva York: Academic Press.
- Contreras, T. (2016). *Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica*. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. DOI: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- Covey, S. (1996). *Liderazgo centrado en principios*. Mexico: Paidós.

- Deming, W. (1994). *The New Economics in Industry, Government and Education*, 2a ed. Cambridge.
- Espíritu, W. (2017). *Liderazgo transformacional y gestión educativa del director en el clima institucional de las II.EE. de la UGEL 15, Distrito San Antonio - Huarochirí, 2016*. (tesis de doctorado). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Fabela-Cárdenas M., & García-Treviño A.,. (2014). Gestión de la calidad educativa en educación superior del sector privado. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*.
- Farro, F. (2004). *Evaluación y acreditación para universidades de calidad*. . Lima: UDE - GRAF.
- Fiedler, F. (1973). *El modelo de contingencia y de la dinámica de la dirección en proceso*”. Nueva York – USA.
- Fiedler, F., García, J. (1987). *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley
- Firestone, W. y Riehl, C. (eds.) (2005). *A new agenda: Directions for research on educational leadership*. Nueva York: Teachers College Press.
- Flores, C. (2015). *El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizajes. Un estudio de liderazgo educativo en la VI y VII regiones de Chile*. (Tesis de doctorado). Universidad de Granada, España.
- Furst-Bowe, J. A., & Bauer, R. A. (2007). Application of the Baldrige Model for Innovation in Higher Education. *New Directions for Higher Education*, (137).[http://tccl.rit.albany.edu/knilt/images/0/02/Baldrige Model for HE.pdf](http://tccl.rit.albany.edu/knilt/images/0/02/Baldrige%20Model%20for%20HE.pdf)
- Goetsch, D. y Stanley, B. (1999). *Quality Management. Introduction to Total Quality Management for Production, Processing and Services*. Prentice Hall, New Jersey.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. . Buenos Aires, Argentina: Editorial Vergara.
- Hallinger, P. & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55131688004>.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación - cuarta edición*. Mexico: McGRaw-Hill.
- Herrera, A. (2012). *Evaluación de Gestión de la Calidad Administrativa en Instituciones Educativas*. Trujillo-Perú.
- Hopkins, D. (2009). *Mi Escuela Una Gran Escuela*. Santiago de Chile: LOM.
- Juran, J. (2000). *How to Think About Quality*. En J. M. Juran & A. B. Godfrey (eds.), *Juran's Quality Handbook*. Nueva York.: McGraw-Hill International, 5a ed.

- Lalande, A. (1966). *Vocabulario técnico y crítico de la filosofía*. Buenos Aires: Ateneo.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago, Chile: Salesianos.
- Leithwood, K. & Louis, K. (eds.) (2011). *Linking leadership to student learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leiva, M. & Vásquez, C. (2019). *Liderazgo Pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente*. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Valparaíso, Chile. <http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.635>
- Lippitt, R. y White, R. (1943). The social climate of children's groups. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Lopez, P., Osorio, F., Gallegos, V., y Cáceres, M. (2016). *Liderazgo escolar y eficacia colectiva en escuelas públicas de Bogotá*. doi: 10.11144/Javeriana.m9-18.leec.
- Lord, R., y Maher, K. (1991). *"Liderazgo y procesamiento de información"*. London: Routledge.
- Martinez, R. (2007). *La investigación en la práctica educativa*. Madrid: FARESO S.A.
- Marzano, R. J., Waters, T. & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria, Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development, ASCD.
- Maureira, O. (2004). *El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55120108>.
- Maya, E., Aldana, J., & Argüelles, J. (2019). *Liderazgo Directivo y Educación de Calidad*. Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda; Grupo de Investigación CIENCIAMATRIA. DOI: <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.102>.
- Mendoza, I., Escobar, G., García, B. (2012). *Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior* Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle. México. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34224543013>
- Millán, A., Rivera, R. y Ramírez, M. (2001). *Calidad y efectividad en las instituciones educativas*. México: Trillas.
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Recuperado de https://www.documentosenred.com/5Jb/MINEDU-marco-buen-desempeno-directivo_190884.pdf.
- Ministerio de Educación. (2017). *Resultados de la ECE 2016*. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/resultadosnacionales2016/>.

- Ministerio de Educación. (2019). *Resultados de la Evaluación Censal de estudiantes 2018*. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/resultadosnacionales 2018/>
- Ministerio de Educación. (2020). *Resultados, Evaluaciones nacionales de logros de aprendizaje 2019*. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/resultadosnacionales 2019/>.
- Morales, P. (2012). *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales. Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos?* Recuperado de <http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%F1oMuestra.pdf>.
- Mortimore, P. (1991). *The Use of Performance Indicator*. París, OCDE.
- Muelle, L. (2020). *Factores socioeconómicos y contextuales asociados al bajo rendimiento académico de alumnos peruanos en PISA 2015*. doi:org/10.21678/apuntes.86.943.
- OCDE (2009). *Improving School Leadership: The Toolkit*. Recuperado de <https://www.oecd.org/education/school/43913363.pdf>.
- Ordoñez, L. (2016). *Gestión Educativa y Satisfacción Profesional en Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos. (Tesis de doctorado)*. Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Centro del Perú, Junín.
- Osorio, J. (2017). *El liderazgo transformacional como factor de mejoramiento de la calidad de la gestión de las Instituciones Educativas de la UGEL 07, San Borja, 2015 (Tesis de doctorado)*. Escuela de Posgrado, Universidad Nacional de Educación. Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta, Lima - Perú.
- Parella, S. y Martins, F. (2003). *Metodología de la Investigación cuantitativa*. Caracas: Fedupel
- Pérez, P., Bolívar, A., García, M., & Caracuel, A. (2018). *Adaptación española de la escala de liderazgo pedagógico Vanderbilt assessment of leadership in education (val-ed)*. Universitas Psychologica, 17(1), 1-13. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy17-1.aeel>.
- Pérez R. y otros. (2001). *Hacia una educación de calidad*. España: Narcea.
- Ley 28044 (29 de julio de 2003). Ley General de Educación. Diario oficial El Peruano. Perú.
- Ramírez, L. (2020). *Liderazgo efectivo del supervisor pedagógico*. Revista Científica Estudios e Investigaciones, 9, 101-102. <https://doi.org/10.26885/rcei.foro.2020.101>
- Riffo, H. (2014). *Gestión educacional y resultados académicos en escuelas municipales*. (Tesis de doctorado). Universitat Autònoma de Barcelona, España.

- Robinson, V. (2006). Putting Education Back into Educational Leadership. *Leading & Managing*, 12 (1), 62-75.
- Robinson, V. (2007). School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. Winmalee, NSW: Australian Council for Educational Leaders.
- Robinson, V. (2008). *El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55131688002>.
- Robinson, V. (2011). *Student-centered leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Robinson, V., Hohepa, M. & Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why: Best evidence synthesis iteration (BES)*. Wellington (New Zeland): Ministry of Education
- Rodríguez, M. & González, J. (2013). *Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual, a través de modelos universitarios*. Revista Económicas CUC, Vol. 34, No. 1, pp. 85-116. Barranquilla, Colombia: Editorial Educosta.
- Ruiz, C. (2002). *Instrumentos de Investigación Educativa*. Venezuela: Fedupel.
- Sánchez, E. (2000). *Teoría del Liderazgo Situacional en la administración local*. . España: Universidad de Granada.
- Sánchez, E. y Rodríguez, A. (2009). *40 Años de la teoría del Liderazgo Situacional*. España: UNiversidad de Granada.
- Senge, P. (1999). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*: Ediciones Gránica S.A.
- Sepúlveda, F. & Aparicio, C. (2017). *El desafío de los directores de escuelas chilenas: Liderando a partir de un enfoque instruccional hacia un enfoque distribuido*. Facultad de Educación Universidad Católica de la Santísima Concepción Chile. DOI: URL: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu>.
- Shortell, S. y Kaluzny, A. (1983). Health Care Management: A text in Organizational Theory and Behavior”.
- Sierra, G. (2016). *Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. DOI: <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>.
- SINEACE-IPEBA. (2013) *¿Qué y cómo evaluamos la gestión de la Institución Educativa?: matriz y guía de autoevaluación de la gestión educativa de Instituciones de Educación Básica Regular*. Lima
- Supo, J. (2015). *Como empezar una tesis - Tuproyecto de investigación en un solo día*. Arequipa - Perú: BIOESTADISTICO EIRL.
- Steed, C., Maslow, D., & Mazaletskaya, A. (2005). *The EFQM Excellence Model for Deploying Quality Management: A British-Russian Journey*. *Higher Education in Europe*, 30 (3-4), 307-319. DOI: 10.1080/03797720600625846.

- Torres, C. (2017). *Análisis de la calidad educativa en Andalucía, desde la perspectiva del profesorado de educación primaria*. (Tesis de doctorado). Universidad de Sevilla, Andalucía, España.
- Trahtemberg, L. (2010). *Perú en la prueba PISA 2009*. Recuperado en <https://www.trahtemberg.com/articulos/1684-peru-en-las-pruebas-pisa-2009.html>.
- UNESCO. (2000). *Marco de Acción de Dakar: Educación para Todos*. Francia: GRAPHOPRINT.
- Vásquez, A. (2013). *Calidad y Calidad Educativa* (Vol. 17). Lima. Recuperado de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/8206/7157>
- Vygotsky, L. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. . Cambridge, : MA: Harvard University Press.

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia lógica del diseño de investigación

Título: Liderazgo directivo - docente y gestión de la calidad educativa en la Educación Básica Regular, Huaraz – 2020.

ENUNCIADO	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEM	MARCO TEÓRICO	METODO
¿Cómo es la relación que existe entre el Liderazgo Directivo - Docente y Gestión de la Calidad Educativa en las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular de la ciudad de Huaraz, 2020, desde la perspectiva de los docentes?	Hi: La relación que existe entre el liderazgo directivo - docente y la gestión de la calidad educativa en las IE de EBR de la ciudad de Huaraz - 2020, es directa.	OBJETIVO GENERAL Determinar la relación que existe entre el Liderazgo Directivo - Docente y Gestión de la Calidad Educativa en Educación Básica Regular, Huaraz 2020, según la precepción de los docentes. OBJETIVOS ESPECIFICOS 1. Determinar el nivel de liderazgo que ejerce el equipo directivo en las I.E. de EBR, Huaraz 2020. 2. Determinar, el grado o nivel de gestión de la calidad educativa en las I.E. de Educación Básica Regular, Huaraz 2020.	VARIABLE 1 LIDERAZGO DIRECTIVO - DOCENTE	1. Establecimiento de expectativas y metas.	- Claridad y consenso en las metas - Capacidad para cumplir metas. - Compromiso con el logro de metas establecidas.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10,	LIDERAZGO DOCENTE. LIDERAZGO - Teorías del liderazgo. - Tipos y modelos de liderazgo. - Liderazgo pedagógico o escolar. - Dimensiones del liderazgo escolar. CALIDAD EDUCATIVA - Teorías de calidad. - Modelos de gestión de la calidad. - Herramientas de gestión de calidad	TIPO DE INVESTI. Estudio de tipo correlacional con enfoque cuantitativo. DISEÑO No experimental, transeccional o transversal.
				2. Obtención y asignación estratégica de recursos.	- Estrategias para captar recursos humanos. - Obtención de recursos materiales y financieros - Distribución y asignación de recursos.	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18,		
				3. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo	- Planificación del currículo y proceso E-A. - Coordinación para elaborar y analizar el currículo y E-A. - Evaluación del currículo y el proceso E-A.	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26,		
				4. Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente.	- Promoción del aprend. y formación continua. - Apoyo al desarrollo docente. - Participación en el aprendizaje y formación continua.	27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35,		
				5. Entorno o ambiente ordenado y de apoyo.	- Reducción de: interrupciones, presiones internas y externas - Establecimiento de relaciones de apoyo con el entorno.	36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43,		

	<p>Ho: No existe relación alguna, entre el liderazgo pedagógico directivo y la calidad educativa en las IE de EBR de la ciudad de Huaraz – 2020.</p>	<p>3. Verificar el grado de relación que existe entre las metas y expectativas y la gestión de la calidad educativa.</p> <p>4. Evaluar la relación que existe entre la obtención y asignación estratégica de recursos y gestión de la calidad educativa.</p> <p>5. Verificar el grado de relación que hay entre la planificación, coordinación, evaluación de la enseñanza y el currículo, y gestión de la calidad educativa.</p> <p>6. Evaluar la relación que existe entre la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docentes, y gestión de la calidad educativa.</p> <p>7. Verificar la relación existente entre el establecimiento del entorno y/o ambiente ordenado y de apoyo, y gestión de la calidad educativa.</p>	<p>VARIABLE 2 GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA</p>	<p>1. Gestión y dirección institucional</p> <p>2. Soporte al desempeño docente.</p> <p>3. Trabajo conjunto con la familia, comunidad educativa y aliados estratégicos.</p> <p>4. Uso De La Información</p> <p>5. Infraestructura y recursos para el aprendizaje</p>	<p>- Estilo de gestión y dirección. - Instrumentos de gestión (PEI, PCIE, PCD, PAT, RIN) - Clima Institucional</p> <p>- Capacitación docente. - Oportunidades para el trabajo colaborativo. - Monitoreo y acompañamiento al desempeño docente. - Implementación de acciones para mejorar el desempeño docente</p> <p>- Implementación de mecanismos de comunicación con la familia - Apoyo y participación activa de la familia, comunidad educativa y aliados estratégicos.</p> <p>- Evaluación de las acciones pedagógicas y sus resultados para tomar decisiones. - Implementación de planes y acciones de mejora.</p> <p>- Infraestructura, adecuada, equipada e implementada. - Uso pertinente de la infraestructura. - Acciones para mejorar la infraestructura, equipamiento y recursos educativos. - Transparencia en el uso y administración de los recursos.</p>	<p>1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8,</p> <p>9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16,</p> <p>17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24,</p> <p>25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34,</p> <p>35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43,</p>	<p>- Calidad educativa - Modelos de calidad educativa. - Dimensiones de gestión de calidad educativa</p>	
--	---	---	--	---	--	---	--	--

Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

ENCUESTA PARA LOS DOCENTES CUESTIONARIO SOBRE EL LIDERAZGO DIRECTIVO-DOCENTE

PRESENTACIÓN:

Estimado docente, a continuación te presentamos el siguiente cuestionario que está orientado a recoger la información necesaria sobre el ejercicio del *liderazgo directivo - docente*, que se percibe en la institución educativa. Por tanto, se le solicita su apoyo y comprensión para emitir sus respuestas de manera honesta, responsable y con ética profesional.

INSTRUCCIÓN:

El cuestionario es fácil de contestar, pues tiene solo tres opciones de respuesta, y solo debes de marcar con un (X) en una de ellas, para asignar la valoración con la cual Ud. Está de acuerdo.

ESCALA DE VALORACIÓN:

Siempre	A veces	Nunca
2	1	0

Nº	ITEM	OPCIONES DE RESPUESTA		
		2	1	0
1	Nuestras metas, expectativas y objetivos los establecemos con el concurso y participación de todos los actores o agentes de la Institución Educativa.			
2	Las metas, expectativas y objetivos que establecemos en la I.E. son claros y precisos.			
3	Para el establecimiento de las metas, nos reunimos con los actores educativos y las aprobamos por consenso			
4	Hacemos alianzas estratégicas con instituciones y empresas para lograr las metas trazadas.			
5	Utilizamos estrategias efectivas y necesarias para cumplir con las metas y objetivos trazados.			
6	Formulamos y ejecutamos planes y programas de mejora para lograr las metas trazadas.			
7	Evaluamos permanentemente el logro de metas, expectativas y objetivos establecidos.			
8	Cumplo con las tareas asignadas con responsabilidad, para alcanzar las metas trazadas.			
9	Realizamos trabajos colaborativos y en equipo para alcanzar las metas establecidas.			
10	Los padres de familia y estudiantes trabajan con responsabilidad, dedicación y esmero, para alcanzar las metas trazadas.			
11	Los docentes que se nombran y/o contratan en la I.E. son los más idóneos y tienen las mejores calificaciones en los concursos.			
12	El equipo directivo diseña y ejecuta procedimientos administrativos para mejorar el proceso de matrícula y brindar una mejor atención a los padres de familia.			
13	La I.E. cuenta con procedimientos administrativos que consideran estrategias pertinentes tanto presenciales como virtuales, para asegurar la matrícula oportuna de estudiante			
14	El equipo directivo gestiona la dotación de materiales, y equipos necesarios para mejorar la práctica pedagógica, por medio de los aliados estratégicos y/o con recursos propios.			
15	La I.E. cuenta con proyectos de innovación que permitan captar los recursos financieros necesarios para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.			
16	La asignación de horas y grados a los docentes es de acuerdo a la idoneidad, especialización, nivel y años de experiencia, respetando las normas vigentes.			
17	Los recursos materiales se distribuyen proporcionalmente y de acuerdo a la naturaleza y necesidad de las áreas, laboratorios, talleres y/o niveles con que cuenta o atiende la I.E.			

18	Los recursos financieros se distribuyen equitativamente y/o proporcionalmente, priorizando las necesidades de carácter técnico pedagógico.			
19	El equipo directivo lidera la formulación colaborativa de los instrumentos de gestión (PEI, PAT, RI, PCIE) y los documentos técnicos pedagógicos de aula.			
20	Las sesiones de aprendizaje que planificamos en equipo y de manera colaborativa, considera estrategias, métodos y técnicas activas para el logro aprendizajes significativos.			
21	El equipo directivo genera espacios de trabajo colegiado para analizar debilidades y fortalezas de los instrumentos de gestión, documentos de planificación de aula y del proceso E-A.			
22	El equipo directivo genera espacios y oportunidades para proponer los planes de mejora respecto a los instrumentos de gestión, documentos de planificación de aula y el proceso E-A.			
23	En reuniones colegiadas, evaluamos la coherencia y pertinencia del currículo: Proyecto Curricular, Programación Anual, Unidades y Sesión de Aprendizaje, y planteamos las mejoras.			
24	El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC); monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E- A.			
25	Evaluamos junto al equipo directivo y el EGC, los instrumentos de evaluación antes de aplicarlo.			
26	Durante las clases realizo la evaluación formativa y la retroalimentación permanente y oportuna.			
27	El equipo directivo y el EGC, diagnostican y conocen las necesidades de capacitación y especialización de los docentes y trabajadores.			
28	El equipo directivo y el EGC, fomentan y organizan reuniones de interaprendizaje para detectar dificultades y plantear mejoras en la práctica docente de la I.E.			
29	El equipo directivo y el EGC en alianza con los aliados estratégicos, promueven y organizan cursos y talleres de capacitación y especialización para el personal docente y directivo de la I.E.			
30	El equipo directivo gestiona convenios con las universidades para realizar los cursos y talleres de capacitación y especialización para los docentes.			
31	El equipo directivo con apoyo de los aliados estratégicos, subvencionan los cursos de especialización y/o diplomado.			
32	El equipo directivo y el EGC, realizan la retroalimentación permanente, después del monitoreo.			
33	El equipo directivo, el EGC (Equipo de Gestión del Conocimiento) y el equipo de AIP-CRT, desarrollan talleres de capacitación en TIC y otras herramientas digitales de internet.			
34	El equipo directivo (Director y subdirectores), participa junto a los docentes en los cursos y talleres de capacitación.			
35	Participo responsablemente y de manera periódica en los cursos y talleres de capacitación y especialización para fortalecer mi formación en servicio.	X		
36	Los padres de familia se muestran satisfechos con el sistema administrativo implementado por el equipo directivo, porque permite una atención ágil y practica en la matrícula y otros trámites administrativos.			
37	Los padres de familia apoyan la gestión institucional, administrativa y pedagógica de la I.E.			
38	Los docentes mostramos nuestra satisfacción con la distribución de secciones, grados y horas de clases, porque se ha realizado con criterio técnico.			
39	Los docentes mostramos nuestra satisfacción con la gestión administrativa, institucional y sobre todo, con la gestión pedagógica de la I.E., porque prioriza la atención a los estudiantes.			

ENCUESTA PARA LOS DOCENTES
CUESTIONARIO VARIABLE 2 (GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA)

PRESENTACIÓN:

Estimado docente, a continuación te presentamos el siguiente cuestionario que está orientado a recoger la información necesaria sobre *la gestión de la calidad educativa* que se percibe en la institución educativa. Por tanto, se le solicita su apoyo y comprensión para emitir sus respuestas de manera honesta, responsable y con ética profesional.

INSTRUCCIÓN:

El cuestionario es fácil de contestar, pues tiene solo tres opciones de respuesta, y solo debes de marcar con un (X) en una de ellas, para asignar la valoración con la cual Ud. Está de acuerdo.

ESCALA DE VALORACIÓN:

Siempre	A veces	Nunca
2	1	0

Nº	ITEM	OPCIONES DE RESPUESTA		
		2	1	0
1	Construimos el proyecto educativo institucional (PEI) con la participación organizada y representativa de todos los actores de la comunidad educativa: CONEI, APAFA, otros.			
2	El PEI evidencia una visión compartida sobre la ruta a tomar para fortalecer el proceso de enseñanza – aprendizaje (E - A).			
3	El PEI se basa en un diagnóstico real y objetivo de las expectativas de los estudiantes (necesidades de aprendizaje, sus características y lo que esperan de su formación).			
4	El PCIE, RI y PAT son coherentes con el PEI, y su elaboración se orienta a mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje (E - A).			
5	El PCIE se articula con el CNEB, y su diseño enfatiza la resolución de problemas, desarrollo de competencias, evaluación formativa y la retroalimentación en el proceso E-A.			
6	El PCIE en su estructura, considera el uso de estrategias pedagógicas efectivas acorde a las competencias a desarrollar y la diversidad de nuestros estudiantes.			
7	El equipo directivo implementa estrategias para el cumplimiento real y efectivo de roles, funciones y responsabilidades que dan soporte a la mejora del proceso E-A.			
8	Implementamos estrategias para desarrollar un clima institucional de confianza y respeto que posibilite un buen desempeño laboral de los trabajadores docentes y no docentes.			
9	El equipo directivo gestiona e implementa acciones de capacitación docente, en función a las necesidades detectadas durante el acompañamiento y monitoreo.			
10	El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC) realizan reuniones de inter aprendizaje por grados, niveles y áreas.			
11	El equipo directivo establece estrategias para elaborar en equipo y colaborativamente los documentos de gestión de aula (PA, UD, SA, fichas de reforzamiento y otros)			
12	Organizados en equipos de trabajo analizamos y evaluamos los logros, avances y dificultades de aprendizaje de los estudiantes, e implementamos las acciones de mejora.			
13	El equipo directivo realiza acciones estratégicas y efectivas de monitoreo y acompañamiento para mejorar el proceso E-A.			
14	El equipo directivo aplica estrategias de trabajo colaborativo para realizar el monitoreo, seguimiento y acompañamiento a los docentes y estudiantes durante la educación remota y a distancia.			

15	El equipo directivo, capacita al personal docente para mejorar sus prácticas pedagógicas y lograr el involucramiento activo de los estudiantes durante el proceso E-A.			
16	El equipo directivo hace convenios con otras instituciones para realizar el intercambio de experiencias sobre las prácticas pedagógicas y la mejora de los aprendizajes.			
17	Los comités de aula, conformados por los docentes y tutores, garantizan la participación activa, responsable y de apoyo de las familias.			
18	A través de los medios necesarios (WhatsApp y otros) comunicamos periódicamente a las familias, sobre las competencias a desarrollar por grados, niveles y secciones.			
19	Contamos con una plataforma virtual institucional para informar en tiempo real a las familias, sobre las competencias a desarrollar y los logros de aprendizaje de sus hijos.			
20	Utilizamos los medios de comunicación necesarios (Facebook, WhatsApp y otras herramientas tecnológicas), para informar a las familias sobre los logros de sus hijos.			
21	Los padres de familia y ex alumnos apoyan en las gestiones con instituciones públicas y privadas para la implementación, equipamiento y remodelación de la I.E.			
22	El equipo directivo promueve la participación activa de las familias en la identificación de saberes y experiencias del contexto para enriquecer el currículo.			
23	Las familias y miembros de la comunidad participan activamente en las actividades diseñadas dentro o fuera del aula.			
24	La IE establece convenios con las ONG, instituciones y empresas privadas para realizar pasantías y vivenciar actividades productivas que consoliden el desarrollo de la competencia: Gestiona proyectos de emprendimiento económico y social.			
25	Realizamos la evaluación formativa durante el proceso E-A, para implementar acciones de retroalimentación efectiva y oportuna.			
26	Integramos diversas fuentes de información y analizamos periódica y anualmente, los resultados de progreso y logro de las competencias, registro de matrícula y asistencia de estudiantes, niveles de deserción y repitencia.			
27	Integramos diversas fuentes de información y analizamos periódica y anualmente, los resultados de la evaluación, acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica			
28	Analizamos los resultados de las pruebas o medición de logros de aprendizaje realizados mediante la ECE, EM, y PISA. Así como los concursos escolares nacionales.			
29	Promovemos y hacemos efectiva la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa, en el análisis y la evaluación de resultados obtenidos en: logros de aprendizaje o competencias, matrícula, monitoreo, acompañamiento, ECE, PISA, otros.			
30	Desarrollamos un plan de mejora articulado con nuestra visión compartida y que prioriza las acciones a implementar, en función al análisis de los resultados y sus posibles causas.			
31	Implementamos el plan de mejora, en forma efectiva, a través de una adecuada gestión de personal, tiempo y recursos necesarios para lograr los resultados esperados.			
32	Involucramos la participación organizada de los miembros de la comunidad educativa (CONEI, municipio escolar, APAFA, otros), en el desarrollo e implementación de las acciones de mejora, de acuerdo a sus roles específicos.			
33	Hacemos seguimiento a la implementación de las acciones de mejora y evaluamos los resultados obtenidos.			
34	Identificamos la efectividad del plan o acciones de mejora para definir las prioridades a considerar en las siguientes acciones de mejora (mejoramiento continuo).			
35	La infraestructura con que cuenta la I.E. (aulas, laboratorios, talleres, bibliotecas, espacios recreativos y deportivos, otros); es adecuada y responde a normas de seguridad, características geográficas y climáticas de la zona y a las necesidades de los estudiantes.			
36	La infraestructura educativa con que cuenta la IE, tiene saneado la dotación de los servicios básicos (agua, servicios higiénicos, luz, internet, etc.)			

FICHA TÉCNICA: LIDERAZGO DIRECTIVO-DOCENTE

CARACTERÍSTICAS DEL CUESTIONARIO	
1) Nombre del instrumento	Cuestionario de liderazgo directivo - docente
2) Autor:	Mag. Moisés Rubén ONCOY RAMÍREZ
3) N° de ítems	43
4) Administración	Individual, en físico y virtual.
5) Duración	30 minutos
6) Muestra	103 docentes
7) Finalidad	Recoger datos sobre el ejercicio del liderazgo directivo-docente en las I.E. de Educación Básica Regular.
8) Recursos y materiales	Manual de aplicación, cuadernillo de ítems, equipo de cómputo, internet, formularios de Google, whatsApp, correo electrónico.
9) Estructura:	Este cuestionario evalúa cinco dimensiones: I. Establecimiento de expectativas y metas (ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10); II. Obtención y asignación estratégica de recursos (ítems 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18); III. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo (ítems 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26); IV. Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente (ítems 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35); V. Ambiente ordenado y de apoyo (ítems 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43). Para obtener la puntuación en cada dimensión se suman las puntuaciones de los ítems correspondientes y para obtener la puntuación total se suman los subtotales de cada dimensión para posteriormente hallar el promedio de las dos dimensiones.
10) Propiedades psicométricas:	<p>Confiabilidad: La confiabilidad del instrumento (cuestionario) con el que se medirá el liderazgo directivo – docente, tiene un alfa de Cronbach (α) = 0.7289 lo que permite inferir que el instrumento a utilizar tiene una ALTA CONFIABILIDAD.</p> <p>Validez: La validez externa del instrumento se determinó mediante el juicio de tres expertos, especialistas: dos doctores en Administración de la Educación con cargos directivos en I.E. y UGEL y otro en METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.</p>
11) Observaciones:	Se obtienen las puntuaciones para determinar los niveles de liderazgo directivo – docente, por medio de la escala baremos, la cual tiene 3 categorías: MALO [00 - 28], REGULAR [29 - 57] y BUENO [58 - 86]. De modo similar se determinan los niveles de cada una de las cinco dimensiones.

FICHA TÉCNICA: GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA

CARACTERÍSTICAS DEL CUESTIONARIO	
1) Nombre del instrumento	Cuestionario de Gestión de la calidad educativa
2) Autor:	Mag. Moisés Rubén ONCOY RAMÍREZ
3) N° de ítems	43
4) Administración	Individual, en físico y virtual.
5) Duración	30 minutos
6) Muestra	103 docentes
7) Finalidad	Recoger datos sobre el ejercicio del liderazgo directivo-docente en las I.E. de Educación Básica Regular.
8) Recursos y materiales	Manual de aplicación, cuadernillo de ítems, equipo de cómputo, internet, formularios de Google, whatsApp, correo electrónico.
9) Estructura:	Este cuestionario evalúa cinco dimensiones: I. Gestión y dirección institucional (ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8); II. Soporte al desempeño docente (ítems 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16); III. Trabajo conjunto con la familia y la comunidad (ítems 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24); IV. Uso de la información (ítems 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34); V. Infraestructura y recursos para el aprendizaje (ítems 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43). Para obtener la puntuación en cada dimensión se suman las puntuaciones de los ítems correspondientes y para obtener la puntuación total se suman los subtotales de cada dimensión para posteriormente hallar el promedio de las dos dimensiones.
10) Propiedades psicométricas:	<p>Confiabilidad: La confiabilidad del instrumento (cuestionario) con el que se medirá la gestión de la calidad educativa, tiene un alfa de Cronbach (α) = 0.6795 lo que permite inferir que el instrumento a utilizar tiene una ALTA CONFIABILIDAD.</p> <p>Validez: La validez externa del instrumento se determinó mediante el juicio de tres expertos, especialistas: dos doctores en Administración de la Educación con cargos directivos en I.E. y UGEL, y otro en METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.</p>
11) Observaciones:	Se obtienen las puntuaciones para determinar los niveles de Gestión de la Calidad Educativa, por medio de la escala baremos, la cual tiene 3 categorías: MALO [00 - 28], REGULAR [29 - 57] y BUENO [58 - 86]. De modo similar se determinan los niveles de cada una de sus cinco dimensiones.

Anexo 3: Validez y confiabilidad de instrumentos

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO																		
TÍTULO DE LA TESIS: Liderazgo Directivo - Docente (Pedagógico) y Gestión de la Calidad Educativa en la Educación Básica Regular, Huaraz - 2020.																		
NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre el liderazgo directivo – docente (pedagógico)																		
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta			CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES					
				Siempre	A veces	Nunca	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem			Relación entre el ítem y las opciones de respuesta				
							Si	No	Si	No	Si	No		Si	No			
Liderazgo Directivo - Docente (Pedagógico)	1. Establecimiento de expectativas y metas	Claridad y consenso en las metas	1. Nuestras metas, expectativas y objetivos los establecemos con el concurso y participación de todos los actores o agentes de la Institución Educativa.				X	X	X	X								
			2. Las metas, expectativas y objetivos que establecemos en la I.E. son claros y precisos.				X	X	X	X								
			3. Para el establecimiento de las metas nos reunimos con los actores educativos y las aprobamos por consenso.				X	X	X	X								
		Capacidad para cumplir las metas	4. Hacemos alianzas estratégicas con instituciones y empresas para lograr las metas trazadas.				X	X	X	X								
			5. Utilizamos estrategias efectivas y necesarias para cumplir con las metas y objetivos trazados.				X	X	X	X								
			6. Formulamos y ejecutamos planes y programas de mejora para lograr las metas trazadas.				X	X	X	X								
			7. Evaluamos permanentemente el logro de metas y expectativas establecidas.				X	X	X	X								
			8. Cumplimos con las tareas asignadas con responsabilidad, para alcanzar las metas trazadas.				X	X	X	X								
			9. Realizamos trabajos colaborativos y en equipo para alcanzar las metas establecidas.				X	X	X	X								
			10. Los padres y estudiantes trabajan con responsabilidad, dedicación y esmero, para alcanzar las metas trazadas.				X	X	X	X								
	2. Obtención y asignación de recursos en forma estratégica	Estrategias para captar recursos humanos	11. Los docentes que se nombran y/o se contratan en la I.E. son los más idóneos y tienen las mejores calificaciones en los concursos.				X	X	X	X								
			12. El equipo directivo diseña y ejecuta procedimientos administrativos para mejorar el proceso de matrícula y brindar una mejor atención a los padres de familia.				X	X	X	X								
			13. La I.E. cuenta con procedimientos administrativos que consideran estrategias pertinentes tanto presenciales como virtuales, para asegurar la matrícula oportuna de estudiante.				X	X	X	X								
		Obtención de recursos materiales y financieros	14. El equipo directivo gestiona la dotación de materiales, y equipos necesarios para mejorar la práctica pedagógica, por medio de los aliados estratégicos y/o con recursos propios.				X	X	X	X								
			15. La I.E. cuenta con proyectos de innovación que permitan captar los recursos financieros necesarios para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.				X	X	X	X								
			16. La asignación de horas y grados a los docentes es de acuerdo a la idoneidad, especialización, nivel y años de experiencia, respetando las normas vigentes.				X	X	X	X								
			17. Los recursos materiales se distribuyen proporcionalmente y de acuerdo a la naturaleza y necesidad de las áreas, laboratorios, talleres y/o niveles con que cuenta o atiende la I.E.				X	X	X	X								
			18. Los recursos financieros se distribuyen equitativamente y/o proporcionalmente, priorizando las necesidades de carácter técnico pedagógico.				X	X	X	X								

Liderazgo Directivo - Docente (Pedagógico)

3. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo	Planificación del currículo y del proceso E-A	19. El equipo directivo lidera la formulación colaborativa y en equipos de trabajo, de los instrumentos de gestión (PEI, PAT, RI, PCIE) y los documentos técnico pedagógicos de aula.					X	X	X	X			
		20. Las sesiones de aprendizaje que planificamos en equipo y de manera colaborativa, considera estrategias, métodos y técnicas activas para el logro aprendizajes significativos.					X	X	X	X			
	Coordinación para elaborar y analizar el currículo y el proceso E-A	21. El equipo directivo genera espacios de trabajo colegiado para analizar debilidades y fortalezas de los instrumentos de gestión, documentos de planificación de aula y del proceso E-A.					X	X	X	X			
		22. El equipo directivo genera espacios y oportunidades para proponer los planes de mejora respecto a los instrumentos de gestión, documentos de planificación de aula y el proceso E-A.					X	X	X	X			
	Evaluación del currículo y del proceso E-A.	23. En reuniones colegiadas, evaluamos la coherencia y pertinencia del currículo: Proyecto Curricular, Programación Anual, Unidades y Sesión de Aprendizaje, y planteamos las mejoras.					X	X	X	X			
		24. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC); monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E- A.					X	X	X	X			
		25. Evaluamos junto al equipo directivo y el EGC, los instrumentos de evaluación, antes de aplicarlo.					X	X	X	X			
		26. Durante las clases realizo la evaluación formativa y la retroalimentación de manera permanente y oportuna.					X	X	X	X			
	4. Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente	Promoción del aprendizaje y la formación continua	27. El equipo directivo y el EGC, diagnostican y conocen las necesidades de capacitación y especialización de los docentes y trabajadores.					X	X	X	X		
			28. El equipo directivo y el EGC, fomentan y organizan reuniones de interaprendizaje para detectar dificultades y plantear mejoras en la práctica docente de la I.E.					X	X	X	X		
			29. El equipo directivo y el EGC en alianza con los aliados estratégicos, promueven y organizan cursos y talleres de capacitación y especialización para el personal docente y directivo de la I.E.					X	X	X	X		
		Apoyo al desarrollo docente	30. El equipo directivo gestiona convenios con las universidades para realizar los cursos y talleres de capacitación y especialización.					X	X	X	X		
31. El equipo directivo con apoyo de los aliados estratégicos, subvencionan los cursos de especialización y/o diplomado.							X	X	X	X			
32. El equipo directivo y el EGC, realizan la retroalimentación permanente, después del monitoreo							X	X	X	X			
33. El equipo directivo, el EGC (Equipo de Gestión del Conocimiento) y el equipo de AIP-CRT, desarrollan talleres de capacitación en TIC y otras herramientas digitales de internet.							X	X	X	X			
Participación en el aprendizaje y formación continua	34. El equipo directivo (Director y subdirectores), participa junto a los docentes en todos los cursos y talleres de capacitación.					X	X	X	X				
	35. Participo responsablemente y de manera periódica en los cursos y talleres de capacitación y especialización para fortalecer mi formación en servicio.					X	X	X	X				
5. Asegurar un entorno o ambiente ordenado y de apoyo	Reducción de presiones internas, externas e interrupciones	36. Los padres de familia se muestran satisfechos con el sistema administrativo implementado por el equipo directivo, porque permite una atención ágil y práctica en la matrícula y otros trámites administrativos.					X	X	X	X			
		37. Los padres de familia apoyan la gestión institucional, administrativa y pedagógica de la I.E.					X	X	X	X			
		38. Los docentes mostramos nuestra satisfacción con la distribución de secciones, grados y horas de clases, porque se ha realizado con criterio técnico.					X	X	X	X			
		39. Los docentes mostramos nuestra satisfacción con la gestión administrativa, institucional y sobre todo, con la gestión pedagógica de la I.E., porque prioriza la atención a los estudiantes.					X	X	X	X			
		40. Los estudiantes muestran su satisfacción por la infraestructura, mobiliario y el equipamiento de las aulas que utilizan en la I.E.					X	X	X	X			

5. Asegurar un entorno o ambiente ordenado y de apoyo	El abolicionamiento de relaciones de apoyo con el entorno	41. Los estudiantes muestran su conformidad con la atención que se les brinda en los laboratorios, talleres, aulas de innovación, CRT y tutoría de la IE.				X	X	X	X	
		42. Los ex alumnos apoyan con donativos, y proyectos de mejoramiento de infraestructura de la IE				X	X	X	X	
		43. La comunidad educativa muestra su satisfacción y apoyo por el liderazgo que muestra el Director y por la transparencia y pertinencia con que se administra los recursos de la institución.				X	X	X	X	



DRA. ROSA MARÍA SALAS SÁNCHEZ

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre Liderazgo directivo – docente.

OBJETIVO: Recoger la información necesaria sobre el ejercicio del liderazgo directivo-docente y sus cinco dimensiones


DIRIGIDO A: Docentes que conforman el grupo muestral de la investigación, de las I.E. A, B y C de EBR Huaraz 2020.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			x	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR : Dra. Rosa María Salas Sánchez

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Doctora en Educación



Dra. Rosa María Salas Sánchez

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TITULO DE LA TESIS: Liderazgo Directivo - Docente (Pedagógico) y Gestión de la Calidad Educativa en la Educación Básica Regular, Huaraz - 2020.

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre Gestión de Calidad Educativa.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES	
				Siempre	A veces	Nunca	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y las opciones de respuesta			
							Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
Gestión de la Calidad Educativa	1. Gestión y dirección institucional	Estatuto de gestión y dirección	1. Construimos el proyecto educativo institucional (PEI) con la participación organizada y representativa de todos los actores de la comunidad educativa: CONEI, APAFA, otros.				X		X		X		X			
			2. El PEI evidencia una visión compartida sobre la ruta a tomar para fortalecer el proceso de enseñanza - aprendizaje (E - A).				X		X		X		X			
		Instrumentos de gestión (PEI, PCIE, RI, PAT)	3. El PEI se basa en un diagnóstico real y objetivo de las expectativas de los estudiantes (necesidades de aprendizaje, sus características y lo que esperan de su formación).				X		X		X		X			
			4. El PCIE, RI y PAT son coherentes con el PEI, y su elaboración se orienta a mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje (E - A).				X		X		X		X			
			5. El PCIE se articula con el CNEB, y su diseño enfatiza la resolución de problemas, desarrollo de competencias, evaluación formativa y la retroalimentación, en el proceso E-A.				X		X		X		X			
			6. El PCIE en su estructura, considera el uso de estrategias pedagógicas efectivas acorde a las competencias a desarrollar y la diversidad de nuestros estudiantes.				X		X		X		X			
			Clima institucional	7. El equipo directivo implementa estrategias para el cumplimiento real y efectivo de roles, funciones y responsabilidades que dan soporte a la mejora del proceso E-A.				X		X		X		X		
				8. Implementamos estrategias para desarrollar un clima institucional de confianza y respeto que posibilite un buen desempeño laboral de los trabajadores docentes y no docentes.				X		X		X		X		
	2. Soporte al desempeño docente	Capacitación docente	9. El equipo directivo gestiona e implementa acciones de capacitación docente, en función a las necesidades detectadas durante el acompañamiento y monitoreo.				X		X		X		X			
			10. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC) realizan reuniones de inter aprendizaje por grados, niveles y áreas.				X		X		X		X			
		Oportunidades para el trabajo colaborativo docente	11. El equipo directivo establece estrategias para elaborar en equipo y colaborativamente los documentos de gestión de aula (PA, UD, SA, fichas de reforzamiento y otros)				X		X		X		X			
			12. Organizados en equipos de trabajo analizamos y evaluamos los logros, avances y dificultades de aprendizaje de los estudiantes, e implementamos las acciones de mejora.				X		X		X		X			
			13. El equipo directivo y el EGC, realizan acciones estratégicas y efectivas de acompañamiento y monitoreo al docente para mejorar el proceso E-A.				X		X		X		X			
			14. El equipo directivo aplica estrategias de trabajo colaborativo y en equipos, para realizar el monitoreo, seguimiento y acompañamiento a los docentes y estudiantes durante la educación remota y a distancia.				X		X		X		X			

Gestión de la Calidad Educativa																	
3. Trabajo conjunto con las familias y la comunidad	Implementación de acciones para mejorar el desempeño docente	15. El equipo directivo, capacita al personal docente para mejorar sus prácticas pedagógicas y lograr el involucramiento activo de los estudiantes durante el proceso E-A.						X	X	X	X						
		16. El equipo directivo hace convenios con otras instituciones para realizar el intercambio de experiencias sobre las prácticas pedagógicas y la mejora de los aprendizajes.							X	X	X	X					
	Implementación de mecanismos de comunicación con la familia	17. Los comités de aula conformados por los docentes y tutores, garantizan la participación activa, responsable y de apoyo de las familias.							X	X	X	X					
		18. A través de los medios necesarios (WhatsApp y otros) comunicamos periódicamente a las familias, sobre las competencias a desarrollar por grados, niveles y secciones.							X	X	X	X					
		19. Contamos con una plataforma virtual institucional para informar en tiempo real a las familias, sobre las competencias a desarrollar y los logros de aprendizaje de sus hijos.								X	X	X	X				
		20. Utilizamos los medios de comunicación necesarios (Facebook, WhatsApp y otras herramientas tecnológicas), para informar a las familias sobre los logros de sus hijos.								X	X	X	X				
	Apoyo y participación activa de las familias, comunidad educativa y aliados estratégicos	21. Los padres de familia y ex alumnos apoyan en las gestiones con instituciones públicas y privadas para la implementación, equipamiento y remodelación de la I.E.							X	X	X	X					
		22. El equipo directivo promueve la participación activa de las familias en la identificación de saberes y experiencias del contexto para enriquecer el currículo.							X	X	X	X					
		23. Las familias y miembros de la comunidad educativa participan activamente en las actividades diseñadas dentro o fuera del aula.								X	X	X	X				
		24. La IE establece convenios con las ONGs, instituciones y empresas privadas para realizar pasantías y vivenciar actividades productivas que consoliden el desarrollo de la competencia: Gestiona proyectos de emprendimiento económico y social.								X	X	X	X				
4. Uso de la información	Evaluación de las acciones pedagógicas y sus resultados para tomar decisiones	25. Realizamos la evaluación formativa durante el proceso E-A, para implementar acciones de retroalimentación efectiva y oportuna.						X	X	X	X						
		26. Integramos diversas fuentes de información y analizamos periódica y anualmente, los resultados de progreso y logro de las competencias, registro de matrícula y asistencia de estudiantes, niveles de deserción y repitencia.							X	X	X	X					
		27. Integramos diversas fuentes de información y analizamos periódica y anualmente, los resultados de la evaluación, acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica								X	X	X	X				
		28. Analizamos los resultados de las pruebas o medición de logros de aprendizaje realizados mediante la ECE, EM, y PISA. Así como los concursos escolares nacionales.								X	X	X	X				
	En planificación de planes y acciones de mejora	29. Promovemos y hacemos efectiva la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa, en el análisis y la evaluación de resultados obtenidos en: logros de aprendizaje o competencias, matrícula, monitoreo, acompañamiento, ECE, PISA, otros.							X	X	X	X					
		30. Desarrollamos un plan de mejora articulado con nuestra visión compartida y que prioriza las acciones a implementar, en función al análisis de los resultados y sus posibles causas.								X	X	X	X				
		31. Implementamos el plan de mejora, en forma efectiva, a través de una adecuada gestión de personal, tiempo y recursos necesarios para lograr los resultados esperados.								X	X	X	X				
		32. Involucramos la participación organizada de los miembros de la comunidad educativa (CONEI, municipio escolar, APAFA, otros), en el desarrollo e implementación de las acciones de mejora, de acuerdo a sus roles específicos.								X	X	X	X				
		33. Hacemos seguimiento a la implementación de las acciones de mejora y evaluamos los resultados obtenidos.								X	X	X	X				
		34. Identificamos la efectividad del plan o acciones de mejora para definir las prioridades a considerar en las siguientes acciones de mejora (mejoramiento continuo).								X	X	X	X				

Gestión de la Calidad Educativa

5. Infraestructura y recursos para el aprendizaje

Infraestructura adecuada, equipada e implementada	35. La infraestructura con que cuenta la I.E. (aulas, laboratorios, talleres, bibliotecas, espacios recreativos y deportivos, otros); es adecuada y responde a normas de seguridad, características geográficas y climáticas de la zona y a las necesidades de los estudiantes.				X	X	X	X	
	36. La infraestructura educativa con que cuenta la IE, tiene saneado la dotación de los servicios básicos (agua, servicios higiénicos, luz, internet, etc.)				X	X	X	X	
Uso pertinente de la infraestructura	37. El equipo directivo gestiona la dotación del equipamiento, materiales pedagógicos e insumos para laboratorios, TIC, talleres y otros; que sean pertinente a las necesidades de los estudiantes y al desarrollo de las competencias en todas las áreas curriculares.				X	X	X	X	
	38. Los docentes y estudiantes hacen uso pertinente y adecuado de las TIC para mejorar los aprendizajes y el desarrollo de competencias en todas las áreas curriculares.				X	X	X	X	
Acciones para mejorar la infraestructura, equipamiento y recursos	39. El equipo directivo implementa un plan para mantener la infraestructura, equipamiento y material pedagógico en condiciones adecuadas para el desarrollo del proceso E-A.				X	X	X	X	
	40. El equipo directivo gestiona oportunamente ante las instancias correspondientes, los recursos técnicos, financieros, de infraestructura, de equipamiento y de material pedagógico necesarios para implementar el plan de mejora.				X	X	X	X	
Transparencia en el uso y administración de los recursos	41. El equipo directivo gestiona oportunamente ante las instancias correspondientes, la dotación de servicios complementarios para la atención de las necesidades de los estudiantes (aprendizaje, nutrición, salud, apoyo psicológico, discapacidad, etc.)				X	X	X	X	
	42. El Director informa de manera sustentada, periódica y oportunamente, sobre el uso y administración de los recursos de la I.E. (financieros, materiales y otros).				X	X	X	X	
	43. El equipo directivo socializa los informes de gestión anual a la comunidad educativa				X	X	X	X	



DRA. ROSA MARÍA SALAS SÁNCHEZ

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre Gestión de la Calidad Educativa.

OBJETIVO: Recoger la información necesaria sobre Gestión de la Calidad Educativa y sus cinco dimensiones


DIRIGIDO A: Docentes que conforman el grupo muestral de la investigación, de las I.E. A, B y C de EBR Huaraz 2020.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			x	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR : Dra. Rosa María Salas Sánchez

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Doctora en Educación



Dra. Rosa María Salas Sánchez

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TITULO DE LA TESIS: Liderazgo Directivo - Docente (Pedagógico) y Gestión de la Calidad Educativa en la Educación Básica Regular, Huaraz - 2020.

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre el liderazgo directivo – docente (pedagógico)

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMIS	Opción de respuesta			CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES					
				Siempre	A veces	Nunca	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem			Relación entre el ítem y las opciones de respuesta				
							Si	No	Si	No	Si	No		Si	No			
Liderazgo Directivo - Docente (Pedagógico)	1. Establecimiento de expectativas y metas	Claridad y consenso en las metas.	1. Nuestras metas, expectativas y objetivos los establecemos con el concurso y participación de todos los sectores o agentes de la Institución Educativa.				X	X	X	X								
			2. Las metas, expectativas y objetivos que establecemos en la I.E. son claros y precisos.				X	X	X	X								
			3. Para el establecimiento de las metas nos reunimos con los actores educativos y las aprobamos por consenso.				X	X	X	X								
		Capacidad para cumplir las metas	4. Hacemos alianzas estratégicas con instituciones y empresas para lograr las metas trazadas.						X	X	X	X						
			5. Utilizamos estrategias efectivas y necesarias para cumplir con las metas y objetivos trazadas.						X	X	X	X						
			6. Formulamos y ejecutamos planes y programas de mejora para lograr las metas trazadas.						X	X	X	X						
		Compromiso con el logro de las metas establecidas	7. Evaluamos permanentemente el logro de metas y expectativas establecidas.						X	X	X	X						
			8. Cumplimos con las tareas asignadas con responsabilidad y realizamos trabajos colaborativos y en equipo para alcanzar las metas trazadas.						X	X	X	X						
			9. Los padres y estudiantes trabajan con responsabilidad, dedicación y esmero, para alcanzar las metas trazadas.						X	X	X	X						
	10. Los docentes que se nombran y/o se contratan en la I.E. son los más idóneos y tienen las mejores calificaciones en los concursos.								X	X	X	X						
	11. El equipo directivo diseña y ejecuta procedimientos administrativos para mejorar el proceso de matrícula y brindar una mejor atención a los padres de familia.								X	X	X	X						
	2. Obtención y asignación de recursos en forma estratégica	Estrategias para captar recursos humanos	12. La I.E. cuenta con procedimientos administrativos que consideran estrategias pertinentes tanto presenciales como virtuales, para asegurar la matrícula oportuna de estudiante.					X	X	X	X							
			13. El equipo directivo gestiona la dotación de materiales, y equipos necesarios para mejorar la práctica pedagógica, por medio de los aliados estratégicos y/o con recursos propios.					X	X	X	X							
		Obtención de recursos materiales y financieros	14. La I.E. cuenta con proyectos de innovación que permitan captar los recursos financieros necesarios para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.						X	X	X	X						
			15. La asignación de horas y grados a los docentes es de acuerdo a la idoneidad, especialización, nivel y años de experiencia, respetando las normas vigentes.						X	X	X	X						
			16. Los recursos materiales se distribuyen proporcionalmente y de acuerdo a la naturaleza y necesidad de las áreas, laboratorios, talleres y/o niveles con que cuenta o atiende la I.E.						X	X	X	X						
			17. Los recursos financieros se distribuyen equitativamente y/o proporcionalmente, priorizando las necesidades de carácter técnico pedagógico.						X	X	X	X						

Activar
ve a Cont

Liderazgo Directivo - Docente (Pedagógico)

5. Asegurar un entorno o ambiente ordenado y de apoyo	Reducción de presiones internas, evitamos e intermitencias	35. Los padres de familia se muestran satisfechos con el sistema administrativo implementado por el equipo directivo porque permite una atención ágil y práctica en la matrícula y otros trámites administrativos	36. Los padres de familia apoyan la gestión instruccional, administrativa y pedagógica de la I.E.	37. Los docentes mostramos nuestra satisfacción con la distribución de secciones, grados y horas de clases, porque se ha realizado con criterio técnico	38. Los docentes mostramos nuestra satisfacción con la gestión administrativa, instruccional y sobre todo, con la gestión pedagógica de la I.E., porque prioriza la atención a los estudiantes	39. Los estudiantes muestran su satisfacción por el la infraestructura, mobiliario y el equipamiento de las aulas que utilizan en la I.E.																
4. Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente	Evaluación en el aprendizaje y formación	33. El equipo directivo (Director y subdirectores), participa junto a los docentes en todos los cursos y talleres de capacitación	34. Participo responsablemente y de manera periódica en los cursos y talleres de capacitación y especialización para fortalecer mi formación en servicio							X	X	X	X									
		35. El equipo directivo y el EGC, realizan la retroalimentación permanente, después del monitoreo	36. El equipo directivo, el EGC (Equipo de Gestión del Conocimiento) y el equipo de AIP-CRI, desarrollan talleres de capacitación en TIC y otras herramientas digitales de internet							X	X	X	X									
	Apoyo al desarrollo docente	37. El equipo directivo (Director y subdirectores), participa junto a los docentes en todos los cursos y talleres de capacitación	38. El equipo directivo y el EGC, realizan la retroalimentación permanente, después del monitoreo	39. El equipo directivo con apoyo de los aliados estratégicos, subvencionan los cursos de especialización y/o diplomado							X	X	X	X								
		40. El equipo directivo gestiona convenios con las universidades para realizar los cursos y talleres de capacitación y especialización	41. El equipo directivo y el EGC en alianza con los aliados estratégicos, promueven y organizan cursos y talleres de capacitación y especialización para el personal docente y directivo de la I.E.	42. El equipo directivo y el EGC, fomentan y organizan reuniones de interaprendizaje para detectar dificultades y plantear mejoras en la práctica docente de la I.E.	43. El equipo directivo y el EGC, diagnostican y conocen las necesidades de capacitación y especialización de los docentes y trabajadores							X	X	X	X							
	Promoción del aprendizaje y la formación continua	44. El equipo directivo y el EGC, fomentan y organizan reuniones de interaprendizaje para detectar dificultades y plantear mejoras en la práctica docente de la I.E.	45. El equipo directivo y el EGC, diagnostican y conocen las necesidades de capacitación y especialización de los docentes y trabajadores	46. Durante las clases realizo la evaluación formativa y la retroalimentación de manera permanente y oportuna	47. Evaluamos junto al equipo directivo y el EGC, los instrumentos de evaluación antes de aplicarlo	48. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	49. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	50. El equipo directivo genera espacios de trabajo colegiado para analizar debilidades y fortalezas de los instrumentos de gestión, documentos de planificación de aula y del proceso E-A.	51. El equipo directivo genera espacios y oportunidades para proponer los planes de mejora respecto a los instrumentos de gestión, documentos de planificación de aula y el proceso E-A.	52. En reuniones colegiadas, evaluamos la coherencia y pertinencia del currículo Proyecto Curricular, Programación Anual, Unidades, Sesión de Aprendizaje, y planteamos las mejoras	53. El equipo directivo genera espacios y oportunidades para proponer los planes de mejora respecto a los instrumentos de gestión, documentos de planificación de aula y el proceso E-A.	54. El equipo directivo genera espacios de trabajo colegiado para analizar debilidades y fortalezas de los instrumentos de gestión, documentos de planificación de aula y del proceso E-A.	55. El equipo directivo lidera la formulación colaborativa y en equipos de trabajo, de los instrumentos de gestión (PEL, PAT, RI, PCIE) y los documentos técnico pedagógicos de aula.	56. Las sesiones de aprendizaje que planificamos en equipo y de manera colaborativa, considera estrategias, métodos y técnicas activas para el logro aprendizajes significativos	57. El equipo directivo lidera la formulación colaborativa y en equipos de trabajo, de los instrumentos de gestión (PEL, PAT, RI, PCIE) y los documentos técnico pedagógicos de aula.							
		Evaluación del currículo y del proceso E-A	58. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	59. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	60. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	61. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	62. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	63. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	64. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	65. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	66. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	67. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	68. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	69. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	70. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A							
			Comunicación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo	71. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	72. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	73. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	74. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	75. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	76. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	77. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	78. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	79. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	80. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	81. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	82. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	83. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	84. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A					
		85. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A		86. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	87. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	88. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	89. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	90. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	91. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	92. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	93. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	94. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	95. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	96. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	97. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	98. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A						
		Planificación del currículo y del proceso E-A	99. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	100. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	101. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	102. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	103. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	104. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	105. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	106. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	107. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	108. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	109. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	110. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	111. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	112. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A						
			113. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	114. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	115. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	116. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	117. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	118. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	119. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	120. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	121. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	122. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	123. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	124. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	125. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A	126. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC), monitorean y acompañan al docente durante la implementación y ejecución del proceso de E-A						

Establecimiento de relaciones de apoyo con el entorno	40. Los estudiantes muestran su conformidad con la atención que se les brinda en los laboratorios, talleres, aulas de innovación, CRT y tutoría de la IE.				X		X		X		X		
	41. Los ex alumnos apoyan con donativos, y proyectos de mejoramiento de infraestructura de la IE				X		X		X		X		
	42. La comunidad educativa muestra su satisfacción y apoyo por el liderazgo que muestra el Director y por la transparencia y pertinencia con que se administra los recursos de la institución.				X		X		X		X		

QUE "MARISCAL FORBIO DE LLIZURAGA"

Donato Ramírez Rodríguez
 Dr. Donato Ramírez Rodríguez
 SUBDIRECTOR DE ÁREAS TÉCNICAS
 R.D. N° 00435 - 2017

DR. DONATO RAMÍREZ RODRÍGUEZ
 DNI N° 31622882

Activar

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre Liderazgo directivo – docente.

OBJETIVO: Recoger la información necesaria sobre el ejercicio del liderazgo directivo-docente y sus cinco dimensiones

DIRIGIDO A: Docentes que conforman el grupo muestral de la investigación, de las I.E. A, B y C de EBR Huaraz 2020.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
				X

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR : Donato Ramírez Rodríguez

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Doctor en Administración de la Educación.

QUE "MARCASCA TORIBIO DE LUZURIAGA"

Df. Donato Ramírez Rodríguez
SUBDIRECTOR DE ÁREAS TÉCNICAS
R.U.L. N° 00435 - 2017

Donato Ramírez Rodríguez
DNI N° 31622882

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO DE LA TESIS: Liderazgo Directivo - Docente (Pedagógico) y Gestión de la Calidad Educativa en la Educación Básica Regular, Hunraz - 2020.

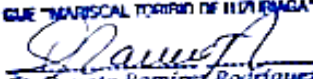
NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre Gestión de Calidad Educativa.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta		CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES			
				Siempre	A veces	Nunca	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y las opciones de respuesta				
							Si	No	Si	No	Si	No	Si		No		
Gestión de la Calidad Educativa	1. Gestión y dirección institucional	Estilo de gestión y dirección	1. Construimos el proyecto educativo institucional (PEI) con la participación organizada y representativa de todos los actores de la comunidad educativa: CONEI, APAFA, otros.				X		X		X		X				
			2. El PEI evidencia una visión compartida sobre la ruta a tomar para fortalecer el proceso de enseñanza – aprendizaje (E - A).				X		X		X		X				
		Instrumentos de gestión (PEI, PCIE, RI, PAT)	3. El PEI se basa en un diagnóstico real y objetivo de las expectativas de los estudiantes (necesidades de aprendizaje, sus características y lo que esperan de su formación).				X		X		X		X				
			4. El PCIE, RI y PAT son coherentes con el PEI, y su elaboración se orienta a mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje (E - A).				X		X		X		X				
			5. El PCIE se articula con el CNEB, y su diseño enfatiza la resolución de problemas, desarrollo de competencias, evaluación formativa y la retroalimentación, en el proceso E-A.				X		X		X		X				
			6. El PCIE en su estructura, considera el uso de estrategias pedagógicas efectivas acorde a las competencias a desarrollar y la diversidad de nuestros estudiantes.				X		X		X		X				
			Clima institucional	7. El equipo directivo implementa estrategias para el cumplimiento real y efectivo de roles, funciones y responsabilidades que dan soporte a la mejora del proceso E-A.				X		X		X		X			
				8. Implementamos estrategias para desarrollar un clima institucional de confianza y respeto que posibilite un buen desempeño laboral de los trabajadores docentes y no docentes.				X		X		X		X			
	2. Soporte al desempeño docente	Capacitación docente	9. El equipo directivo gestiona e implementa acciones de capacitación docente, en función a las necesidades detectadas durante el acompañamiento y monitoreo.					X		X		X		X			
			10. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC) realizan reuniones de inter aprendizaje por grados, niveles y áreas.				X		X		X		X				
		Oportunidades para el trabajo colaborativo	11. El equipo directivo establece estrategias para elaborar en equipo y colaborativamente los documentos de gestión de aula (PA, UID, SA, fichas de reforzamiento y otros)				X		X		X		X				
			12. Organizados en equipos de trabajo analizamos y evaluamos los logros, avances y dificultades de aprendizaje de los estudiantes, e implementamos las acciones de mejora.				X		X		X		X				
		Monitoreo y acompañamiento al docente	13. El equipo directivo y el EGC, realizan acciones estratégicas y efectivas de acompañamiento y monitoreo al docente para mejorar el proceso E-A.				X		X		X		X				
			14. El equipo directivo aplica estrategias de trabajo colaborativo y en equipos, para realizar el monitoreo, seguimiento y acompañamiento a los docentes y estudiantes durante la educación remota y a distancia.				X		X		X		X				

Activar

Gestión de la Calidad Educativa		Implementación de acciones para mejorar el desempeño docente	15. El equipo directivo, capacita al personal docente para mejorar sus prácticas pedagógicas y lograr el involucramiento activo de los estudiantes durante el proceso E-A.												
3. Trabajo conjunto con las familias y la comunidad	Implementación de mecanismos de comunicación con la familia	16. El equipo directivo hace convenios con otras instituciones para realizar el intercambio de experiencias sobre las prácticas pedagógicas y la mejora de los aprendizajes.					X	X	X	X					
		17. Los comités de aula conformados por los docentes y tutores, garantizan la participación activa, responsable y de apoyo de las familias.					X	X	X	X					
	18. A través de los medios necesarios (WhatsApp y otros) comunicamos periódicamente a las familias, sobre las competencias a desarrollar por grados, niveles y secciones.							X	X	X	X				
	19. Contamos con una plataforma virtual institucional para informar en tiempo real a las familias, sobre las competencias a desarrollar y los logros de aprendizaje de sus hijos.							X	X	X	X				
	20. Utilizamos los medios de comunicación necesarios (Facebook, WhatsApp y otras herramientas tecnológicas), para informar a las familias sobre los logros de sus hijos.							X	X	X	X				
	21. Los padres de familia y ex alumnos apoyan en las gestiones con instituciones públicas y privadas para la implementación, equipamiento y remodelación de la I.E.							X	X	X	X				
4. Uso de la información	Evaluación de las acciones pedagógicas y sus resultados para tomar decisiones	22. El equipo directivo promueve la participación activa de las familias en la identificación de saberes y experiencias del contexto para enriquecer el currículo.					X	X	X	X					
		23. Las familias y miembros de la comunidad educativa participan activamente en las actividades diseñadas dentro o fuera del aula.					X	X	X	X					
		24. La IE establece convenios con las ONG, instituciones y empresas privadas para realizar pasantías y vivencias actividades productivas que consoliden el desarrollo de la competencia: Gestiona proyectos de emprendimiento económico y social.							X	X	X	X			
		25. Realizamos la evaluación formativa durante el proceso E-A, para implementar acciones de retroalimentación efectiva y oportuna.							X	X	X	X			
	Implementación de planes y acciones de mejora	26. Integramos diversas fuentes de información y analizamos periódica y anualmente, los resultados de progreso y logro de las competencias, registro de matrícula y asistencia de estudiantes, niveles de deserción y repetición.						X	X	X	X				
		27. Integramos diversas fuentes de información y analizamos periódica y anualmente, los resultados de la evaluación, acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica.						X	X	X	X				
		28. Analizamos los resultados de las pruebas o medición de logros de aprendizaje realizados mediante la ECE, EM, y PISA. Así como los concursos escolares nacionales.							X	X	X	X			
		29. Promovemos y hacemos efectiva la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa, en el análisis y la evaluación de resultados obtenidos en logros de aprendizaje o competencias, matrícula, monitoreo, acompañamiento, ECE, PISA, otros.							X	X	X	X			
Implementación de planes y acciones de mejora	30. Desarrollamos un plan de mejora articulado con nuestra visión compartida y que prioriza las acciones a implementar, en función al análisis de los resultados y sus posibles causas.						X	X	X	X					
	31. Implementamos el plan de mejora, en forma efectiva, a través de una adecuada gestión de personal, tiempo y recursos necesarios para lograr los resultados esperados.							X	X	X	X				
	32. Involucremos la participación organizada de los miembros de la comunidad educativa (CONEI, municipio escolar, APAFA, otros), en el desarrollo e implementación de las acciones de mejora, de acuerdo a sus roles específicos.							X	X	X	X				
	33. Hacemos seguimiento a la implementación de las acciones de mejora y evaluamos los resultados obtenidos.							X	X	X	X				
		34. Identificamos la efectividad del plan o acciones de mejora para definir las prioridades a considerar en las siguientes acciones de mejora (mejoramiento continuo).					X	X	X	X					
													Activar		

Gestión de la Calidad Educativa											
5. Infraestructura y recursos para el aprendizaje	Infraestructura adecuada, equipada e implementada	35. La infraestructura con que cuenta la IE (aulas, laboratorios, talleres, bibliotecas, espacios recreativos y deportivos, otros), es adecuada y responde a normas de seguridad, características geográficas y climáticas de la zona y a las necesidades de los estudiantes.				X	X	X	X		
		36. La infraestructura educativa con que cuenta la IE, tiene siendo la dotación de los servicios básicos (agua, servicios higiénicos, luz, internet, etc.)				X	X	X	X		
	Uso pertinente de la infraestructura	37. El equipo directivo gestiona la dotación del equipamiento, materiales pedagógicos e insumos para laboratorios, TIC, talleres y otros, que sean pertinente a las necesidades de los estudiantes y al desarrollo de las competencias en todas las áreas curriculares.				X	X	X	X		
		38. Los docentes y estudiantes hacen uso pertinente y adecuado de las TIC para mejorar los aprendizajes y el desarrollo de competencias en todas las áreas curriculares.				X	X	X	X		
	Acciones para la mejora de la infraestructura, equipamiento y	39. El equipo directivo implementa un plan para mantener la infraestructura, equipamiento y material pedagógico en condiciones adecuadas para el desarrollo del proceso E-A.				X	X	X	X		
		40. El equipo directivo gestiona oportunamente ante las instancias correspondientes, los recursos técnicos, financieros, de infraestructura, de equipamiento y de material pedagógico necesarios para implementar el plan de mejora.				X	X	X	X		
	Administración de los recursos y transparencia	41. El equipo directivo gestiona oportunamente ante las instancias correspondientes, la dotación de servicios complementarios para la atención de las necesidades de los estudiantes (aprendizaje, nutrición, salud, apoyo psicológico, discapacidad, etc.)				X	X	X	X		
		42. El Director informa sustentada y oportunamente de manera transparente y periódica, sobre el uso y administración de los recursos financieros y otros.				X	X	X	X		
		43. El equipo directivo socializa los informes de gestión anual a la comunidad educativa.				X	X	X	X		

QUE "MARISCAL TORRION DE HUAYANGA"

 Dr. Donato Ramirez Rodriguez
 SUBDIRECTOR DE AREAS TECNICAS
 R.D. N° 00435 - 2017

DR. DONATO RAMÍREZ RODRÍGUEZ
 DNI N° 31522882

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre Gestión de la Calidad Educativa.

OBJETIVO: Recoger la información necesaria sobre la Gestión de la Calidad Educativa y sus cinco dimensiones

DIRIGIDO A: Docentes que conforman el grupo muestral de la investigación, de las I.E. A, B y C de EBR Huaraz 2020.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
				X

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR : Donato Ramírez Rodríguez

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Doctor en Administración de la Educación.

GLE "MARCAL TORIBIO DE LUZURRAGA"


Dr. Donato Ramírez Rodríguez
SUBDIRECCIÓN DE ÁREAS TÉCNICAS
R.D. N° 00435 - 2017

Donato Ramírez Rodríguez
DNI N° 31622882

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO DE LA TESIS: Liderazgo Directivo - Docente (Pedagógico) y Gestión de la Calidad Educativa en la Educación Básica Regular, Huaraz - 2020.

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre el liderazgo directivo – docente (pedagógico)

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta			CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES			
				Siempre	A veces	Nunca	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem			Relación entre el ítem y las opciones de respuesta		
							Si	No	Si	No	Si	No		Si	No	
Liderazgo Directivo - Docente (Pedagógico)	1. Establecimiento de expectativas y metas	Claridad y consenso en las metas	1. Nuestras metas, expectativas y objetivos los establecemos con el concurso y participación de todos los actores o agentes de la Institución Educativa				X		X		X		X			
			2. Las metas, expectativas y objetivos que establecemos en la IE, son claros y precisos.				X		X		X		X			
			3. Para el establecimiento de las metas nos reunimos con los actores educativos y las aprobamos por consenso.				X		X		X		X			
		Capacidad para cumplir las metas	4. Hacemos alianzas estratégicas con instituciones y empresas para lograr las metas trazadas					X		X		X		X		
			5. Utilizamos estrategias efectivas y necesarias para cumplir con las metas y objetivos trazados.					X		X		X		X		
			6. Formulamos y ejecutamos planes y programas de mejora para lograr las metas trazadas.					X		X		X		X		
			7. Evaluamos permanentemente el logro de metas y expectativas establecidas.					X		X		X		X		
			8. Cumplimos con las tareas asignadas con responsabilidad y realizamos trabajos colaborativos y en equipo para alcanzar las metas trazadas.					X		X		X		X		
			9. Los padres y estudiantes trabajan con responsabilidad, dedicación y esmero, para alcanzar las metas trazadas.					X		X		X		X		
	2. Obtención y asignación de recursos en forma estratégica	Estrategias para captar recursos humanos	10. Los docentes que se nombran y/o se contratan en la IE, son los más idóneos y tienen las mejores calificaciones en los concursos.					X		X		X		X		
			11. El equipo directivo diseña y ejecuta procedimientos administrativos para mejorar el proceso de matrícula y brindar una mejor atención a los padres de familia.					X		X		X		X		
		Obtención de recursos materiales y financieros	12. La IE cuenta con procedimientos administrativos que consideran estrategias pertinentes tanto presenciales como virtuales, para asegurar la matrícula oportuna de estudiante.					X		X		X		X		
			13. El equipo directivo gestiona la dotación de materiales, y equipos necesarios para mejorar la práctica pedagógica, por medio de los aliados estratégicos y/o con recursos propios.					X		X		X		X		
			14. La IE cuenta con proyectos de innovación que permitan captar los recursos financieros necesarios para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.					X		X		X		X		
			15. La asignación de horas y grados a los docentes es de acuerdo a la idoneidad, especialización, nivel y años de experiencia, respetando las normas vigentes.					X		X		X		X		
			16. Los recursos materiales se distribuyen proporcionalmente y de acuerdo a la naturaleza y necesidad de las áreas, laboratorios, talleres y/o niveles con que cuenta o atiende la IE.					X		X		X		X		
			17. Los recursos financieros se distribuyen equitativamente y/o proporcionalmente, priorizando las necesidades de carácter técnico pedagógico.					X		X		X		X		

Activo
15/05/2020

5. Asegurar un entorno o ambiente ordenado y de apoyo	Establecer un espacio de reflexiones de apoyo con el entorno	40. Los estudiantes muestran su conformidad con la atención que se les brinda en los laboratorios, talleres, aulas de innovación, CRT y tutoría de la IE.			X	X	X	X	
		41. Los ex alumnos apoyan con donativos, y proyectos de mejoramiento de infraestructura de la IE			X	X	X	X	
		42. La comunidad educativa muestra su satisfacción y apoyo por el liderazgo que muestra el Director y por la transparencia y pertinencia con que se administra los recursos de la institución.			X	X	X	X	


 INSTITUTO VASCO DE EDUCACIÓN
 DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN BÁSICA Y SECUNDARIA

 DIRECTOR

DR. ALIPIO EULALIO TORRES VERGARA
 DNI N° 31665610

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre Liderazgo directivo – docente.

OBJETIVO: Recoger la información necesaria sobre el ejercicio del liderazgo directivo-docente y sus cinco dimensiones

DIRIGIDO A: Docentes que conforman el grupo muestral de la investigación, de las I.E. A, B y C de EBR Huaraz 2020.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR : Alpio Eulalio Torres Vergara

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Doctor en Administración de la Educación.



Alpio Eulalio Torres Vergara
DNI N° 31665610

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO DE LA TESIS: Liderazgo Directivo - Docente (Pedagógico) y Gestión de la Calidad Educativa en la Educación Básica Regular, Huancuz - 2020.

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre Gestión de Calidad Educativa.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	TESIS	Opción de respuesta			CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES		
				Siempre	A veces	Nunca	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem			Relación entre el ítem y las opciones de respuesta	
							Si	No	Si	No	Si	No		Si	No
Gestión de la Calidad Educativa	1. Gestión y dirección institucional	Estado de gestión y dirección	1. Construimos el proyecto educativo institucional (PEI) con la participación organizada y representativa de todos los actores de la comunidad educativa: CONEI, APAFA, otros.				X		X		X		X		
			2. El PEI evidencia una visión compartida sobre la ruta a tomar para fortalecer el proceso de enseñanza - aprendizaje (E - A).				X		X		X		X		
		Instrumentos de gestión (PEI, PCIE, RL, PAT)	3. El PEI se basa en un diagnóstico real y objetivo de las expectativas de los estudiantes (necesidades de aprendizaje, sus características y lo que esperan de su formación).				X		X		X		X		
			4. El PCIE, RL y PAT son coherentes con el PEI, y su elaboración se orienta a mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje (E - A).				X		X		X		X		
			5. El PCIE se articula con el CNEB, y su diseño enfatiza la resolución de problemas, desarrollo de competencias, evaluación formativa y la retroalimentación, en el proceso E-A.				X		X		X		X		
			6. El PCIE en su estructura, considera el uso de estrategias pedagógicas efectivas acorde a las competencias a desarrollar y la diversidad de nuestros estudiantes.				X		X		X		X		
	Clima institucional	7. El equipo directivo implementa estrategias para el cumplimiento real y efectivo de roles, funciones y responsabilidades que dan soporte a la mejora del proceso E-A.				X		X		X		X			
		8. Implementamos estrategias para desarrollar un clima institucional de confianza y respeto que posibilite un buen desempeño laboral de los trabajadores docentes y no docentes.				X		X		X		X			
	2. Soporte al desempeño docente	Capacitación docente	9. El equipo directivo gestiona e implementa acciones de capacitación docente, en función a las necesidades detectadas durante el acompañamiento y monitoreo.				X		X		X		X		
			10. El equipo directivo y el Equipo de Gestión del Conocimiento (EGC) realizan reuniones de inter aprendizaje por grados, niveles y áreas.				X		X		X		X		
		Oportunidades para el trabajo colaborativo	11. El equipo directivo establece estrategias para elaborar en equipo y colaborativamente los documentos de gestión de aula (PA, UD, SA, fichas de reforzamiento y otros).				X		X		X		X		
			12. Organizados en equipos de trabajo analizamos y evaluamos los logros, avances y dificultades de aprendizaje de los estudiantes, e implementamos las acciones de mejora.				X		X		X		X		
		Monitoreo y acompañamiento al desempeño docente	13. El equipo directivo y el EGC, realizan acciones estratégicas y efectivas de acompañamiento y monitoreo al docente para mejorar el proceso E-A.				X		X		X		X		
			14. El equipo directivo aplica estrategias de trabajo colaborativo y en equipos, para realizar el monitoreo, seguimiento y acompañamiento a los docentes y estudiantes durante la educación remota y a distancia.				X		X		X		X		

Activar

Gestión de la Calidad Educativa															
3. Trabajo conjunto con las familias y la comunidad	Implementación de acciones para mejorar el desempeño docente	15. El equipo directivo, capacita al personal docente para mejorar sus prácticas pedagógicas y lograr el involucramiento activo de los estudiantes durante el proceso E-A.						X	X	X	X				
		16. El equipo directivo hace convenios con otras instituciones para realizar el intercambio de experiencias sobre las prácticas pedagógicas y la mejora de los aprendizajes.						X	X	X	X				
	Implementación de mecanismos de comunicación con la familia	17. Los comités de aula conformados por los docentes y tutores, garantizan la participación activa, responsable y de apoyo de las familias.						X	X	X	X				
		18. A través de los medios necesarios (WhatsApp y otros) comunicamos periódicamente a las familias, sobre las competencias a desarrollar por grados, niveles y secciones.						X	X	X	X				
		19. Contamos con una plataforma virtual institucional para informar en tiempo real a las familias, sobre las competencias a desarrollar y los logros de aprendizaje de sus hijos.						X	X	X	X				
		20. Utilizamos los medios de comunicación necesarios (Facebook, WhatsApp y otras herramientas tecnológicas), para informar a las familias sobre los logros de sus hijos.						X	X	X	X				
	Apoyo y participación activa de las familias, comunidad educativa y aliados estratégicos	21. Los padres de familia y ex alumnos apoyan en las gestiones con instituciones públicas y privadas para la implementación, equipamiento y remodelación de la IE.						X	X	X	X				
		22. El equipo directivo promueve la participación activa de las familias en la identificación de saberes y experiencias del contexto para enriquecer el currículo.						X	X	X	X				
		23. Las familias y miembros de la comunidad educativa participan activamente en las actividades discutidas dentro o fuera del aula.						X	X	X	X				
		24. La IE establece convenios con las ONG, instituciones y empresas privadas para realizar pasantías y vivenciar actividades productivas que consoliden el desarrollo de la competencia: Gestiona proyectos de emprendimiento económico y social.						X	X	X	X				
25. Realizamos la evaluación formativa durante el proceso E-A, para implementar acciones de retroalimentación efectiva y oportuna.						X	X	X	X						
26. Integramos diversas fuentes de información y analizamos periódica y anualmente, los resultados de progreso y logro de las competencias, registro de matrícula y asistencia de estudiantes, niveles de deserción y repitencia.						X	X	X	X						
4. Uso de la información	Evaluación de las acciones pedagógicas y sus resultados para tomar decisiones	27. Integramos diversas fuentes de información y analizamos periódica y anualmente, los resultados de la evaluación, acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica.						X	X	X	X				
		28. Analizamos los resultados de las pruebas o medición de logros de aprendizaje realizados mediante la ECE, EM, y PISA. Así como los concursos escolares nacionales.						X	X	X	X				
		29. Promovemos y hacemos efectiva la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa, en el análisis y la evaluación de resultados obtenidos en: logros de aprendizaje o competencias, matrícula, monitoreo, acompañamiento, ECE, PISA, otros.						X	X	X	X				
		30. Desarrollamos un plan de mejora articulada con nuestra visión compartida y que prioriza las acciones a implementar, en función al análisis de los resultados y sus posibles causas.						X	X	X	X				
	Implementación de planes y acciones de mejora	31. Implementamos el plan de mejora, en forma efectiva, a través de una adecuada gestión de personal, tiempo y recursos necesarios para lograr los resultados esperados.						X	X	X	X				
		32. Involucramos la participación organizada de los miembros de la comunidad educativa (CONEI, municipio escolar, APAFA, otros), en el desarrollo e implementación de las acciones de mejora, de acuerdo a sus roles específicos.						X	X	X	X				
		33. Hacemos seguimiento a la implementación de las acciones de mejora y evaluamos los resultados obtenidos.						X	X	X	X				
		34. Identificamos la efectividad del plan o acciones de mejora para definir las prioridades a considerar en las siguientes acciones de mejora (mejoramiento continuo).						X	X	X	X				

Gestión de la Calidad Educativa												
5. Infraestructura y recursos para el aprendizaje	Infraestructura adecuada, equipada e implementada	35. La infraestructura con que cuenta la IE, (aulas, laboratorios, talleres, bibliotecas, espacios recreativos y deportivos, otros), es adecuada y responde a normas de seguridad, características geográficas y climáticas de la zona y a las necesidades de los estudiantes.				X	X	X	X			
		36. La infraestructura educativa con que cuenta la IE, tiene adecuado la dotación de los servicios básicos (agua, servicios higiénicos, luz, internet, etc.)				X	X	X	X			
		37. El equipo directivo gestiona la dotación del equipamiento, materiales pedagógicos e insumos para laboratorios, TIC, talleres y otros, que sean pertinente a las necesidades de los estudiantes y al desarrollo de las competencias en todas las áreas curriculares.				X	X	X	X			
	Uso pertinente de la infraestructura	38. Los docentes y estudiantes hacen uso pertinente y adecuado de los TIC para mejorar los aprendizajes y el desarrollo de competencias en todas las áreas curriculares.				X	X	X	X			
		39. El equipo directivo implementa un plan para mantener la infraestructura, equipamiento y material pedagógico en condiciones adecuadas para el desarrollo del proceso E-A.				X	X	X	X			
	Acciones para la mejora de la infraestructura, equipamiento y	40. El equipo directivo gestiona oportunamente ante las instancias correspondientes, los recursos técnicos, financieros, de infraestructura, de equipamiento y de material pedagógico necesarios para implementar el plan de mejora.				X	X	X	X			
		41. El equipo directivo gestiona oportunamente ante las instancias correspondientes, la dotación de servicios complementarios para la atención de las necesidades de los estudiantes (aprendizaje, nutrición, salud, apoyo psicológico, discapacidad, etc.)				X	X	X	X			
	Administración de los recursos y transparencia	42. El Director informa sistemática y oportunamente de manera transparente y periódica, sobre el uso y administración de los recursos financieros y otros.				X	X	X	X			
		43. El equipo directivo socializa los informes de gestión anual a la comunidad educativa.				X	X	X	X			



 MINISTERIO DE EDUCACIÓN
 INSTITUTO Vicerrectoría de Gestión y Calidad
 DIRECTOR
 DR. ALPIO EUDALIO TORRES VERGARA
 DNI N° 31665610

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre Gestión de la Calidad Educativa.

OBJETIVO: Recoger la información necesaria sobre Gestión de la Calidad Educativa y sus cinco dimensiones

DIRIGIDO A: Docentes que conforman el grupo muestral de la investigación, de las I.E. A, B y C de EBR Huaraz 2020.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
				X

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR : Alipio Eulalio Torres Vergara

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Doctor en Administración de la Educación.



Alipio Eulalio Torres Vergara
DNI N° 31665610

Anexo 4: Constancias de aplicación de instrumentos

R E C I B I D O	I.E. GUE, "GMT" LUZURIAGA HUARAZ
	Trámite Documentario
	17 AGO. 2020
	N° Exp. 826. Folios: 01
	Fecha: 17-08-20 Hora: 10:15
	Carta S/N - 2020. Firma: 

Año de la Universalización de la Salud"

Independencia, 13 de agosto de 2020.

Señor:

Prof. Lobatón Efrén LAGUNA CAQUI

Director de la I.E. GUE "Gran Mariscal Toribio de Luzuriaga".

De mi mayor consideración:

A través de la presente, me dirijo a Ud. para saludarle cordialmente. Asimismo, hago de su conocimiento que mi persona en condición de Subdirector del Área Administrativa, se encuentra desarrollando una investigación sobre **Liderazgo directivo-docente y calidad educativa en EBR de la ciudad de Huaraz**, y por tanto, teniendo la necesidad de encuestar a los docentes de diversas instituciones educativas de nuestro medio; recorro ante su despacho para solicitarle, el permiso correspondiente para aplicar dos cuestionarios a los docentes de nuestra institución educativa.

Esperando contar con su comprensión, apoyo y atención a la presente, hago extensivo mi antelado agradecimiento, y reitero mi mayor consideración y estima.

Sin otro particular, me suscribo de Usted.

Atentamente,



LE GUE "MARISCAL TORIBIO DE LUZURIAGA" HZ

Mg.  Misael A. Oncoy Ramírez
SUB DIRECTOR DE ADMINISTRACION
DNI N° 31653496

"Año de la Universalización de la Salud"



Independencia, 13 de agosto de 2020.

Carta S/N – 2020.

Señor:

Prof. Cristiam Iván FERNANDEZ FLORES
Director de la I.E. "Señor de la Soledad".

De mi mayor consideración:

A través de la presente, me dirijo a Ud. para saludarle cordialmente. Asimismo, hago de su conocimiento que mi persona en condición de Subdirector del Área Administrativa de la I.E. GUE "Gran Mariscal Toribio de Luzuriaga", se encuentra desarrollando una investigación sobre **Liderazgo directivo-docente y calidad educativa en EBR de la ciudad de Huaraz**, y por tanto, teniendo la necesidad de encuestar a los docentes de diversas instituciones educativas de nuestro medio; recorro ante su despacho para solicitarle, el permiso correspondiente para aplicar dos cuestionarios a los docentes de vuestra institución educativa.

Esperando contar con su comprensión, apoyo y atención a la presente, hago extensivo mi antelado agradecimiento, y reitero mi mayor consideración y estima.

Sin otro particular, me suscribo de Usted.

Atentamente,

A blue ink signature and a circular official stamp. The stamp is from the "MINISTERIO DE EDUCACIÓN" and "I.E. GUE 'MARISCAL TORIBIO DE LUZURIAGA'". Below the stamp, the text reads: "Mg. Milton R. Oncay Ramirez", "SUB DIRECTOR DE ADMINISTRACION", and "DNI N° 31603496".



PERÚ

Ministerio
de Educación



EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "PEDRO PABLO ATUSPARIA"-HUARAZ, QUE AL FINAL SUSCRIBE EXPIDE LA PRESENTE:

CONSTANCIA:

Que, el Profesor Moisés Rubén ONCOY RAMÍREZ, identificado con DNI N° 31653496, alumno egresado de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada "César Vallejo" (UCV), ha realizado su trabajo de investigación titulado: **"EL LIDERAZGO DIRECTIVO-DOCENTE Y GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR, HUARAZ - 2020"**, aplicando dos instrumentos de investigación (cuestionarios) a los docentes del nivel de educación primaria y secundaria.

Se le expide la presente constancia, para los fines que estime conveniente.

Huaraz, 29 de septiembre de 2020.

Atentamente;

 LE "PEDRO PABLO ATUSPARIA" - HUARAZ

Moisés Rubén Oncoy Ramírez
DNI N° 31653496
DIRECTOR

DIRGAMC
Sec.Ara



GRAN UNIDAD ESCOLAR "MARISCAL TORIBIO DE LUZURIAGA"



"Año de la Universalización de la Salud"

CONSTANCIA

EL DIRECTOR DE LA I.E. GUE "GRAN MARISCAL TORIBIO DE LUZURIAGA" QUE AL FINAL SUSCRIBE, EMITE LA PRESENTE CONSTANCIA:

Que, el Profesor Moisés Rubén ONCOY RAMÍREZ, identificado con DNI N° 31653496, alumno egresado de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada "César Vallejo" (UCV), ha realizado su trabajo de investigación titulado: **"EL LIDERAZGO DIRECTIVO-DOCENTE Y GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR, HUARAZ - 2020"**, aplicando dos instrumentos de investigación (cuestionarios) a los docentes del nivel de educación primaria y secundaria.

Se le expide la presente constancia, para los fines que estime conveniente.

Independencia, 29 de septiembre de 2020.




Lobalón E. Laguna Caqui
DIRECTOR

Anexo 5: Base de datos

ANEXO N° 5

BASE DE DATOS DE LA VARIABLE 1: LIDERAZGO DIRECTIVO - DOCENTE																																																												
n	Establecimiento de expectativas y metas										SUB TOTAL	Obtención y asignación de recursos Estratégicamente						SUB TOTAL	Planificación, coordinación y evaluación del aprendizaje y el currículo						SUB TOTAL	Promoción del aprendizaje y participación en el desarrollo docente					SUB TOTAL	Asegurar un entorno ordenado y de apoyo							SUB TOTAL	TOTAL	TOTAL																			
	Cambio consensos metas			Capac. Cumplir metas			Compromiso logro metas establecidas					Estrate. Captar recursos	Ovenc. Recor. Mnt. Planic.	Dist. Asig. Recursos		Plan. Del curriculoy proceso E-A	Coord. Curric. Proceso E-A		Eval. Curric. Y E-A		Prom del aprend. Y form. Cortina	Apoyo al desarrollo docente				Particip. En aprendiz. Form. Continua	SUB TOTAL	Relación de presiones internas, externas e intersección				Establecim. Relación. Apoyo grupo																												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				11	12		13		14	15		16	17	18				19	20	21		22	23	24	25	26	27	28				29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43				
1	2	2	2	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	9	Regular	2	0	1	1	1	1	1	2	0	8	Regular	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	11	Regular	1	1	2	0	0	0	1	1	2	6	Regular	45	Regular						
2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	12	Bueno	2	2	2	1	2	1	2	2	2	15	Bueno	2	2	2	2	2	0	1	0	1	0	1	2	2	8	Regular	62	Bueno																
3	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	8	Bueno	1	1	1	1	1	2	2	1	1	11	Regular	1	1	1	2	1	0	1	1	1	2	10	Regular	52	Regular																			
4	2	1	1	2	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	9	Regular	1	0	1	1	0	1	2	0	0	6	Regular	1	1	1	1	1	2	2	0	0	1	2	4	Malo	0	0	2	0	0	0	0	0	2	Malo	30	Regular								
5	1	0	2	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	6	Malo	0	1	0	1	1	2	2	0	0	7	Regular	2	2	1	2	1	2	0	0	0	1	2	13	Bueno	1	2	2	0	0	2	1	0	8	Regular	44	Regular								
6	2	1	2	2	2	0	1	2	1	1	1	1	1	1	14	Bueno	1	1	1	2	2	0	1	1	1	9	Regular	2	2	2	2	1	0	1	1	1	1	11	Regular	2	2	2	0	0	2	0	6	Regular	50	Regular										
7	1	1	1	2	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	8	Regular	1	1	0	1	0	2	2	0	0	7	Regular	2	1	0	2	1	2	1	0	0	9	Regular	1	0	1	1	0	0	0	2	5	Malo	1	2	2	1	0	0	2	0	8	Regular	37	Regular
8	1	2	2	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Regular	1	1	1	0	0	2	2	0	0	7	Regular	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	11	Bueno	0	1	0	2	2	0	2	2	2	11	Regular	50	Regular								
9	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	14	Bueno	0	0	1	2	0	2	0	0	0	5	Malo	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	9	Regular	1	2	1	2	1	0	1	0	1	9	Regular	43	Regular								
10	1	2	2	0	2	0	1	2	1	1	1	1	1	1	12	Regular	1	1	2	1	2	2	0	0	0	9	Regular	1	1	1	2	0	0	2	1	8	Regular	0	1	1	2	1	1	2	0	2	10	Regular	45	Regular										
11	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	7	Regular	0	1	0	1	2	2	1	1	1	8	Regular	0	1	1	2	1	2	1	1	9	Regular	1	1	1	1	1	2	2	1	11	Regular	44	Regular											
12	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	16	Bueno	2	2	2	1	2	2	1	1	1	13	Bueno	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	2	2	2	2	2	2	2	1	13	Bueno	75	Bueno											
13	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	16	Bueno	2	2	1	1	0	2	0	0	0	8	Regular	1	2	1	1	1	1	2	1	10	Regular	2	1	1	2	1	0	2	0	1	10	Regular	52	Regular										
14	2	2	2	2	2	0	2	2	1	1	1	1	1	1	16	Bueno	2	1	1	2	2	2	1	1	1	12	Bueno	1	2	2	2	2	2	2	2	15	Bueno	2	2	2	2	2	0	1	1	1	13	Bueno	68	Bueno										
15	1	1	2	1	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	9	Regular	1	2	0	0	1	1	2	7	Regular	2	2	1	0	1	0	0	1	7	Regular	0	1	0	2	1	0	0	0	0	4	Malo	0	1	1	2	2	0	1	0	7	Regular	34	Regular		
16	2	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	9	Regular	0	2	2	0	2	1	0	0	0	7	Regular	1	2	0	1	1	1	1	0	7	Regular	1	0	0	1	2	0	0	0	0	4	Malo	0	0	2	2	2	0	2	0	8	Regular	35	Regular
17	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	Regular	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2	Malo	1	0	0	1	0	1	1	0	4	Malo	1	0	1	1	0	0	0	0	0	3	Malo	0	1	1	1	0	0	1	0	4	Malo	21	Malo
18	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	14	Bueno	1	2	1	1	1	2	1	0	0	9	Regular	1	2	1	1	1	1	1	1	10	Regular	1	1	1	1	1	0	2	1	1	9	Regular	46	Regular										
19	1	1	2	0	0	0	1	2	2	0	0	0	0	0	9	Regular	0	1	0	0	0	2	2	2	7	Regular	1	2	2	1	1	1	1	0	9	Regular	0	1	1	1	0	0	0	0	0	3	Malo	0	1	2	0	2	0	2	0	7	Regular	35	Regular	
20	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	Malo	0	0	1	0	0	1	0	0	2	Malo	1	0	0	1	1	1	1	0	5	Malo	1	1	0	2	1	0	2	1	1	9	Regular	24	Malo											
21	2	2	2	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	12	Regular	0	0	0	0	2	2	2	0	6	Regular	2	2	2	2	0	0	0	2	10	Regular	2	2	2	2	0	0	0	0	10	Regular	45	Regular												
22	2	2	1	2	2	0	0	2	1	1	1	1	1	1	13	Regular	2	1	2	1	1	1	2	1	11	Regular	1	1	1	2	1	1	1	0	8	Regular	2	1	1	2	1	2	2	1	14	Bueno	2	1	2	2	0	0	2	2	11	Regular	57	Regular		
23	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	16	Bueno	2	0	1	1	2	2	2	2	12	Bueno	2	0	2	2	1	2	2	1	12	Bueno	2	1	1	2	2	1	0	0	10	Regular	62	Bueno												
24	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	Malo	0	0	0	0	2	0	0	2	Malo	1	0	0	1	1	1	0	0	4	Malo	1	0	0	2	1	0	2	0	0	6	Malo	0	0	2	1	1	0	0	0	4	Malo	20	Malo		
25	1	1	2	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Regular	2	2	2	1	1	1	1	1	11	Regular	2	1	1	1	1	1	1	1	9	Regular	2	1	1	2	2	1	2	1	1	13	Bueno	1	1	2	1	0	1	2	1	9	Regular	52	Regular	
26	2	2	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	7	Regular	1	1	2	0	1	0	1	0	6	Regular	2	0	0	2	1	1	2	0	8	Regular	1	1	1	1	0	2	1	0	7	Regular	37	Regular												
27	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	6	Malo	0	1	1	1	1	0	0	1	5	Malo	1	1	0	1	0	0	1	1	5	Malo	2	1	0	1	1	0	0	1	0	6	Malo	0	0	1	1	1	1	0	1	5	Malo	27	Malo	
28	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	2	7	Regular	2	0	0	1	1	1	1	0	0	6	Regular	2	1	1	1	0	0	1	1	7	Regular	1	1	1	1	0	0	1	1	1	7	Regular	32	Regular												
29	0	0	0	1	0	0	1	2	2	2	8	Regular	0	1	0	2	2	0	1	1	7	Regular	1	2	2	0	0	0	1	0	6	Regular	0	0	1	1	1	0	1	0	0	4	Malo	0	0	1	1	2	2	0	1	7	Regular	32	Regular					
30	1	1	1	1	0	1	2	1	1	1	1	1	1	1	10	Regular	1	1	2	1	2	1	0	0	8	Regular	1	2	0	1	1	1	1	0	7	Regular	2	1	1	2	1	0	0	1	1	9	Regular	42	Regular											
31	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	Bueno	1	2	2	2	2	2	2	2	15	Bueno	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	84	Bueno												
32	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	18	Bueno	2	2	2	1	1	2	2	2	14	Bueno	1	2	2	2	2	2	2	2	15	Bueno	1	1	1	1	1	1	2	2	2	12	Regular	71	Bueno											
33	0	2	2	1	0	0	0	0	0	1	1	1	6	Malo	0	0	0	1	1	0	1	2	5	Malo	2	0	0	0	0	0	0	0	4	Malo	2	2	1	1	0	2	1	2	2	13	Bueno	1	1	2	0	0	0	1	0	5	Malo	33	Regular			
34	2	0	0	0	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	12	Regular	2	2	0	0	0	2	2	1	9	Regular	2	2	2	2	0	0	0	2	10	Regular	2	1	1	1	0	1	1	2	2	11	Regular	50	Regular											
35	1	0	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	Bueno	1																																											

36	1	0	1	0	1	1	0	2	1	1	8	Regular	1	1	0	0	0	2	0	0	4	Malo	0	1	1	1	1	0	1	2	7	Regular	0	2	1	0	0	1	2	1	2	9	Regular	1	0	1	1	1	1	0	1	6	Regular	34	Regular
37	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	14	Bueno	1	1	2	2	1	2	2	2	13	Bueno	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	1	2	2	1	0	2	2	2	2	14	Bueno	2	1	2	2	2	2	1	1	13	Bueno	70	Bueno
38	1	1	0	1	2	2	1	2	2	2	14	Bueno	1	2	2	2	2	1	1	1	12	Bueno	1	2	2	2	1	2	1	1	12	Bueno	1	2	0	0	0	2	1	2	2	10	Regular	1	0	2	2	2	2	2	1	12	Bueno	60	Bueno
39	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	19	Bueno	1	2	1	2	2	2	1	1	12	Bueno	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	1	2	1	0	0	1	1	1	2	9	Regular	2	1	1	1	1	1	1	1	9	Regular	65	Bueno
40	2	1	0	1	0	2	1	2	2	1	12	Regular	2	1	2	1	1	1	0	0	8	Regular	2	0	0	1	2	2	1	2	10	Regular	1	1	1	1	0	1	1	1	2	9	Regular	1	0	1	1	0	1	1	1	6	Regular	45	Regular
41	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	14	Bueno	1	2	1	1	1	2	2	2	12	Bueno	2	2	2	2	2	2	2	1	15	Bueno	1	2	2	2	2	1	1	2	2	15	Bueno	2	2	2	2	2	1	2	2	15	Bueno	71	Bueno
42	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	19	Bueno	1	2	1	1	1	1	1	1	9	Regular	2	1	1	2	2	2	2	2	14	Bueno	1	2	1	2	2	1	2	2	2	15	Bueno	2	1	1	1	1	1	1	1	9	Regular	66	Bueno
43	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	18	Bueno	1	2	2	2	1	2	1	1	12	Bueno	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	1	1	2	1	0	2	1	2	2	12	Regular	1	2	1	1	2	2	2	1	12	Bueno	70	Bueno
44	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	18	Bueno	1	2	1	2	2	2	1	1	12	Bueno	2	2	2	2	2	2	1	2	15	Bueno	1	2	1	1	0	1	1	1	2	10	Regular	1	1	2	2	1	1	2	2	12	Bueno	67	Bueno
45	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	13	Regular	1	2	2	1	1	2	2	2	13	Bueno	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	1	1	1	1	0	2	2	2	1	11	Regular	2	2	2	2	1	1	0	1	11	Regular	64	Bueno
46	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	13	Regular	1	2	2	1	1	2	2	2	13	Bueno	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	1	1	1	1	0	2	2	2	1	11	Regular	2	2	2	2	1	1	0	1	11	Regular	64	Bueno
47	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	13	Regular	1	0	0	1	1	2	2	2	9	Regular	2	2	2	0	0	0	2	2	10	Regular	1	1	1	1	0	2	2	2	1	11	Regular	2	2	2	2	1	1	0	1	11	Regular	54	Regular
48	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	Bueno	2	2	2	2	1	2	2	2	15	Bueno	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	Bueno	2	2	2	2	2	2	1	2	15	Bueno	84	Bueno
49	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	15	Bueno	1	1	2	2	2	2	1	1	12	Bueno	2	2	2	2	2	1	1	1	13	Bueno	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	Regular	1	1	1	2	2	2	2	1	12	Bueno	61	Bueno
50	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	16	Bueno	1	2	1	2	2	2	2	2	14	Bueno	2	1	1	2	2	1	2	12	Bueno	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	Bueno	1	1	2	2	2	1	2	2	13	Bueno	73	Bueno	
51	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	13	Regular	2	2	1	2	1	0	1	1	10	Regular	2	1	1	1	1	2	1	1	10	Regular	1	1	1	2	2	2	1	2	1	13	Bueno	1	1	1	1	1	1	1	1	8	Regular	54	Regular
52	1	1	2	1	1	1	0	2	1	1	11	Regular	1	1	1	2	0	2	1	1	9	Regular	1	2	1	1	1	1	1	2	10	Regular	1	1	1	0	0	1	1	1	2	8	Regular	1	1	0	0	2	1	0	1	6	Regular	44	Regular
53	2	2	2	0	0	0	1	2	2	1	12	Regular	1	2	1	1	1	0	2	2	10	Regular	2	2	2	2	1	0	0	1	10	Regular	1	1	1	0	0	2	1	1	1	8	Regular	1	1	2	2	1	1	1	2	11	Regular	51	Regular
54	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	Bueno	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	2	2	2	2	0	2	2	2	2	16	Bueno	1	1	1	1	1	1	1	1	8	Regular	76	Bueno
55	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	14	Bueno	1	2	2	1	1	1	2	2	12	Bueno	1	2	2	1	2	2	1	1	12	Bueno	1	1	0	1	1	2	1	1	2	10	Regular	1	1	1	2	2	1	2	2	12	Bueno	60	Bueno
56	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	14	Bueno	2	1	1	2	1	2	2	2	13	Bueno	2	1	2	2	2	1	1	1	12	Bueno	2	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Regular	1	2	1	1	2	1	2	2	12	Bueno	61	Bueno
57	1	1	2	1	1	0	2	1	2	1	12	Regular	1	1	1	1	1	1	1	1	8	Regular	1	1	0	1	1	1	1	2	8	Regular	1	1	1	1	1	2	1	1	2	11	Regular	1	0	1	2	1	1	1	1	8	Regular	47	Regular
58	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	14	Bueno	0	1	1	1	0	1	1	1	6	Regular	1	1	0	1	0	1	2	1	7	Regular	1	2	1	0	1	1	1	1	2	10	Regular	1	0	1	2	1	1	2	1	9	Regular	46	Regular
59	1	1	2	1	0	1	1	1	1	1	10	Regular	1	1	1	1	0	1	1	1	7	Regular	1	2	1	0	1	1	2	1	9	Regular	1	2	1	1	1	1	1	0	2	10	Regular	1	0	1	1	2	1	2	1	9	Regular	45	Regular
60	1	1	2	1	1	0	1	1	1	1	10	Regular	1	0	1	1	1	1	1	1	7	Regular	1	1	1	1	1	0	2	1	8	Regular	1	1	1	1	2	1	0	1	1	9	Regular	1	1	1	2	1	0	2	1	9	Regular	43	Regular
61	2	2	2	1	0	1	1	0	1	1	11	Regular	0	2	2	1	2	0	2	0	9	Regular	2	0	1	1	1	1	2	0	8	Regular	1	1	1	2	1	1	2	1	1	11	Regular	1	1	2	0	0	0	1	1	6	Regular	45	Regular
62	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	15	Bueno	2	1	2	2	2	0	1	2	12	Bueno	2	2	2	2	1	2	2	2	15	Bueno	2	2	2	2	2	0	1	0	1	12	Regular	1	1	1	2	2	1	2	2	12	Bueno	66	Bueno
63	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	14	Bueno	1	1	1	1	1	1	2	0	8	Regular	2	1	1	1	2	2	1	1	11	Regular	1	1	1	2	1	0	1	1	2	10	Regular	1	1	2	1	1	1	1	1	9	Regular	52	Regular
64	2	1	1	2	1	0	1	1	0	0	9	Regular	1	0	1	1	0	1	2	0	6	Regular	1	1	1	1	1	2	2	0	9	Regular	0	0	0	1	0	0	0	1	2	4	Malo	0	0	2	0	0	0	0	0	2	Malo	30	Regular
65	1	2	2	2	2	0	1	0	2	2	14	Bueno	2	1	2	1	1	2	2	2	13	Bueno	2	2	1	2	1	2	2	0	12	Bueno	1	2	1	2	2	0	2	1	2	13	Bueno	1	2	2	2	2	1	0	12	Bueno	64	Bueno	
66	2	1	2	2	2	0	1	2	1	1	14	Bueno	1	1	1	2	2	2	2	1	12	Bueno	2	2	2	2	1	2	1	1	13	Bueno	2	2	2	2	0	0	0	2	0	10	Regular	0	2	2	2	2	2	2	0	12	Bueno	61	Bueno
67	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	14	Bueno	2	1	2	1	2	2	2	2	14	Bueno	2	1	2	2	1	2	1	2	13	Bueno	1	0	1	1	0	0	0	0	2	5	Malo	1	2	2	1	2	0	2	2	12	Bueno	58	Bueno
68	1	2	2	0	0	1	1	1	1	1	10	Regular	1	1	1	0	0	2	2	0	7	Regular	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	0	1	0	2	2	0	2	2	2	11	Regular	2	2	2	0	0	0	0	0	6	Regular	50	Regular
69	2	0	2	1	1	1	1	2	1	1	12	Regular	2	2	1	2	0	2	0	0	9	Regular	1	2	2	2	1	1	1	1	11	Regular	1	2	1	2	1	0	1	0	1	9	Regular	1	1	2	0	0	0	2	2	8	Regular	49	Regular
70	1	2	2	0	2	0	1	2	1	1	12	Regular	1	1	2	1	2	2	0	0	9	Regular	1	1	1	2	2	2	1	12	Bueno	0	1	1	2	1	1	2	0	2	10	Regular	0	1	2	1	1	0	0	1	6	Regular	49	Regular	
71	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	7	Regular	0	1	0	1	2	2	1	1	8	Regular</																																	

77	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	18	Bueno	2	2	2	1	1	2	2	2	14	Bueno	1	2	2	2	2	2	2	2	15	Bueno	1	1	1	1	1	1	2	2	2	12	Regular	1	1	1	2	1	2	2	2	12	Bueno	71	Bueno
78	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	18	Bueno	2	2	1	1	1	2	1	2	12	Bueno	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	2	2	1	1	0	2	1	2	2	13	Bueno	1	1	2	2	2	2	1	2	13	Bueno	72	Bueno
79	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	17	Bueno	2	2	2	2	2	2	1	15	Bueno	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	2	1	1	1	0	1	1	2	2	11	Regular	2	2	2	2	1	2	1	2	14	Bueno	73	Bueno	
80	1	0	1	0	1	0	1	2	1	1	8	Regular	1	1	1	0	0	1	2	2	8	Regular	1	1	1	1	1	0	0	1	6	Regular	0	1	0	1	0	1	1	0	2	6	Malo	1	0	1	1	1	0	1	1	6	Regular	34	Regular
81	1	0	1	0	1	1	0	2	1	1	8	Regular	1	1	2	2	2	2	0	12	Bueno	0	1	2	2	2	2	1	2	12	Bueno	0	2	1	0	0	1	2	1	2	9	Regular	1	2	2	2	1	1	2	1	12	Bueno	53	Regular	
82	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	14	Bueno	1	1	2	2	1	2	2	2	13	Bueno	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	1	2	2	1	0	2	2	2	2	14	Bueno	2	1	2	2	2	2	1	1	13	Bueno	70	Bueno
83	1	1	0	1	1	0	1	2	2	0	9	Regular	1	2	2	0	0	1	1	1	8	Regular	1	2	1	1	1	2	1	1	10	Regular	1	2	0	0	0	2	1	2	2	10	Regular	1	0	2	2	1	1	1	1	9	Regular	46	Regular
84	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	19	Bueno	1	2	1	1	1	1	1	1	9	Regular	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	1	2	1	0	0	1	1	1	2	9	Regular	2	1	1	1	1	1	1	1	9	Regular	62	Bueno
85	2	1	0	1	2	2	1	0	2	1	12	Regular	2	1	2	1	1	1	0	0	8	Regular	2	0	2	1	2	2	1	0	10	Regular	1	1	1	1	0	1	1	1	2	9	Regular	1	0	1	1	0	1	1	1	6	Regular	45	Regular
86	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	14	Bueno	1	2	1	1	1	2	2	2	12	Bueno	2	2	2	2	2	2	2	1	15	Bueno	1	2	2	2	2	1	1	2	2	15	Bueno	2	2	2	2	2	1	2	2	15	Bueno	71	Bueno
87	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	19	Bueno	1	2	1	1	1	1	1	1	9	Regular	2	1	1	2	2	2	2	2	14	Bueno	1	2	1	2	2	1	2	2	2	15	Bueno	2	1	1	1	1	1	1	1	9	Regular	66	Bueno
88	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	18	Bueno	1	1	1	2	1	2	1	1	10	Regular	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	1	1	2	1	0	2	1	2	2	12	Regular	1	2	1	1	2	2	0	1	10	Regular	66	Bueno
89	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	18	Bueno	1	2	1	2	2	2	1	1	12	Bueno	2	2	2	2	2	2	1	2	15	Bueno	1	2	1	1	0	1	1	1	2	10	Regular	1	1	2	2	2	2	1	1	12	Bueno	67	Bueno
90	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	13	Regular	1	2	2	1	1	2	0	0	9	Regular	2	2	2	2	0	0	0	2	10	Regular	1	1	1	1	0	2	2	2	1	11	Regular	2	2	2	2	1	1	0	1	11	Regular	54	Regular
91	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	13	Regular	1	0	0	1	1	2	2	2	9	Regular	2	2	2	2	2	0	0	10	Regular	1	1	1	1	0	2	2	2	1	11	Regular	2	2	2	2	1	1	0	1	11	Regular	54	Regular	
92	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	15	Bueno	1	2	2	1	1	2	2	2	13	Bueno	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	1	1	1	1	0	2	2	2	1	11	Regular	2	2	2	2	1	1	2	1	13	Bueno	68	Bueno
93	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	Bueno	2	2	2	2	1	2	2	2	15	Bueno	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	Bueno	2	2	2	2	2	2	1	2	15	Bueno	84	Bueno
94	0	0	0	0	0	0	1	2	1	2	6	Malo	1	0	0	0	1	1	1	1	5	Malo	0	0	1	1	0	1	1	5	Malo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	Regular	1	1	1	0	0	0	1	1	5	Malo	30	Regular	
95	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	16	Bueno	1	2	1	2	2	2	0	0	10	Regular	2	1	1	2	2	1	1	12	Bueno	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	Bueno	1	1	2	2	0	1	0	2	9	Regular	65	Bueno	
96	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	13	Regular	2	2	1	2	1	2	1	1	12	Bueno	2	1	1	1	1	2	1	1	10	Regular	1	1	1	2	2	2	1	2	1	13	Bueno	1	1	1	1	1	1	1	1	8	Regular	56	Regular
97	1	1	2	1	1	1	0	2	1	1	11	Regular	1	1	1	2	0	2	1	1	9	Regular	1	2	1	1	1	1	1	2	10	Regular	1	1	1	0	0	1	1	1	2	8	Regular	1	1	0	0	2	1	0	1	6	Regular	44	Regular
98	2	2	2	0	2	2	1	2	2	1	16	Bueno	1	2	1	1	1	2	2	2	12	Bueno	2	2	2	2	1	2	2	1	14	Bueno	1	1	1	0	0	2	1	1	1	8	Regular	1	1	2	2	1	1	1	2	11	Regular	61	Bueno
99	2	0	0	0	0	2	2	2	2	2	12	Regular	0	0	0	2	2	2	2	2	10	Regular	2	2	2	2	0	0	0	2	10	Regular	2	2	2	2	0	2	2	2	2	16	Bueno	1	1	1	1	1	1	1	1	8	Regular	56	Regular
100	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	12	Regular	1	2	0	1	1	1	1	0	7	Regular	1	2	2	1	1	1	1	1	10	Regular	1	1	0	1	1	2	1	1	2	10	Regular	1	1	1	2	0	1	2	2	10	Regular	49	Regular
101	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	15	Bueno	0	2	2	1	2	2	2	2	13	Bueno	2	2	1	1	1	1	2	2	12	Bueno	1	1	1	2	1	1	2	1	1	11	Regular	1	1	2	2	2	2	1	1	12	Bueno	63	Bueno
102	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	15	Bueno	2	1	2	2	2	0	1	0	10	Regular	2	2	2	2	1	2	2	2	15	Bueno	2	2	2	2	2	0	1	0	1	12	Regular	1	1	1	0	0	1	2	2	8	Regular	60	Bueno
103	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	14	Bueno	1	1	1	1	2	2	2	2	12	Bueno	2	2	2	1	2	2	1	1	13	Bueno	1	1	1	2	1	0	1	1	2	10	Regular	1	1	2	1	2	2	2	1	12	Bueno	61	Bueno
104	2	1	1	2	1	0	1	1	0	0	9	Regular	1	0	1	1	0	1	2	0	6	Regular	1	1	1	1	1	2	0	9	Regular	0	0	0	1	0	0	0	1	2	4	Malo	0	0	2	0	0	0	0	0	2	Malo	30	Regular	
105	1	0	2	0	2	0	1	0	0	0	6	Malo	0	1	0	1	1	2	2	0	7	Regular	2	2	1	2	1	2	0	12	Bueno	1	2	1	2	2	0	2	1	2	13	Bueno	1	2	2	0	0	2	1	0	8	Regular	46	Regular	
PROM	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	12.7		1	1	1	1	1	1	1	9.6381		1.6	1.4	1.3	1.5	1	1	1	1	11.32381		1	1	1	1	1	1	1	1.13	1.26	10.51429		1	1	2	1	1	1	1.09	0.93	9.228571		53.428571		
SD											4									3.1627									3.479321											3.522221							3.26478		14.912474						
CV											0.31									0.3281									0.307257											0.334994							0.353769		0.2791105						

Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario: Liderazgo directivo - docente

ANEXO Nº 5

BASE DE DATOS DE LA VARIABLE 2: GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA

n	Gestión y Dirección Institucional								SUB TOTAL	Regular	Soporte al desempeño docente								SUB TOTAL	Regular	Trabajo conjunto con las familias y la comunidad								SUB TOTAL	Regular	Uso de la información								SUB TOTAL	Regular	Infraestructura y recursos para el aprendizaje								SUB TOTAL	Regular	TOTAL	Regular				
	Estrat. Dir.	Instrum. Gestión (PEL, PCIE, RLPAT)	Clima Institucional	9	10	11	12	13			14	15	16	17	18	19	20	21			22	23	24	25	26	27	28	29			30	31	32	33	34	35	36	37			38	39	40	41	42	43										
																																															Capacitación Docente	Oportunidades para el trabajo colaborativo					Monitoreo, acompañamiento, Desem. Docente	Implem. Acciones Mejor. Des. Doc.	Implementación de mecanismos de comunicación con las familias	Apoyo, participación activa familias, comunidad educativa y aliados estratég.
	1	2	3	4	5	6	7	8			9	10	11	12	13	14	15	16			17	18	19	20	21	22	23	24			25	26	27	28	29	30	31	32			33	34	35	36	37	38	39	40					41	42	43	
1	2	2	2	2	1	0	2	0	11	Regular	1	1	2	2	1	1	1	1	1	10	Regular	1	2	1	0	1	0	0	2	7	Regular	1	2	1	1	2	1	0	1	1	2	12	Regular	1	1	0	1	2	2	2	2	1	12	Regular	52	Regular
2	1	1	1	2	2	1	0	1	9	Regular	2	1	1	2	2	2	2	1	13	Bueno	2	2	1	0	0	2	1	1	9	Regular	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	18	Bueno	0	0	0	2	2	2	2	2	0	10	Regular	59	Bueno	
3	2	2	1	2	1	2	1	1	12	Bueno	1	1	0	2	1	1	1	1	8	Regular	0	0	0	0	0	0	1	0	1	Malo	1	2	1	2	2	2	0	2	2	2	16	Bueno	1	1	1	1	2	2	2	2	0	12	Regular	49	Regular	
4	1	2	2	2	0	1	1	1	10	Regular	1	1	1	1	1	0	1	0	6	Regular	0	1	0	1	0	0	0	1	3	Malo	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	6	Malo	0	0	0	0	1	1	1	1	2	6	Malo	31	Regular	
5	1	2	1	2	1	2	1	2	12	Bueno	2	0	0	2	0	0	0	2	6	Regular	2	2	1	0	0	0	0	1	6	Regular	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	15	Bueno	2	2	0	0	2	2	2	2	2	14	Bueno	53	Regular	
6	0	1	1	2	2	2	0	0	8	Regular	2	1	1	2	0	0	2	2	10	Regular	0	0	0	0	0	0	0	2	2	Malo	2	1	1	2	2	1	0	1	2	1	13	Regular	2	0	0	0	2	2	2	2	0	10	Regular	43	Regular	
7	2	2	2	2	2	2	2	1	15	Bueno	2	1	0	2	0	2	2	1	10	Regular	0	1	1	0	0	0	0	0	2	Malo	2	2	1	0	1	1	0	2	1	0	10	Regular	0	0	0	0	1	1	1	2	0	5	Malo	42	Regular	
8	2	2	2	2	2	0	2	2	14	Bueno	2	2	2	1	1	2	2	2	14	Bueno	0	0	1	0	0	0	0	2	3	Malo	2	2	2	2	2	2	0	0	1	1	14	Bueno	0	0	0	0	0	2	2	2	0	6	Malo	51	Regular	
9	1	2	2	2	2	2	1	1	13	Bueno	1	2	1	2	1	1	1	1	10	Regular	0	0	1	0	0	0	1	2	4	Malo	1	2	1	1	1	1	0	2	2	1	12	Regular	2	2	0	1	2	2	0	1	0	10	Regular	49	Regular	
10	2	1	2	2	2	2	1	2	14	Bueno	1	1	1	1	1	1	2	1	9	Regular	2	2	1	0	0	0	1	0	6	Regular	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	Regular	1	1	0	0	1	2	2	2	2	11	Regular	52	Regular	
11	1	2	2	2	1	1	2	1	12	Bueno	1	1	1	1	1	1	2	1	9	Regular	1	1	0	0	0	0	0	1	3	Malo	2	2	1	1	1	1	0	2	1	1	12	Regular	2	2	0	0	1	2	2	2	0	11	Regular	47	Regular	
12	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	2	2	2	2	2	2	1	2	15	Bueno	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	19	Bueno	2	0	0	0	2	2	2	2	0	10	Regular	76	Bueno	
13	2	2	1	2	2	0	1	1	11	Regular	2	1	2	2	2	1	1	0	11	Regular	2	1	0	0	0	0	1	1	5	Malo	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	16	Bueno	0	0	0	0	2	1	1	1	1	6	Malo	49	Regular	
14	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	2	2	2	2	1	2	2	2	15	Bueno	0	0	0	0	0	0	0	1	1	Malo	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	18	Bueno	2	2	2	0	2	2	1	1	1	13	Bueno	63	Bueno	
15	1	1	1	2	1	1	1	1	9	Regular	1	1	1	1	0	1	0	0	5	Malo	0	0	0	0	0	0	0	1	1	Malo	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	6	Malo	2	2	0	0	2	2	0	0	10	Regular	31	Regular		
16	1	1	1	2	2	1	0	1	9	Regular	0	1	1	2	1	1	2	0	8	Regular	0	0	0	0	0	0	0	1	1	Malo	1	1	1	1	2	1	0	1	1	1	10	Regular	2	1	1	1	1	1	2	2	1	12	Regular	40	Regular	
17	0	0	0	2	1	0	1	0	4	Malo	1	0	0	1	1	1	1	0	5	Malo	0	0	0	0	1	0	0	1	2	Malo	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	7	Regular	0	1	0	1	1	1	1	0	6	Malo	24	Malo		
18	1	1	1	2	1	1	2	2	11	Regular	2	2	1	1	1	2	2	0	11	Regular	1	1	1	0	0	1	1	1	6	Regular	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	11	Regular	0	0	0	1	2	1	1	1	2	8	Regular	47	Regular	
19	1	1	2	1	0	0	1	1	7	Regular	1	1	1	2	0	0	2	0	7	Regular	0	0	0	0	0	0	0	2	2	Malo	1	2	1	1	1	1	0	2	1	0	10	Regular	0	0	0	0	1	2	1	2	0	6	Malo	32	Regular	
20	0	0	1	1	0	0	0	0	2	Malo	1	1	0	0	0	1	1	0	4	Malo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Malo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	Malo	1	1	0	0	1	1	0	0	4	Malo	11	Malo		
21	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	2	2	0	2	2	2	2	2	14	Bueno	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Malo	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	10	Regular	0	0	0	0	2	0	2	2	0	6	Malo	46	Regular	
22	2	1	2	2	2	0	2	2	13	Bueno	2	1	2	2	1	2	1	1	12	Bueno	1	1	2	0	0	1	0	2	7	Regular	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	13	Regular	0	1	0	0	1	1	1	0	0	4	Malo	49	Regular	
23	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	2	2	1	2	2	2	2	2	15	Bueno	1	0	1	0	1	1	2	0	6	Regular	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	Bueno	0	2	1	1	2	2	2	2	0	12	Regular	69	Bueno	
24	0	0	0	1	0	1	0	0	2	Malo	0	0	0	1	1	1	1	0	4	Malo	0	0	0	0	1	0	0	0	1	Malo	2	2	1	2	1	1	0	1	1	0	11	Regular	1	1	0	1	1	1	1	1	1	8	Regular	26	Malo	
25	2	2	2	2	2	1	1	1	13	Bueno	1	1	1	1	2	2	2	1	11	Regular	0	1	1	0	0	1	1	1	5	Malo	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	15	Bueno	1	1	0	1	1	1	2	2	0	9	Regular	53	Regular	
26	2	2	1	2	1	2	1	1	12	Bueno	0	0	0	2	1	1	2	1	7	Regular	0	0	0	0	1	1	0	1	3	Malo	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	9	Regular	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	Regular	40	Regular	
27	1	1	0	1	0	0	0	1	4	Malo	0	1	1	0	1	0	0	0	3	Malo	0	1	0	0	0	1	1	1	4	Malo	2	1	0	0	0	1	0	0	1	1	6	Malo	1	1	0	0	0	1	1	1	0	5	Malo	22	Malo	
28	2	1	1	1	1	0	0	0	6	Regular	2	2	1	1	1	1	0	0	8	Regular	1	1	0	0	0	0	1	1	4	Malo	2	2	1	1	1	1	1	1	1	0	11	Regular	2	2	0	1	1	1	1	1	0	9	Regular	38	Regular	
29	2	2	1	0	1	0	1	1	8	Regular	1	1	1	1	0	0	0	0	4	Malo	2	1	1	1	0	1	1	0	7	Regular	1	1	1	1	1	2	0	0	1	1	9	Regular	2	1	1	0	2	2	0	1	1	10	Regular	38	Regular	
30	2	1	1	1	1	1	1	0	8	Regular	2	1	1	2	2	1	1	1	11	Regular	1	1	0	0	1	1	0	0	4	Malo	1	1	1	1	2	0	0	1	1	1	9	Regular	1	1	1	1	1	1	1	1	0	8	Regular	40	Regular	
31	2	2	2	2	2	2	2	1	15	Bueno	1	2	2	2	2	2	1	1	13	Bueno	1	2	2	2	1	2	1	0	11	Regular	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	19	Bueno	1	2	1	1	1	1	2	2	2	13	Bueno	71	Bueno	
32	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	2	1	2	1	2	2	2	1	13	Bueno	2	2	2	2	0	1	1	0	10	Regular	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	17	Bueno	2	2	2	2	2	2	1	1						

36	1	1	1	1	1	1	0	0	6	Regular	0	2	1	1	2	1	2	0	9	Regular	1	0	0	1	0	0	1	0	3	Malo	1	1	1	2	2	2	0	1	1	1	12	Regular	1	0	0	1	1	1	1	0	2	7	Regular	37	Regular
37	2	1	2	2	2	1	1	2	13	Bueno	1	1	2	1	1	1	1	1	9	Regular	2	2	1	1	1	1	1	1	10	Regular	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	14	Bueno	1	2	1	1	1	2	1	1	2	12	Regular	58	Bueno
38	1	2	2	2	2	2	1	2	14	Bueno	1	2	2	2	2	2	1	1	13	Bueno	2	1	1	2	1	1	1	1	10	Regular	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	Bueno	2	1	1	2	1	1	1	1	1	11	Regular	68	Bueno
39	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	2	2	2	2	2	2	2	1	15	Bueno	1	2	2	2	1	2	2	1	13	Bueno	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	Bueno	1	2	1	2	2	1	1	1	2	13	Bueno	77	Bueno
40	2	1	1	1	1	1	1	1	9	Regular	1	1	2	2	1	1	1	1	10	Regular	2	2	1	2	1	2	2	1	13	Bueno	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	12	Regular	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	Regular	53	Regular
41	1	1	2	2	2	1	2	1	12	Bueno	2	1	1	2	1	2	1	1	11	Regular	1	2	1	2	1	2	1	1	11	Regular	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	14	Bueno	1	2	1	1	1	1	1	1	2	11	Regular	59	Bueno
42	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	2	2	2	2	2	2	1	0	13	Bueno	1	2	0	0	1	1	1	0	6	Regular	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	14	Bueno	1	1	1	1	1	2	2	2	2	13	Bueno	62	Bueno
43	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	1	2	2	2	2	1	1	2	13	Bueno	1	2	2	2	2	2	2	2	15	Bueno	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	19	Bueno	1	2	2	2	2	2	2	2	2	17	Bueno	80	Bueno
44	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	1	1	2	2	1	2	1	0	10	Regular	2	2	0	2	1	1	1	0	9	Regular	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	15	Bueno	0	1	2	1	2	2	2	2	2	14	Bueno	64	Bueno
45	1	1	1	2	1	1	0	1	8	Regular	0	0	1	1	0	1	0	0	3	Malo	1	0	1	1	0	0	1	2	6	Regular	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	5	Malo	1	2	0	1	1	1	1	1	1	9	Regular	31	Regular
46	1	2	2	2	1	1	1	1	11	Regular	0	1	2	1	1	1	0	1	7	Regular	1	2	2	2	1	1	1	0	10	Regular	2	2	1	1	2	1	0	1	1	0	11	Regular	2	2	1	2	1	1	1	2	2	14	Bueno	53	Regular
47	1	2	2	2	2	1	1	1	12	Bueno	0	0	1	1	1	1	1	1	6	Regular	2	1	2	1	0	0	1	1	8	Regular	1	2	1	1	1	1	2	0	1	1	11	Regular	2	2	0	1	0	0	0	2	1	8	Regular	45	Regular
48	2	2	2	2	2	2	1	1	14	Bueno	1	1	2	2	1	1	1	0	9	Regular	2	2	2	2	1	1	1	0	11	Regular	2	2	2	2	2	0	1	2	1	2	16	Bueno	2	2	1	2	1	1	0	2	1	12	Regular	62	Bueno
49	2	2	2	2	1	1	1	2	13	Bueno	0	1	2	2	2	2	1	1	11	Regular	2	2	2	2	0	1	2	1	12	Bueno	2	2	1	2	2	1	2	1	0	1	14	Bueno	2	1	1	2	0	1	1	1	0	9	Regular	59	Bueno
50	1	1	1	2	2	2	1	2	12	Bueno	1	2	2	1	1	1	0	0	8	Regular	1	2	2	2	1	1	2	0	11	Regular	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	17	Bueno	1	2	2	2	0	0	1	1	2	11	Regular	59	Bueno
51	1	2	2	2	1	1	1	1	11	Regular	0	1	1	2	1	1	0	0	6	Regular	2	2	2	1	1	0	0	1	9	Regular	2	2	1	2	2	1	1	1	0	2	14	Bueno	1	2	1	2	1	0	1	2	1	11	Regular	51	Regular
52	1	1	1	2	2	1	2	2	12	Bueno	1	2	2	2	1	2	1	0	11	Regular	2	2	1	2	1	0	2	0	10	Regular	2	2	1	1	1	2	0	1	1	1	12	Regular	2	2	0	1	1	1	0	1	1	9	Regular	54	Regular
53	2	2	2	2	2	2	1	1	14	Bueno	1	1	1	2	1	1	0	0	7	Regular	1	2	2	1	0	1	1	1	9	Regular	2	2	1	2	2	1	1	0	2	1	14	Bueno	1	2	0	1	1	1	0	1	0	7	Regular	51	Regular
54	2	2	2	2	1	1	0	0	10	Regular	0	1	0	1	1	1	1	1	6	Regular	1	2	1	1	1	0	1	1	8	Regular	2	2	2	2	2	0	1	1	1	2	15	Bueno	1	2	0	1	0	1	1	2	1	9	Regular	48	Regular
55	2	2	2	2	2	2	1	2	15	Bueno	2	1	2	2	2	0	0	1	10	Regular	1	2	2	2	1	0	2	1	11	Regular	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	14	Bueno	2	1	1	2	1	0	1	1	1	10	Regular	60	Bueno
56	2	2	2	2	1	1	1	2	13	Bueno	1	1	1	2	1	1	1	1	9	Regular	0	2	2	1	1	1	2	1	10	Regular	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	14	Bueno	2	2	1	2	1	1	0	2	2	13	Bueno	59	Bueno
57	1	1	2	1	1	1	0	2	9	Regular	0	2	1	1	1	2	1	1	9	Regular	1	1	1	1	1	1	2	0	8	Regular	1	1	1	1	2	1	1	0	1	0	9	Regular	1	2	1	1	0	1	1	2	1	10	Regular	45	Regular
58	1	1	2	1	1	1	0	1	8	Regular	1	2	1	2	2	1	1	0	10	Regular	1	1	2	1	1	2	1	1	10	Regular	1	0	1	2	2	0	1	1	2	0	10	Regular	1	2	1	1	0	1	1	2	1	10	Regular	48	Regular
59	1	1	1	1	1	1	1	2	9	Regular	1	2	1	1	1	1	1	1	9	Regular	1	1	1	2	2	1	2	1	11	Regular	1	1	1	1	1	1	1	2	1	11	Regular	1	1	1	2	1	0	0	2	1	9	Regular	49	Regular	
60	1	1	2	1	1	0	0	2	8	Regular	1	1	2	1	0	1	1	1	8	Regular	1	1	1	2	1	1	0	1	8	Regular	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	8	Regular	1	1	1	1	0	1	1	2	1	9	Regular	41	Regular
61	2	2	2	2	1	0	2	0	11	Regular	1	1	2	2	1	1	1	1	10	Regular	1	2	1	0	1	0	0	2	7	Regular	1	2	1	1	2	1	0	1	1	2	12	Regular	1	1	0	1	2	2	2	2	1	12	Regular	52	Regular
62	1	1	1	2	2	1	0	1	9	Regular	2	1	1	2	2	2	2	1	13	Bueno	2	2	1	0	0	2	1	1	9	Regular	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	18	Bueno	0	0	0	2	2	2	2	2	0	10	Regular	59	Bueno
63	2	1	1	1	1	1	1	1	9	Regular	1	1	2	2	1	1	1	1	10	Regular	2	2	1	2	1	2	2	1	13	Bueno	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	12	Regular	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	Regular	53	Regular
64	1	1	2	2	2	1	2	1	12	Bueno	2	1	1	2	1	2	1	1	11	Regular	1	2	1	2	1	2	1	1	11	Regular	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	14	Bueno	1	2	1	1	1	1	1	1	2	11	Regular	59	Bueno
65	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	2	2	2	2	2	2	1	0	13	Bueno	1	2	0	0	1	1	1	0	6	Regular	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	14	Bueno	1	1	1	1	1	2	2	2	2	13	Bueno	62	Bueno
66	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	1	2	2	2	2	1	1	2	13	Bueno	1	2	2	2	2	2	2	15	Bueno	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	19	Bueno	1	2	2	2	2	2	2	2	2	17	Bueno	80	Bueno	
67	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Bueno	1	1	2	2	1	2	1	0	10	Regular	2	2	0	2	1	1	1	0	9	Regular	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	15	Bueno	0	1	2	1	2	2	2	2	2	14	Bueno	64	Bueno
68	2	2	2	2	2	0	2	2	14	Bueno	2	2	2	1	1	2	2	2	14	Bueno	0	0	1	0	0	0	0	2	3	Malo	2	2	2	2	2	2	0	0	1	1	14	Bueno	0	0	0	0	0	2	2	2	0	6	Malo	51	Regular
69	1	2	2	2	2	2	1	1	13	Bueno	1	2	1	2	1	1	1	1	10	Regular	0	0	1	0	0	0	1	2	4	Malo	1	2	1	1	1	1	0	2	2	1	12	Regular	2	2	0	1	2	2	0	1	0	10	Regular	49	Regular
70	2	1	2	2	2	2	1	2	14	Bueno	1	1	1	1	1	1	2	1	9	Regular	2	2	1	0	0	0	1	0	6	Regular	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	Regular	1	1	0	0	1	2	2	2	2	11	Regular	52	Regular
71	2	2	2	2	2	2	2	1	15	Bueno	1	2	2	2	2	2	1	1	13	Bueno	1	2	2	2																															

76	1	1	1	1	1	1	0	0	6	Regular	0	2	1	1	2	1	2	0	9	Regular	1	0	0	1	0	0	1	0	3	Malo	1	1	1	2	2	2	0	1	1	1	12	Regular	1	0	0	1	1	1	1	0	2	7	Regular	37	Regular	
77	2	1	2	2	2	1	1	2	13	Buena	1	1	2	1	1	1	1	1	9	Regular	2	2	1	1	1	1	1	1	10	Regular	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	14	Buena	1	2	1	1	1	2	1	1	2	12	Regular	58	Buena	
78	1	2	2	2	2	2	1	2	14	Buena	1	2	2	2	2	2	1	1	13	Buena	2	1	1	2	1	1	1	1	10	Regular	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	Buena	2	1	1	2	1	1	1	1	1	11	Regular	68	Buena	
79	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Buena	2	2	2	2	2	2	2	1	15	Buena	1	2	2	2	1	2	2	1	13	Buena	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	Buena	1	2	1	2	2	1	1	1	2	13	Buena	77	Buena	
80	2	1	1	1	1	1	1	1	9	Regular	1	1	2	2	1	1	1	1	10	Regular	2	2	1	2	1	2	2	1	13	Buena	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	12	Regular	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	Regular	53	Regular	
81	1	1	2	2	2	1	2	1	12	Buena	2	1	1	2	1	2	1	1	11	Regular	1	2	1	2	1	2	1	1	11	Regular	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	14	Buena	1	2	1	1	1	1	1	1	2	11	Regular	59	Buena	
82	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Buena	2	2	2	2	2	2	1	0	13	Buena	1	2	0	0	1	1	1	0	6	Regular	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	14	Buena	1	1	1	1	1	2	2	2	2	13	Buena	62	Buena	
83	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Buena	1	2	2	2	2	1	1	2	13	Buena	1	2	2	2	2	2	2	2	15	Buena	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19	Buena	1	2	2	2	2	2	2	2	2	17	Buena	80	Buena
84	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Buena	1	1	2	2	1	2	1	0	10	Regular	2	2	0	2	1	1	1	0	9	Regular	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	15	Buena	0	1	2	1	2	2	2	2	2	14	Buena	64	Buena	
85	1	1	1	2	1	1	0	1	8	Regular	0	0	1	1	0	1	0	0	3	Malo	1	0	1	1	0	0	1	2	6	Regular	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	5	Malo	1	2	0	1	1	1	1	1	1	9	Regular	31	Regular	
86	1	2	2	2	1	1	2	1	12	Buena	1	1	1	1	1	1	2	1	9	Regular	1	1	0	0	0	0	0	1	3	Malo	2	2	1	1	1	1	0	2	1	1	12	Regular	2	2	0	0	1	2	2	2	0	11	Regular	47	Regular	
87	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Buena	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Buena	2	2	2	2	2	2	1	2	15	Buena	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	19	Buena	2	0	0	0	2	2	2	2	0	10	Regular	76	Buena	
88	2	2	1	2	2	0	1	1	11	Regular	2	1	2	2	2	1	1	0	11	Regular	2	1	0	0	0	0	1	1	5	Malo	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	16	Buena	0	0	0	0	2	1	1	1	1	6	Malo	49	Regular	
89	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Buena	2	2	2	2	1	2	2	2	15	Buena	0	0	0	0	0	0	0	1	1	Malo	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	18	Buena	2	2	2	0	2	2	1	1	1	13	Buena	63	Buena	
90	1	1	1	2	1	1	1	1	9	Regular	1	1	1	1	0	1	0	0	5	Malo	0	0	0	0	0	0	0	1	1	Malo	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	6	Malo	2	2	0	0	2	2	2	0	0	10	Regular	31	Regular	
91	1	1	1	2	2	1	0	1	9	Regular	0	1	1	2	1	1	2	0	8	Regular	0	0	0	0	0	0	0	1	1	Malo	1	1	1	1	2	1	0	1	1	1	10	Regular	2	1	1	1	1	1	2	2	1	12	Regular	40	Regular	
92	2	2	2	2	2	2	2	1	15	Buena	1	2	2	2	2	2	1	1	13	Buena	1	2	2	2	1	2	1	0	11	Regular	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	19	Buena	1	2	1	1	1	1	2	2	2	13	Buena	71	Buena	
93	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Buena	2	1	2	1	2	2	2	1	13	Buena	2	2	2	2	0	1	1	0	10	Regular	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	17	Buena	2	2	2	2	2	2	1	1	1	15	Buena	71	Buena	
94	0	1	1	1	1	1	0	1	6	Regular	1	1	1	1	0	1	0	0	5	Malo	1	0	0	0	1	1	0	0	3	Malo	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	4	Malo	1	1	0	1	1	0	0	1	1	6	Malo	24	Malo	
95	1	0	1	2	1	1	1	0	7	Regular	0	1	1	1	1	1	0	1	6	Regular	1	1	1	1	0	1	1	0	6	Regular	1	1	1	0	1	1	0	2	1	1	9	Regular	2	2	1	2	1	2	0	1	1	12	Regular	40	Regular	
96	2	2	2	2	2	2	2	1	15	Buena	2	2	2	1	2	2	2	1	14	Buena	2	2	0	1	1	1	1	1	9	Regular	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	15	Buena	1	1	1	1	1	2	2	1	1	11	Regular	64	Buena	
97	2	1	2	2	2	0	2	2	13	Buena	2	1	2	2	1	2	1	1	12	Buena	1	1	2	0	0	1	0	2	7	Regular	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	13	Regular	0	1	0	0	1	1	1	0	0	4	Malo	49	Regular	
98	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Buena	2	2	1	2	2	2	2	2	15	Buena	1	0	1	0	1	1	2	0	6	Regular	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	Buena	0	2	1	1	2	2	2	2	0	12	Regular	69	Buena	
99	1	2	2	2	1	1	1	1	11	Regular	0	1	2	1	1	1	0	1	7	Regular	1	2	2	2	1	1	1	0	10	Regular	2	2	1	1	2	1	0	1	1	0	11	Regular	2	2	1	2	1	1	1	2	2	14	Buena	53	Regular	
100	1	2	2	2	2	1	1	1	12	Buena	0	0	1	1	1	1	1	1	6	Regular	2	1	2	1	0	0	1	1	8	Regular	1	2	1	1	1	1	2	0	1	1	11	Regular	2	2	0	1	0	0	0	2	1	8	Regular	45	Regular	
101	2	2	2	2	2	2	1	1	14	Buena	1	1	2	2	1	1	1	0	9	Regular	2	2	2	2	1	1	1	0	11	Regular	2	2	2	2	0	1	2	1	2	16	Buena	2	2	1	2	1	1	0	2	1	12	Regular	62	Buena		
102	2	2	2	2	1	1	1	2	13	Buena	0	1	2	2	2	2	1	1	11	Regular	2	2	2	2	0	1	2	1	12	Buena	2	2	1	2	2	1	2	1	0	1	14	Buena	2	1	1	2	0	1	1	1	0	9	Regular	59	Buena	
103	1	1	1	2	2	2	1	2	12	Buena	1	2	2	1	1	1	0	0	8	Regular	1	2	2	2	1	1	2	0	11	Regular	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	17	Buena	1	2	2	2	0	0	1	1	2	11	Regular	59	Buena	
PROM	1.4	1.4	1.4	1.7	1.3	1	1.1	1.1	11.71845		1.3	1.1	0.9	1.5	1	1.1	1.3	0.8	9.825243		0.6	0.7	0.5	0.1	0.3	0.4	0.4	0.9	7.271845		1.4	1.6	1.2	1.2	1.4	1.1	0.4	1.2	1.2	1	13.08738		1	0.9	0.3	0.5	1.4	1.5	1.4	1.4	0.5	10.30097		52.203883		
SD									3.593069										3.30308										3.985745																			2.926669		14.607518						
CV									0.306617										0.336183										0.548106																				0.284116		0.2798167					

Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario: Gestión de la calidad educativa