

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE
AREQUIPA**

ESCUELA DE POSGRADO

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**



**LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN PEDAGÓGICA EN TIEMPOS DE
PANDEMIA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 40201 TÉCNICO
AGROPECUARIO “LA COLINA” DEL DISTRITO DE MAJES, AREQUIPA**

Tesis presentada por el bachiller:

NINA MITA PEDRO PABLO

para optar el grado académico de
Maestro en Ciencias: Educación con
mención en Gestión y Administración
Educativa.

Asesor:

Dr. Yván Valery Delgado Sarmiento.

AREQUIPA – PERÚ

2021

DEDICATORIA

La presente investigación está dedicada a mis padres, quienes siempre me ofrecieron cariño y apoyo.

A mis profesores de la Facultad de Ciencias de la Educación por haberme inculcado pasión por la educación.

El autor.

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial al Dr. Yván Valery Delgado Sarmiento, por su valiosa y constante orientación en la realización del presente trabajo de investigación.

Así mismo, doy las gracias al director y a los docentes de la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” por su generosa colaboración.

El autor.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito establecer la relación que existe entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en tiempos de pandemia en la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa y responde al enfoque cuantitativo.

Dicho estudio es básico de nivel correlacional y un diseño no experimental; la población está formada por 32 docentes y la técnica de investigación es la encuesta.

Los instrumentos administrados son dos cuestionarios; el primero denominado “Cuestionario de evaluación sobre el liderazgo del director” consta de 36 ítems y es de administración individual. El segundo instrumento lleva el nombre de “Cuestionario sobre gestión pedagógica” comprende 22 ítems y es de administración individual.

El tratamiento estadístico se realizó en el programa SPSS versión 25 creado por la Universidad de Chicago y mediante la aplicación de la prueba rho de Spearman en la comprobación de hipótesis se obtuvo que entre la variable 1 “Liderazgo directivo” y la variable 2 “Gestión pedagógica” existe una correlación positiva media con un valor significativo de .554.

Palabras clave: liderazgo directivo, liderazgo del director, gestión pedagógica.

ABSTRACT

The purpose of this research work is to establish the relationship that exists between executive leadership and pedagogical management in times of pandemic in Educational Institution No. 40201 Agricultural Technician "La Colina" in the district of Majes, Arequipa and responds to the quantitative approach.

This study is basic at a correlational level and a non-experimental design; the population is made up of 32 teachers and the research technique is the survey.

The administered instruments are two questionnaires; the first one called "Director's Leadership Evaluation Questionnaire" consists of 36 items and is for individual administration. The second instrument that bears the name of "Questionnaire on pedagogical management", it comprises 22 items and is for individual administration.

The statistical treatment was carried out in the SPSS version 25 program created by the University of Chicago and by means of the application of Spearman's rho test in the hypothesis testing it was obtained that between variable 1 "Executive leadership" and variable 2 "Pedagogical management" There is a mean positive correlation with a significant value of .554.

Keywords: managerial leadership, relationship, pedagogical management.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
INTRODUCCIÓN.....	xi

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes de la investigación.....	1
1.1.1. Internacionales.....	1
1.1.2. Nacionales	3
1.1.3. Locales.....	5
1.2. Estado de arte investigativo	5
1.3. Breve descripción de la I.E. 40201 Técnico Agropecuario La Colina 7_Toc91065712	
1.4. Bases teóricas.....	9
1.4.1. Distanciamiento Social.....	9
1.4.2. Cuarentena	9
1.4.3. Pandemia	9
1.4.4. COVID-19.....	9
1.4.5. COVID-19 y la Educación.....	10
1.4.6. Líder.....	11
1.4.7. Liderazgo	12

1.4.8. <i>Liderazgo directivo</i>	13
1.4.9. <i>Marco del buen desempeño directivo</i>	15
1.4.10. <i>Gestión Educativa</i>	25
1.4.11. <i>Gestión pedagógica</i>	26

CAPÍTULO II

MARCO OPERATIVO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Descripción del problema de investigación	40
2.2. Justificación de la investigación	42
2.2.1. Justificación teórica.....	42
2.2.2. Justificación práctica.....	42
2.2.3. Justificación metodológica.....	43
2.2.4. Justificación social	43
2.3. Formulación del problema.....	43
2.3.1. <i>Interrogante general</i>	43
2.3.2. <i>Interrogantes</i> específicas.....	44
2.4. Objetivos de la investigación.....	44
2.4.1. Objetivo general	44
2.4.2. Objetivos específicos.....	44
2.5. Hipótesis	45
2.6. Variables e indicadores	45
2.7. Operacionalización de las variables.....	46
2.8. Metodología de la investigación	46
2.8.1. Enfoque de la investigación	46
2.8.2. Tipo de investigación	47
2.8.3. Nivel de investigación.....	47

2.8.4. Diseño de investigación	47
2.9. Técnica de investigación.....	47
2.10. Instrumentos de investigación.....	47
2.11. Población y muestra.....	49
2.12. Interpretación de los resultados	49
2.13. Presentación de los resultados	50
2.14. Análisis de los resultados.....	51
2.15. Comprobación de la hipótesis.....	60
2.16. Discusión de resultados.....	61

CAPÍTULO III

MARCO PROPOSITIVO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Denominación de la propuesta.....	64
3.2. Descripción de las necesidades	64
3.3. Justificación de la propuesta	65
3.4. Público objetivo	66
3.5. Objetivos de la propuesta.....	66
3.6. Actividades inherentes al desarrollo de la propuesta	66
3.7. Planificación detallada de las actividades.....	67
3.8. Cronograma de acciones	68
3.9. Financiamiento.....	68
3.10. Evaluación de la propuesta	69

CONCLUSIONES

SUGERENCIAS

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Funciones de la gestión pedagógica	31
Tabla 2. Variables - operacionalización	46
Tabla 3. Rho de Spearman.....	50
Tabla 4. Rho de Spearman.....	60
Tabla 5. Planificación detallada de actividades.....	67
Tabla 6. Cronograma	68
Tabla 7. Presupuesto.....	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Jefe (características).....	11
Figura 2. Líder (características).....	12
Figura 3. Liderazgo directivo – Niveles	51
Figura 4. Contenido pedagógico - Liderazgo directivo	52
Figura 5. Contenido Institucional – Liderazgo Directivo.....	53
Figura 6. Contenido Administrativo – Liderazgo Directivo.....	54
Figura 7. Estilo de liderazgo.....	55
Figura 8. Niveles - Gestión Pedagógica	56
Figura 9. Planificación curricular – Gestión pedagógica	57
Figura 10. Procesos pedagógicos – Gestión pedagógica.....	58
Figura 11. Control y evaluación – Gestión pedagógica.....	59

INTRODUCCIÓN

Los sistemas educativos alrededor del mundo han cambiado con el paso del tiempo y la descentralización ha cobrado gran relevancia, es decir, se ha concedido la facultad de autonomía a todas las instituciones educativas para alcanzar la calidad de gestión en todas sus dimensiones y dentro de ello la gestión pedagógica es un aspecto primordial. Por todo esto, los directivos y docentes se encuentran constantemente preocupados ya que esperan contar con un buen líder, con valores y principios institucionales, clima armonioso y el buen rendimiento de sus estudiantes.

Razón por la cual, cada institución educativa requiere de nuevas ideas, de formas diferentes de actuar, buscando soluciones creativas a los diversos problemas y dificultades como sucede actualmente con la enseñanza remota que se ha instaurado por la presencia del Covid – 19 y para todo ello se necesita un compromiso auténtico del director, tal como sostiene Astete (2018) el liderazgo directivo es vital para incrementar la eficiencia de los procesos educativos.

Toda comunidad educativa busca que sus discentes tengan éxito académico y por ese motivo la gestión pedagógica es clave además desarrollada de manera adecuada genera interacciones armoniosas entre todos los miembros.

En este contexto, se puede decir que todos aquellos que nos encontramos inmersos en el quehacer educativo anhelamos formar niños y jóvenes de bien y útiles para la sociedad en el futuro y para lograrlo trabajamos en equipo desde nuestras escuelas.

Al llevar esta investigación se persigue conocer el estilo de liderazgo del directivo de la I.E. N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” así como precisar su nivel de liderazgo

y su nivel de gestión pedagógica y de esta manera surge la interrogante general: ¿Es posible establecer la relación que existe entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en tiempos de pandemia en la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa?

A continuación, se presenta la estructura del presente estudio:

El Capítulo I es el marco teórico que comprende los antecedentes investigativos, bases teóricas y los términos básicos.

En el Capítulo II o marco operativo se presenta el estado de arte, planteamiento del problema, justificación de la investigación, formulación del problema, objetivos, hipótesis, sistema de variables, población y muestra, operacionalización de las variables, metodología, técnicas, instrumentos, interpretación de los resultados, análisis de los resultados, comprobación de la hipótesis y discusión de resultados.

El Capítulo III es el marco propositivo que comprende una propuesta o alternativa de solución al problema expuesto.

Por último, se muestran las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes de la investigación

1.1.1. Internacionales

Ferreira (2021) publicó un artículo que tuvo como objetivo principal describir, comparar y analizar artículos publicados en la web en relación al liderazgo directivo y su relación con la gestión escolar, para ello se define que es el líder, los tipos, así también que es el liderazgo y los tipos, además de narrar la relación en la gestión escolar de estos tipos de liderazgo. Así mismo, se efectúa una exploración sistemática de artículos científicos publicados en relación al tema, para llegar a una discusión puntual y clara. Concluyendo que tiene gran énfasis el papel del liderazgo directivo en la gestión educativa en relación con los resultados

académicos, ya que, el buen desempeño de su liderazgo pedagógico contribuye a la obtención de la calidad educativa.

Barba y Delgado (2021) presentaron un artículo que tuvo como objetivo central evaluar la relación existente entre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar del directivo para establecer su incidencia en la calidad educativa en las instituciones fiscales del distrito Metropolitano de Quito. Este estudio se ejecutó desde el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo de nivel descriptivo correlacional, la muestra estuvo conformada por las 217 instituciones educativas fiscales, también corresponde al número de directivos y una muestra de 374 educadores. Concluyendo que el liderazgo se vincula de manera positiva y directa con la gestión y que esto tiene gran implicancia en el logro de aprendizajes y por ende de la calidad.

Mendoza (2019) publicó un artículo que tuvo como objetivo principal determinar los efectos del liderazgo directivo en la gestión de los aprendizajes en instituciones de educación básica de Granada. Dicha investigación fue cuantitativa y de tipo descriptiva, la muestra estuvo constituida por 382 profesores, se obtuvo que los líderes escolares sólo pueden influir en los resultados de los estudiantes si cuentan con autonomía suficiente para tomar decisiones importantes acerca del currículum y la selección y formación de maestros; además, sus principales áreas de responsabilidad deberán concentrarse en mejorar el aprendizaje de los discentes y se concluyó que un buen liderazgo favorece la gestión del conocimiento, la gestión pedagógica de los profesores y el rendimiento de los alumnos.

1.1.2. Nacionales

Rabanal (2020) desarrolló un trabajo de investigación que tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre liderazgo directivo y compromiso de gestión escolar en la Institución Educativa “Santa Rosa” del distrito de Namora. Así mismo, dicho estudio presentó un nivel descriptivo – correlacional y de tipo básico, la muestra estuvo constituida por 25 docentes y se presentaron las siguientes conclusiones:

- ✓ Existe una correlación alta y positiva con un valor de 0.893 entre las variables de estudio.
- ✓ El estilo de liderazgo directivo que predomina es el autocrático.
- ✓ El compromiso escolar es insuficiente ya que la dimensión que más desarrolla el directivo es la gestión económica, es decir, se preocupa más por mejorar las instalaciones y recursos de la institución educativa y no por el aprendizaje significativo del alumnado.

Manes (2019) realizó una investigación que tuvo como objetivo principal establecer la relación entre los estilos de liderazgo directivo y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos – Huaral. Este trabajo fue descriptivo – correlacional, la muestra estuvo formada por tres directivos, tres jerárquicos, dieciocho docentes y ochenta y cuatro discentes y se arribó a las siguientes conclusiones:

- ✓ Existe relación directa entre los estilos de liderazgo directivo y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San

Miguel Ángel Arcángel – Acos, Huaral, 2018, debido a la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.714 siendo una magnitud buena.

- ✓ Existe relación directa entre el estilo de liderazgo autoritario y la gestión pedagógica con un valor de 0.577 siendo una magnitud moderada.
- ✓ Existe relación directa entre el estilo de liderazgo transformacional y la gestión pedagógica con un valor de 0.595 siendo una magnitud moderada.
- ✓ Existe relación directa entre el estilo de liderazgo transaccional y la gestión pedagógica con un valor de 0.643 siendo una magnitud buena.

Vargas (2019) ejecutó un estudio que tuvo como objetivo general demostrar de qué manera se relaciona el liderazgo directivo con la gestión escolar en la Institución Educativa N°32466. Dicha investigación tuvo un enfoque cuantitativo de nivel correlacional, la muestra estuvo constituida por treinta y cinco educadores y se presentaron las siguientes conclusiones:

- ✓ Las variables de estudio no son independientes ya que entre ellas existe una correlación positiva y significativa.
- ✓ Así mismo, se evidenció que el directivo de dicha comunidad educativa cumple sus funciones de manera cabal y que realiza procedimientos eficientes de gestión de aprendizajes.
- ✓ Por otro lado, los docentes mencionan que reciben la orientación adecuada de todo el equipo directivo, lo cual muchas veces les facilita el cumplimiento de sus deberes dentro de las aulas.

1.1.3. Locales

Campano (2019) realizó un proyecto de investigación que tuvo como objetivo general determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima laboral en la institución educativa Daniel Becerra Ocampo de Moquegua, 2018. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo de nivel descriptivo y de tipo no experimental correlacional, no existe la muestra debido a que para la realización de esta investigación se trabajó con toda la población formada por un director, dos subdirectores, tres asesores, veintisiete docentes de primaria, veintiséis docentes de secundaria y nueve administrativos, arribando a las siguientes conclusiones:

- ✓ Se comprobó que existe una correlación positiva moderada de 0.475 entre las variables de estudio.
- ✓ En cuanto al nivel de liderazgo directivo, el 97.06% de docentes manifiestan que el director “siempre” desempeña sus funciones respecto a la orientación sobre el trabajo pedagógico.
- ✓ El 72.05% de los miembros de comunidad educativa expresan que “siempre” existe trabajo lento, causando un clima de poca creatividad y escasa participación. Además, existe resistencia al cambio y deficiencias constantes.

1.2. Estado de arte investigativo

El Perú ha logrado mejorar los servicios educativos mediante la adopción de programas sociales y sistemas de control electrónico para acortar trámites burocráticos y demoras en la emisión de informes e información de suministro, con el fin de potenciar las operaciones realizadas durante el año escolar. Sin embargo,

también hay que agregar que existen diversos problemas, especialmente en la industria de la educación a nivel organizacional, los cuales se manifiestan en el desempeño de los deberes del directivo a la hora de desarrollar su gestión, lo que conduce a una falta de comunicación con su equipo, porque no hay un entrenador o líder que cree e implemente procesos apropiados durante el desarrollo del año escolar. Menos compromiso con el trabajo en equipo (Neyra, 2020).

Para abarcar mejor el tema la gestión educativa cito al Centro de especialización en gestión pública, (2020) que postula que es el aumento de la eficiencia operativa de las instituciones educativas. Esta misión se logra mediante el uso de una combinación de técnicas, elementos y formación académica. Es decir, que se trata de una gestión pedagógica, en el entendido de que todo el proceso constituye un sistema real en sí mismo, organizado para alcanzar las metas estratégicas marcadas.

Por consiguiente, para obtener sobre una buena gestión educativa que vendría hacer uno de los mayores desafíos a los que se enfrenta cualquier institución educativa. Según Arrieta (2021) en su investigación menciona que se debe estar preparado para cambiar el paradigma y la visión de la industria, así como los pilares de la industria, ello ayudara a tomar mejores estrategias y decisiones basadas en la situación actual, priorizando la mejora, la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y otros procesos.

Como también menciona en su investigación Chiavenato, citado por Yangali y Torres (2020), entiende por liderazgo directivo como un acontecimiento

social, por lo tanto, es la influencia hacia otras personas llevada a cabo en cierto momento y situación para la consecución de metas y fines. (Pág.60)

Así mismo Oré (2019) había realizado un estudio donde da a conocer mediante estadísticas que el liderazgo determina el éxito de la gestión educativa por ende tiene que prevalecer el liderazgo en las Instituciones Educativas a nivel general en ambos niveles de aprendizaje, es decir Primaria y Secundaria, también se ha reconocido en la investigación que los directivos de la Institución Educativa tomada como muestra en el trabajo no siempre son buenos líderes y carecen de conocimientos generales de administración.

1.3. Breve descripción de la Institución Educativa 40201 Técnico Agropecuario La Colina

Dicha institución se ubica en la Av. Principal S/N, La Colina, Majes - Caylloma, tiene los niveles de primaria y secundaria, funciona durante el turno de mañana y pertenece a la GREA Arequipa.

Misión: Somos una Institución Educativa Pública e innovadora inmersa en la implementación del Modelo Educativo Jornada Escolar Completa (JEC), que brinda una educación Humanista con manejo tecnológico – ecológico, brindamos servicios educativos en los niveles de primaria y secundaria, nuestra misión es: “Formación de niños, niñas y jóvenes líderes, creativos y autónomos; donde desarrollan capacidades, habilidades y actitudes, que los hagan capaces de elaborar asertivamente su proyecto de vida saludable, orientados hacia la práctica de los valores de Amor, Responsabilidad, Respeto, Perseverancia, Solidaridad y Justicia, Respetando su cultura, medio ambiente, ecoeficiencia que guíe a asumir su

responsabilidad con la sustentabilidad motivada para que las actividades productivas sean más competitivas, adaptando a las necesidades ambientales, preparándose para el cambio climático, con Gestión de Riesgo de Desastres, Educación en Salud; con Docentes competentes e innovadores, actualizados e identificados con la Institución, con la participación de los actores educativos y aliados estratégicos comprometidos en el mejoramiento de la Infraestructura, enmarcados dentro de un clima institucional armonioso y saludable.

Visión: Al año 2020 la IE 40201 Técnico Agropecuario La Colina del Distrito de Majes es una institución de prestigio, moderna, competente, innovadora, creativa, inclusiva; que brinda un servicio educativo de calidad con Formación Científico – Humanista y productiva, tanto en primaria como en secundaria. Basada en los principios de equidad, interculturalidad, democracia y con conciencia ambiental; formando estudiantes con capacidad de emprendimiento, con conocimientos y tecnologías actuales, practicando valores de: Respeto, Responsabilidad, Solidaridad, Identidad, disciplina y Justicia, capaces de construir asertivamente su proyecto de vida ejerciendo plenamente la ciudadanía. Cuenta con personal docente y administrativo innovador, capacitado, actualizado, responsable, identificados con la IE y comprometidos en el avance científico y tecnológico. Enmarcados dentro de un clima institucional armonioso cuyo lema es: “ESTUDIO-DISCIPLINA – TRABAJO”.

1.4. Bases teóricas

1.4.1. Distanciamiento Social

Significa mantenerse alejado de los grupos, evitar grandes reuniones y mantener una distancia de unos dos metros (unos seis pies) de los demás. (Fink, 2020)

1.4.2. Cuarentena

Esto significa que una persona que puede haber estado expuesta al virus pero que no presenta síntomas y no ha sido vacunada debe quedarse en casa. Esto se debe a que puede infectarse y transmitir el virus a otras personas, incluso si se siente bien. (Ben-Joseph, 2020)

1.4.3. Pandemia

Una pandemia es el efecto de una enfermedad contagiosa para los humanos en un área geográfica extensa, es decir, se propaga a muchos países o afecta a casi todos los individuos de un área o región. (Avila de Tomás , 2020)

1.4.4. COVID-19

COVID-19 es una enfermedad causada por un nuevo coronavirus llamado SARS-CoV-2. La Organización Mundial de la Salud se enteró por primera vez de este nuevo virus el 31 de diciembre de 2019, cuando se enteró de un grupo de casos de "neumonía viral" que se habían informado en Wuhan, República Popular de China. (OMS, 2020)

1.4.5. COVID-19 y la Educación

En el campo de la educación, la mayoría de las medidas tomadas por los países de la región para responder a la crisis incluyeron la suspensión de las lecciones presenciales en todos los niveles de educación, lo que llamó la atención. Genera tres áreas de negocio principales: formas de impartir educación a distancia, mediante el uso de una variedad de formatos y plataformas (con o sin el uso de tecnología); Apoyar y movilizar al personal educativo y comunitario, y cuidar la salud y el bienestar de los estudiantes en general.

Así mismo esta pandemia está exacerbando las disparidades educativas preexistentes al limitar las oportunidades para que muchos de los niños, jóvenes y adultos más vulnerables (niños pobres o rurales) continúen su educación, niñas, refugiados, personas con discapacidad y personas desplazadas). La pérdida de aprendizaje también corre el riesgo de extenderse más allá de la generación actual y socavar el progreso logrado en las últimas décadas, particularmente en el apoyo al acceso de niñas y mujeres jóvenes a la educación, y al sistema educativo y su mantenimiento. El próximo año, otros 23,8 millones de niños y jóvenes (desde preescolar hasta postsecundaria) podrían abandonar la escuela o estar fuera de su alcance debido al impacto económico de la pandemia solamente.

1.4.6. Líder

Según González et. al (2017) los líderes son personas que tienen la capacidad de guiar e influir en otras personas o grupos de personas y que éstas además los reconozcan como tales.

Para Medina (2015) un auténtico y buen líder se relaciona con un modelo a seguir y por ello debe caracterizarse por ser una persona honesta, con la habilidad de trabajar con distintas personas, con la aptitud de poder manifestar sus opiniones e ideas e intentar estimular a los demás a que expresen sus propias posturas. Este autor, también sostiene que los líderes son personas carismáticas, que piensan de manera estratégica y a futuro.

Condori (2017) asegura que el director o jefe de una organización no siempre es un líder y que estos términos se refieren a dos cosas distintas, aunque se encuentran muy relacionados y por ello manifiesta lo siguiente:

✓ JEFE

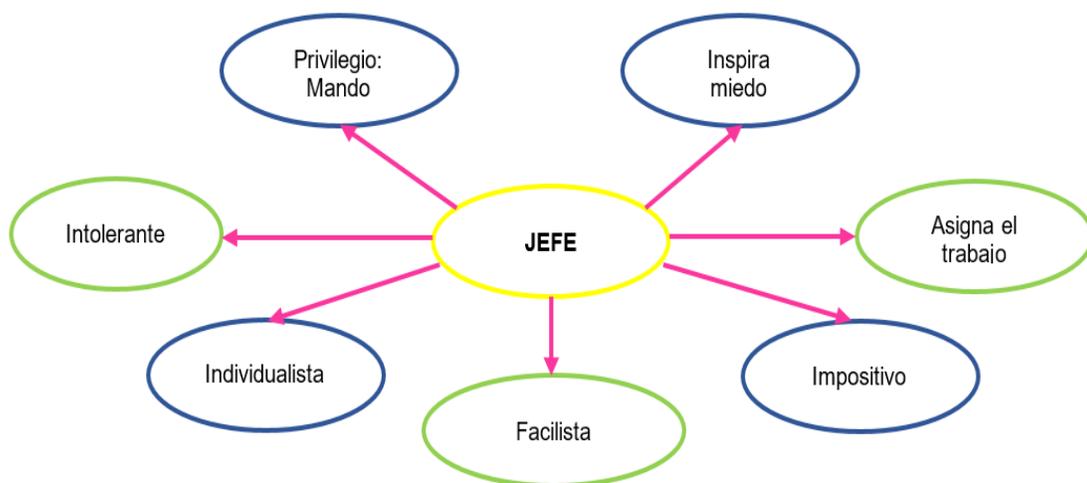


Figura 1. Jefe (características)

✓ LÍDER

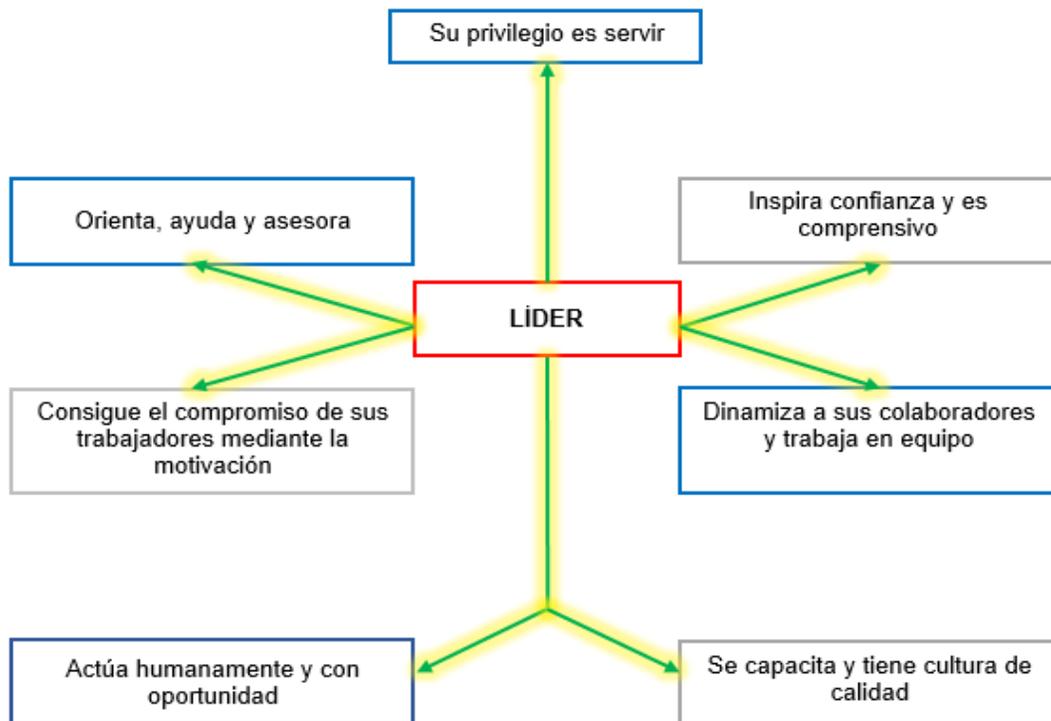


Figura 2. Líder (características)

1.4.7. Liderazgo

Término que proviene de la voz inglesa “lead” que denota la capacidad de conducir a un conjunto de personas, ya sea en un conflicto bélico, en una causa política, en una institución, etc. En consecuencia, se puede afirmar que un líder es un conductor de voluntades.

El liderazgo se concibe como la capacidad que tiene un individuo para dirigir a un determinado grupo de trabajo dentro de una organización con el objetivo de obtener beneficios comunes (Chambi, 2018).

Según Llamo (2015) es un proceso mediante el cual un individuo ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización.

En manifestación de Goberna (2001) citado por García (2019) el liderazgo se muestra en los grupos sociales y en las instituciones, ya que constituye una influencia interpersonal ejercida en una situación dada, dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos.

1.4.8. *Liderazgo directivo*

Collantes (2019) afirma que el liderazgo directivo es aquel conjunto de características y cualidades que posee la persona que direcciona una determinada institución.

Para Arcos (2020) es un proceso clave en toda organización y ha sido una preocupación constante con el paso del tiempo puesto los líderes causan profundo impacto en la vida de las personas y las instituciones.

Valencia (2017) sostiene que el liderazgo directivo es el proceso mediante el cual una institución cumple sus funciones y alcanza las metas propuestas. Así mismo, asevera que en ciertas circunstancias un director o gerente carece de liderazgo ya que se concentra simplemente en administrar recursos sobre todo económicos y deja de lado la ejecución de un código de valores, la consolidación de una visión, alineación de actitudes, la inspiración y la motivación.

En este contexto, Changanquí & Huapaya (2017) aseguran que en el campo educativo el liderazgo directivo es esencial para lograr la calidad del servicio de una determinada institución educativa.

Astete (2018) menciona que un líder educativo debe tener una conducta efectiva que consiste en fomentar las relaciones positivas, el mantenimiento del sentimiento de lealtad al grupo, el entusiasmo para alcanzar altos estándares de rendimiento, la posesión de conocimientos, la capacidad de coordinación y planificación.

Así mismo, Leithwood (2009) señala que el liderazgo educativo es el comportamiento de algunos directores cuya tendencia es convertir a sus profesores en líderes de la actividad pedagógica que desarrollan y de esa manera ofrecer una formación integral para los estudiantes dentro de una escuela acogedora y democrática alcanzando la integración de todos sus miembros.

Portugal (2018) manifiesta que las instituciones educativas necesitan líderes legítimos, que asuman su papel de directores con responsabilidad y capacidad, que sepan granjearse el respeto y confianza con el ejemplo, que sean capaces de motivar a sus subordinados en el desarrollo personal y profesional, conduciendo a la organización a la calidad y al éxito sin temerle al fracaso.

Desde una perspectiva personal puedo decir que el liderazgo es una cualidad que debe tener todo profesional en educación ya que este puede desempeñarse como líder pedagógico o directivo y en ambos casos deben

producir resultados positivos, inspirando confianza y buscando constantemente el éxito escolar del alumnado.

1.4.9. Marco del buen desempeño directivo

Es una herramienta estratégica que define la política integral de desarrollo y revalorización del directivo.

En el plan estratégico del sector Capacitación multilingüe (PESEM) 2012-2016, recomendada para el campo gestión “para garantizar la rendición de cuentas de las instituciones educativas para lograr el cambio en los procesos educativos, centrándose en el conjunto estructurado en el aprendizaje. (MINEDU, 2012b, pág. 52). Así que, primero los resultados de la reforma de las instituciones educativas en este campo indican que es necesario para que los gerentes sean seleccionados, capacitados y organizados. derecho, El marco de desempeño ejecutivo se convierte en una herramienta de implementación de la estrategia de política de desarrollo de la gestión global.

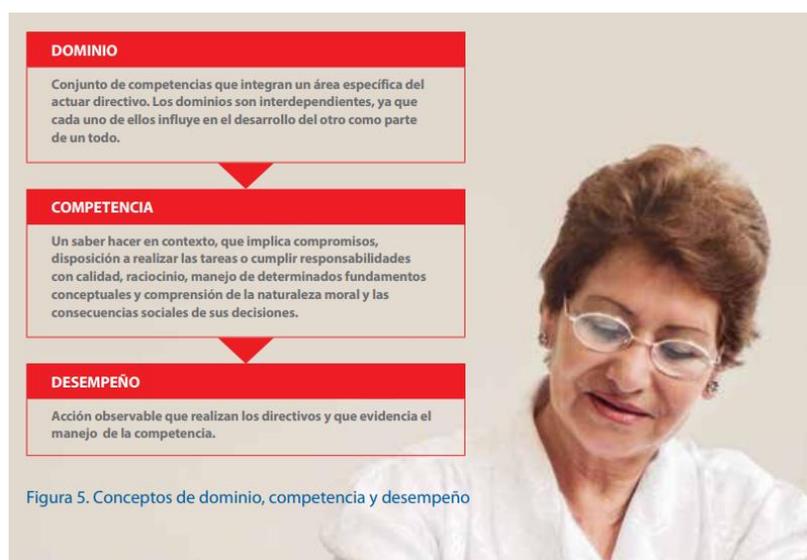


Figura 3: Conceptos de dominio, competencia y desempeño

Por otro lado, la práctica de gestión escolar es un conjunto de acciones, definidas por necesidades, diseñadas e implementadas por miembros de una institución educativa de manera sistemática, eficiente, efectiva, sustentable y flexible. Diseño e implementación, así como la satisfacción de las necesidades y expectativas de los estudiantes, asumiendo una mejora demostrable en el rendimiento académico, dentro de un marco ético y técnico, consistente con la misión, su visión y los valores de los demás y facilita la mejora de sus operaciones. (MINEDU, 2012)

1.4.9.1. Dominio.

El campo de la gestión de condiciones para la mejora del aprendizaje incluye habilidades de gestión para la formulación e implementación de la reforma escolar, la gestión de condiciones que mejoren la calidad de la enseñanza y el aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática y cultural y la participación familiar y comunitaria. Una evaluación sistemática de la gestión de una institución educativa. Dirigir procesos pedagógicos para mejorar el campo de aprendizaje incluye habilidades enfocadas a mejorar el desarrollo de la profesionalidad en la docencia y en la implementación de apoyos metodológicos para el proceso de enseñanza que realiza el docente.

1.4.9.2. Competencias.

Las habilidades que componen los dominios se entienden como “más que saber hacer las cosas en un contexto dado, porque incluyen el compromiso,

la voluntad de hacer cosas de calidad, pensar, lidiar con premisas y conceptos y comprensión de la naturaleza moral y consecuencias sociales de sus decisiones". (Ministerio de Educación, 2012a, pág.21). En primer lugar, muestra su singularidad, ya que determinadas acciones de un director pueden contribuir a la mejora organizativa y académica de una escuela en particular, pero no necesariamente se adaptan a otra. Por eso decimos que las acciones directivas son contextuales. Cada escuela tiene su propia cultura, clima y variabilidad que se ha desarrollado a lo largo de una historia particular y esto es esencial. Esta definición asume "conocimientos técnicos" en un contexto particular. En segundo lugar, la competencia es el "conocimiento" de excelencia, utilizando medios sistemáticos y organizados, manteniendo una constante reflexión y autoevaluación (racionalidad). El liderazgo se construye en ejercicios diarios y se basa en nuestra experiencia y logros y en la identificación de agentes educativos en el proceso de cambio escolar. En tercer lugar, la competencia tiene un enfoque ético, porque transformar la educación significa observar la obligación moral y la responsabilidad de enseñar, que son las metas que toda habilidad gerencial debe promover.

1.4.9.3. Elementos del liderazgo directivo.

El liderazgo directivo consta de los siguientes elementos (Valencia, 2017):

- a) **Objetivo**, propósitos a alcanzar en lo institucional e individual. El líder debe tener claro la finalidad educativa, apelando a nexos comunes y buscando la unidad.

- b) **Poder**, el liderazgo es una forma de ejercicio del poder. Las cualidades del líder permiten la adhesión voluntaria de los agentes educativos, cuando ven credibilidad e integridad en sus acciones.
- c) **Estilo**, conducta que manifiesta el líder en el ejercicio de su poder, para integrar intereses y lograr objetivos, evitando los extremos: la autocracia y la pusilanimidad, aspectos reñidos con el verdadero significado de liderazgo.
- d) **Seguidores**, la esencia del liderazgo es la cohesión, el seguimiento y el trabajo en grupo, es decir, se sigue a un líder cuando es correcto o cuando hace lo que dice y dice lo que hace.

1.4.9.4. Características del liderazgo directivo.

Uzcátegui (2009) citado por Changanquí & Huapaya (2017) describe las siguientes características de un líder educativo:

- ✓ Tiene motivación y motiva a su equipo de trabajo

Los grandes líderes se caracterizan porque sienten pasión por todo lo que hacen; con esta motivación transmiten mensajes positivos que persuaden o influyen a sus subordinados, quienes, a su vez se convierten en nuevos líderes, sacando lo mejor de sí mismos y aportando todo su potencial en el logro de los objetivos institucionales.

Por su parte, Arcos (2020) afirma que, para generar mejores resultados, los miembros de la comunidad educativa deben estar motivados constantemente.

✓ Se adapta a los cambios

El líder debe ser capaz de adaptarse al contexto a pesar de los cambios acelerados de los acontecimientos, así como también, debe aprender a convertir en oportunidades las crisis dentro de la institución educativa y transferirlas hacia algo mejor.

✓ Posee autorregulación

Un docente y líder por naturaleza debe saber dominar sus emociones, sentimientos e impulsos y responder razonablemente a las diversas situaciones a enfrentar. Esto le permitirá tener apertura a los cambios que se realicen en su entorno próximo o mediato dentro de la institución educativa.

Rabanal (2020) manifiesta que un líder voluntario, flexible y autorregulador estimula y genera la complementariedad, la división del trabajo y un clima armónico.

✓ Tiene autoconciencia

El líder verdadero se conoce a sí mismo, identifica sus destrezas y debilidades, se esfuerza por potenciar sus fortalezas y reconoce cuando sus emociones afectan su desempeño directivo. Además, es capaz de realizarse una autoevaluación honesta y realista, a fin de que pueda identificar sus errores, corregirlos y aprender de ellos para el futuro.

- ✓ Es un modelo

Un buen director y líder debe poseer principios que sirvan de modelo y orienten a todos los miembros de la comunidad educativa. Además, debe mostrarse como una persona capaz de conjugar la relación entre su carácter, palabras, acciones y pensamientos.

1.4.9.5. Componentes para un buen liderazgo.

Según Ubits (2019) los componentes son:

- **La autoconciencia:** Componente clave de la inteligencia emocional, para Goleman, una persona con un alto grado de autoconciencia sabe cómo sus emociones le afectan a sí misma, a los demás y a su desempeño en el trabajo, además una persona con sentido de sí misma sabe dónde ir y por qué, entiende dónde no está y desarrolla estrategias de entrenamiento y superación personal.
- **La Autorregulación:** Elemento de la inteligencia emocional que nos libera de quedar atrapados en nuestros sentimientos, aquellos líderes que logran organizarse, domesticando sus emociones e impulsos en tiempos desfavorables, pueden crear un clima de confianza y justicia.
- **La Estimulación:** La característica común de los líderes es la capacidad de motivarse a sí mismos, por ello la clave de la motivación es que no proviene de una fuente externa, como un salario alto, un puesto de trabajo sólido, sino que las personas con

potencial de liderazgo están impulsadas por un profundo deseo interno de tener éxito simplemente por su éxito.

- **Empatía:** Este componente no significa amarte a ti mismo o preguntarte: "¿Cómo fueron tus vacaciones?" O intenta complacer a todos. La empatía significa tener en cuenta los sentimientos de la otra persona en el proceso de tomar una decisión.
- **Habilidades sociales:** La característica más prevaleciente en este componente es que las personas construyen poco a poco mediante su ritmo una o varias redes de conexiones para el momento de la acción. Estas habilidades sociales pueden manifestarse como la capacidad de trabajar en equipo o comunicarse de manera efectiva con el resto de personas a su alrededor.

1.4.9.6. Estilos de liderazgo directivo.

Campano (2019) presenta los siguientes estilos:

- a) **Estilo autocrático**, en este estilo el líder da la orden sin consulta previa, sólo espera el cumplimiento, es dogmático, firme y dirige mediante su habilidad para dar órdenes. Es recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional.

Este estilo es autoritario porque el líder se coloca en relación vertical y de superioridad respecto a los componentes del grupo.

- b) **Estilo democrático o participativo**, el directivo consulta y persuade a los subordinados y alienta la participación. Es el estilo

más recomendable en las acciones pedagógicas y administrativas. La relación es democrática y el líder se sitúa como uno más dentro del grupo. Crea relaciones de amistad, confianza y diálogo. Permite que los integrantes se expresen libremente. Las actividades se hacen según los deseos y posibilidades de los integrantes.

Este estilo de liderazgo otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo fomentando que trabajen el principio de consenso y toma de decisiones.

- c) **El estilo liberal o permisivo**, en este tipo de estilo se utiliza muy poco el poder, se concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus tareas, el directivo depende de sus subalternos para fijar las actividades y tareas y resulta útil cuando hay madurez, cuando son más hábiles y más seguros que el propio líder. Su estilo es liberal, se sitúa al margen del grupo y no se preocupa de darle cohesión.

El líder puede ser permisivo para alentar la libertad o inepto al guiar a un grupo.

1.4.9.7. Teorías de liderazgo directivo.

- a) **Teoría de la personalidad**, afirma que el líder directivo posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen, es decir, tiene características que le permiten influir en el comportamiento de los docentes, padres de familia, estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa. En consecuencia, el director de debe inspirar confianza con su inteligencia, energía, entusiasmo, combatividad,

percepción, adaptabilidad, habilidades interpersonales y administrativas.

- b) Teorías de estilos de liderazgo**, estudia el comportamiento del director en el ejercicio del liderazgo. En la práctica, el líder directivo utiliza un estilo o varios en función a la circunstancia a la que se enfrentan; la principal dificultad en esto es saber cuándo aplicar cual proceso, con quien y en qué actividades.
- c) Teoría situacional**, esta teoría sugiere una gama bastante amplia de patrones de comportamiento de liderazgo que el director puede escoger para relacionarse con los miembros de la comunidad educativa. Dentro de esto, se tiene que:
- ✓ Cuando las tareas son rutinarias y repetitivas, generalmente el liderazgo es limitado y está sujeto a controles del director.
 - ✓ Un líder puede asumir diferentes patrones de liderazgo frente a cada uno de sus subordinados.
 - ✓ El líder también puede asumir diferentes patrones de liderazgo frente a un mismo subordinado, según la situación que se presente; cuando el subordinado presenta alto nivel de eficiencia, el líder puede darle mayor libertad en las decisiones; si el subordinado presenta errores frecuentes y graves, puede imponer mayor autoridad personal y darle menor libertad en el trabajo.

1.4.9.8. Dimensiones del liderazgo directivo.

El liderazgo directivo tiene las siguientes dimensiones (Arcos, 2020):

✓ Contenido pedagógico

Engloba las actividades propias de los procesos de enseñanza y aprendizaje como modelos, estrategias, métodos, estilos, etc.; con la finalidad de alcanzar el conocimiento verdadero y significativo.

El director tiene la misión de ayudar, asesorar e incluso capacitar a los docentes para que estos pueden enseñar de manera eficiente, garantizando así resultados positivos en el aprendizaje y rendimiento académico del alumnado.

✓ Contenido institucional

Consiste la direccionalidad de la organización institucional, el clima escolar y laboral y las óptimas relaciones con las instituciones de su entorno.

El equipo directivo tiene la labor de planificar, desarrollar, organizar y evaluar a los que integran la institución educativa para el adecuado funcionamiento de la misma.

✓ Contenido Administrativo

El director debe utilizar de manera transparente e inteligente todos los recursos disponibles, tales como: humanos, materiales y financieros para alcanzar las metas de la organización educativa.

1.4.10. *Gestión Educativa*

Este término considera cómo se organiza la institución educativa y como se va desarrollando de manera intencional y sistemática, además prevé los subprocesos de planificación institucional y pedagógica (Chávez & Olivos, 2019).

Citando a Flores (2017) se puede decir que la gestión educativa es una forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero solamente es así, cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

Meza (2019) asegura que es el conjunto de las distintas situaciones a nivel administrativo, político, económico que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos de un plan educativo.

En opinión de Figueroa (1998) citado por Mamani (2019) la gestión educativa es una labor colectiva que incluye a todos los actores de la educación, las cuales deben tener una meta colectiva; siendo la comunicación un requisito indispensable entre ellas, para así proceder con la toma de decisiones de acuerdo a los lineamientos de la Institución.

1.4.11. *Gestión pedagógica*

Según Condor (2019) es el conjunto de acciones y procesos de planificación curricular, organización académica, ejecución de los procesos pedagógicos, control y evaluación, garantizando la calidad educativa.

Para Quispe (2018) la gestión pedagógica establece condiciones efectivas para que se de la enseñanza y el aprendizaje, es decir, es la manera como se relaciona el currículo con los contenidos y características en las prácticas pedagógicas; los cuales deben ser exitosas en el aprendizaje del estudiante, teniendo en cuenta que las estrategias y los recursos que se utilizarán para el proceso de enseñanza y aprendizaje. El intercambio de estas relaciones se produce en el aula, la cual es considerada como un sistema de relaciones entre el docente y estudiante, donde exista la comunicación y esto conlleve al trabajo exitoso.

En manifestación de Ari (2019) este término emerge de la práctica docente, tiene su propio cuerpo de conocimientos y prácticas, históricamente construidas en función de la misión específica de las instituciones de enseñanza en la sociedad.

Por otro lado, Ángeles (2017) señala que la gestión pedagógica es la más importante para el desarrollo académico de los estudiantes y que por medio del docente adquiere su importancia; por lo que enfoca su acción en lograr que estos aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal.

Finalmente, Ventocilla (2014) menciona que este constructo se basa en un conjunto de acciones dirigidas al proceso educativo, teniendo como protagonistas principales a la plana docente y al director de la institución educativa contando, además, con el apoyo del padre de familia y los demás miembros de la comunidad educativa.

De lo expuesto, se puede resumir que la gestión pedagógica comprende la planificación, coordinación, ejecución y evaluación del trabajo educativo que permite desarrollar condiciones apropiadas para que los estudiantes sean artífices de su propio aprendizaje.

1.4.11.1. Componentes para una buena gestión.

Arrieta (2021) presenta los siguientes componentes:

➤ La planificación

Incluye la planificación para lograr metas y objetivos. Antes de tomar acción e implementar un nuevo plan, las autoridades deben decidir los métodos y estrategias que se implementarán para lograr las metas.

➤ Administración

Forma parte de la administración educativa. Su función vital es el éxito de los programas educativos que se ofrecen en la instalación. Su principal objetivo es asegurar que los servicios prestados sean efectivos y eficientes, así como tomar decisiones sobre las políticas legislativas de la organización.

Así mismo se caracteriza por el motivo de asegurar que todos los interesados trabajen juntos para crecer como organización, ayudar a lograr las metas y objetivos educativos, facilitar el progreso humano y la preocupación por las personas y las actividades, aprovechando al máximo los recursos disponibles para la educación.

➤ Coordinación

La organización y colaboración de múltiples actores y recursos permite una gestión flexible para desarrollar actividades, metas u objetivos. La coordinación educativa permite la coordinación entre servicios y actores de la institución.

➤ Dirección

Se necesita autoridad y políticas para orientar la gestión y la toma de decisiones. La gestión educativa requiere liderazgo para mejorar la implementación de nuevos programas y estrategias.

➤ Supervisión

El apoyo educativo es el proceso de seguir recomendaciones y planes de acción para lograr el éxito. Para hacer esto, la persona responsable de la supervisión debe mantener buenas relaciones personales con las autoridades, maestros, estudiantes y otros. Su principal objetivo es motivar y crecer a través de sus talentos y establecer metas.

➤ Control

A través de la evaluación se logra el control pedagógico. Control administrativo de políticas, auditorías, horarios, programas, registros de personal, actividades y más. Esto se logra mediante la relación entre la gestión y los factores humanos.

➤ Evaluación

La evaluación no es solo una herramienta que se utiliza para el control, sino que es fundamental para las mejoras y el crecimiento educativo. La evaluación determina hasta qué punto se han logrado los objetivos educativos y su eficacia.

1.4.11.2. Principios de la gestión pedagógica.

Ángeles (2017) presenta las siguientes características:

✓ Gestión centrada en los estudiantes

La razón principal de toda institución educativa son los estudiantes. Por lo tanto, todo lo que se planifique y realice, los objetivos que se propongan alcanzar, la organización que se adopte a través de reglamentos, normas y sistemas de control; deberán estar dirigidos a los estudiantes.

✓ Jerarquía y autoridad claramente definidas

Este orden permitirá fortalecer la organización institucional, en donde la dirección se convierte en impulsadora; se requiere de un buen liderazgo.

✓ Determinación de quién y cómo se toman las decisiones

Se determinará la responsabilidad que tendrá que asumir cada persona, estamento, comisión y equipo en la toma de decisiones y en su resultado.

✓ Claridad en definición de canales de participación

La participación de cada integrante de la Institución Educativa, deberá guardar coherencia con los objetivos institucionales.

1.4.11.3. Funciones de la gestión pedagógica.

Según Maldonado (2019) la gestión pedagógica tiene las siguientes funciones:

Tabla 1. Funciones de la gestión pedagógica

GESTIÓN PEDAGÓGICA: FUNCIONES			
PLANIFICACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL Y SEGUIMIENTO
En esta fase el director con su equipo, decide qué y cómo hacer para convertir a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar.	Implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la institución educativa, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.	Asocia el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la institución. Además, esta función abarca el nivel de capacidad direccional para cumplir con las metas establecidas por la institución, dentro de un plazo específico.	Asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos.

Fuente: Maldonado (2019).

1.4.11.4. Dimensiones de la gestión pedagógica.

La gestión pedagógica consta de las siguientes dimensiones (Condori, 2017):

- a) **Planificación curricular**, es el acto de anticipar, organizar y decidir temáticas variadas y manejables de acción que propicien determinados aprendizajes en los estudiantes, teniendo en cuenta sus aptitudes, sus contextos y sus diferencias. La naturaleza de los aprendizajes fundamentales, sus competencias y capacidades a lograr, así como las múltiples exigencias y posibilidades que propone la pedagogía - estrategias didácticas y enfoques - en cada caso.

El buen dominio por parte del docente de estos tres aspectos; alumnos, aprendizajes y pedagogía, es esencial para que su conjugación dé como resultado una planificación pertinente, bien sustentada y cuyas probabilidades de ser efectiva en el aula resulten bastante altas. Toda planificación debe ser flexible y en función a las reacciones y respuestas de los discentes ante el proceso de enseñanza.

La organización académica consiste en estructurar secuencial y cronológicamente las unidades didácticas que se desarrollarán durante el año académico para desarrollar las competencias y capacidades previstas. Muestra de manera general, lo que se hará durante el año y las grandes metas que se espera alcanzar a partir de

las situaciones desafiantes que se planteen. Sus elementos básicos son los siguientes:

✓ Descripción general

Especificar las metas generales a alcanzar a lo largo del año teniendo en cuenta los aprendizajes fundamentales y el desarrollo de las competencias, a partir de las descripciones del mapa de progreso correspondiente al ciclo. De ser necesario se explicitarán los grandes campos de conocimiento a ser investigados y analizados durante el año para el desarrollo de las competencias.

✓ Organización de las unidades didácticas

Disposición de las unidades a desarrollar a lo largo de la semana, mes y año, incluyendo:

- * La situación significativa de la cual parte la unidad (la que generará el reto y el interés).
- * El título de la unidad (debe ser motivador y sintetizar el resultado o producto de la unidad).
- * La duración.
- * Selección de competencias y capacidades.

b) Procesos pedagógicos, una condición básica de todo proceso pedagógico y que va a atravesar todas sus fases, es la calidad del vínculo del docente con sus estudiantes. En el modelo pedagógico más convencional, donde los estudiantes tienen un rol pasivo y

receptivo, el docente no se vincula con ellos, solo les entrega información; además de controlar su comportamiento. El desarrollo de competencias, es decir, el logro de aprendizajes que exigen actuar y pensar a la vez requiere otro modelo pedagógico, donde el vínculo personal del docente con cada uno es una condición indispensable. Estamos hablando de un vínculo de confianza y de comunicación, basado en altas expectativas respecto de las posibilidades que tengan sus estudiantes para aprender todo lo que necesiten, por encima de las limitaciones del medio o de cualquier adversidad. Sobre esta premisa, es posible resumir los principales componentes de los procesos pedagógicos que promueven las competencias:

✓ **Problematización**

Todos los procesos que conducen al desarrollo de competencias necesitan partir de una situación retadora que los estudiantes sientan relevantes (intereses, necesidades y expectativas) o que los enfrenten a desafíos, problemas o dificultades a resolver; cuestionamientos que los movilicen; situaciones capaces de provocar conflictos cognitivos en ellos. Solo así las posibilidades de despertarles interés, curiosidad y deseo serán mayores, pues se sentirán desafiados a poner a prueba sus competencias para poder resolverlas, a cruzar el umbral de sus posibilidades actuales y atreverse a llegar más lejos. El denominado conflicto cognitivo supone una disonancia entre lo que los estudiantes

sabían hasta ese momento y lo nuevo que se les presenta, constituyendo por eso el punto de partida para una indagación que amplíe su comprensión de la situación y le permita elaborar una respuesta. El reto o desafío supone, además, complementariamente, una provocación para poner a prueba las propias capacidades. En suma, se trata de una situación que nos coloca en el límite de lo que sabemos y podemos hacer. Es posible que la situación propuesta no problematice a todos por igual, pudiendo provocar ansiedad en unos y desinterés en otros. Es importante, entonces, que el docente conozca bien las características de sus estudiantes en sus contextos de vida y sus diferencias en términos de intereses, posibilidades y dificultades, para poder elegir mejor qué tipo de propuestas son las que podrían ser más pertinentes a cada grupo en particular.

✓ Propósito y organización

Es necesario comunicar a los estudiantes el sentido del proceso que está por iniciarse. Esto significa dar a conocer a los estudiantes los propósitos de la unidad, del proyecto, de la sesión de aprendizaje, etc., es decir, de los aprendizajes que se espera que logren y, de ser pertinente, cómo estos serán evaluados al final de que tienen que conseguir como producto de su esfuerzo. Esto supone informarles también el tipo de tareas que se espera puedan cumplir durante el

proceso de ejecución. Implica, asimismo, describir el tipo de actividades a realizarse, a fin de poder organizarse del modo más conveniente y anticipar todo lo que se va a necesitar. Esto tiene que ver, por ejemplo, con los textos, materiales y/o recursos educativos que puedan requerirse, como videos, grabadoras, cañones multimedia, etc., pero también con los roles que se necesitará desempeñar, las reglas de juego a seguir dentro y fuera del aula, la forma de responder a situaciones imprevistas o emergencias, la presencia de eventuales invitados, expediciones, solicitudes de permiso, entre otras múltiples necesidades de organización y planificación, según la naturaleza de la actividad.

✓ Motivación, interés e incentivo

Los procesos pedagógicos necesitan despertar y sostener el interés e identificación con el propósito de la actividad, con el tipo de proceso que conducirá a un resultado y con la clase de interacciones que se necesitará realizar con ese fin. La motivación no constituye un acto de relajación o entretenimiento gratuito que se realiza antes de empezar la sesión, sino más bien es el interés que la unidad planteada en su conjunto y sus respectivas sesiones logren despertar en los estudiantes de principio a fin. Un planteamiento motivador es el que incita a los estudiantes a perseverar en la resolución

del desafío con voluntad y expectativa hasta el final del proceso. Si los estudiantes tienen interés, necesidad, motivación o incentivo para aprender, estarán más dispuestos a realizar el esfuerzo necesario para lograrlo.

✓ Saberes previos

Todos los estudiantes de cualquier condición social, zona geográfica, cultura o trayectoria personal tienen vivencias, conocimientos, habilidades, creencias y emociones que se han ido cimentando en su manera de ver y valorar el mundo, así como de actuar en él. Recoger estos saberes es indispensable, pues constituyen el punto de partida de cualquier aprendizaje. Lo nuevo por aprender debe construirse sobre esos saberes anteriores, pues se trata de completar, complementar, contrastar o refutar lo que ya se sabe, no de ignorarlo. La forma de identificarlos puede ser muy diversa, pero sea cual fuere la estrategia empleada carece de sentido recuperar saberes previos para después ignorarlos y aplicar una secuencia didáctica previamente elaborada sin considerar esta información. Tampoco significa plantear preguntas sobre fechas, personas, escenarios u otros datos intrascendentes, sino de recuperar puntos de vista, los procedimientos para hacer algo, las experiencias vividas sobre el asunto, etc. La función de la

fase de identificación de saberes previos no es motivacional, sino pedagógica. Esa información le es útil al docente para tomar decisiones sobre la planificación curricular, tanto en el plano de los aprendizajes a enfatizar como en el de la didáctica más conveniente.

✓ **Gestión y acompañamiento del desarrollo de las competencias**

Acompañar a los discentes en la adquisición y desarrollo de las competencias implica generar secuencias didácticas (actividades concatenadas y organizadas) y estrategias adecuadas para los distintos saberes: aprender técnicas, procedimientos, habilidades cognitivas; asumir actitudes; desarrollar disposiciones afectivas.

c) **Control y evaluación**, todo proceso de aprendizaje debe estar atravesado por la evaluación de principio a fin; es decir, la evaluación es inherente al proceso. Es necesario y relevante. Sin embargo, se debe distinguir entre la evaluación formativa y sumativa. La primera es una evaluación para comprobar los avances del aprendizaje y se da a lo largo de todo el proceso; su propósito es la reflexión sobre lo que se va aprendiendo, la confrontación entre el aprendizaje esperado y lo que alcanza el estudiante, la búsqueda de mecanismos y estrategias para avanzar hacia los aprendizajes esperados. Además, requiere prever buenos

mecanismos de devolución al estudiante, que le permitan reflexionar sobre lo que está haciendo y buscar modos para mejorarlo, por eso debe ser oportuna y asertiva.

En cambio, la evaluación sumativa es para dar fe del aprendizaje finalmente logrado por el estudiante y valorar el nivel de desempeño alcanzado por el estudiante en las competencias; su propósito es la constatación del aprendizaje alcanzado. Asimismo, requiere prever buenos mecanismos de valoración del trabajo del estudiante, que posibiliten un juicio válido y confiable acerca de sus logros. Así, es necesario diseñar situaciones de evaluación a partir de tareas auténticas y complejas, que le exijan la utilización y combinación de capacidades, es decir, usar sus competencias para resolver retos planteados en contextos plausibles en la vida real.

La observación y el registro continuo del desempeño de los estudiantes en el transcurso del proceso son esenciales para la evaluación y requiere que el docente tenga claro desde el principio qué es lo que espera que ellos logren y demuestren, y cuáles son las evidencias que le van a permitir reconocer el desempeño esperado. Esto exige una programación que no sea diseñada en términos de “temas a tratar”, sino que genere procesos pedagógicos orientados al desarrollo de las competencias y capacidades.

CAPÍTULO II

MARCO OPERATIVO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Descripción del problema de investigación

La ciencia y la tecnología avanzan a pasos agigantados y todos los seres humanos nos enfrentamos a muchos desafíos en todos los aspectos de la vida en sociedad y esto se aplica también en el campo de la educación.

Las instituciones educativas como organizaciones humanas buscan lograr metas y objetivos, que garanticen el éxito y satisfagan los requerimientos y expectativas de los estudiantes y padres de familia. En consecuencia, la labor del director determina el éxito o fracaso de la institución. Chambi (2018) en su investigación afirmó que gran parte de los directores no son verdaderos líderes puesto que sólo se dedican a dar órdenes y no se interesan por la motivación,

tolerancia, comunicación, equidad, asesoramiento oportuno y trabajo en equipo; condiciones necesarias para transformar la cultura de las instituciones escolares.

Es en esta instancia donde se debe desarrollar climas propicios para que se desarrolle un trabajo efectivo y eficiente, con trabajos colaborativos y armoniosos, con un marcado liderazgo para la dirección de la organización (Manes, 2019).

Tener la tarea de hacerse cargo de un colegio es un gran reto y por esta razón el director no solamente debe ser un administrador sino un líder educativo para alcanzar resultados óptimos sobre todo en las condiciones en que vivimos actualmente gracias a la pandemia ocasionada por el nuevo coronavirus.

Un buen líder no solo se debe caracterizar por su preparación académica o sus años de servicio sino por su mentalidad y modo de trabajo rompiendo los esquemas de la escuela inflexible.

Así mismo, es importante analizar otra condición que gira en torno a las actividades de los docentes que se relaciona con las decisiones y el trabajo del directivo.

La gestión pedagógica es la primera garantía del aprendizaje y para ello los profesores deben contar con la guía y el asesoramiento del directivo para planificar, organizar, ejecutar y evaluar los procesos de enseñanza y aprendizaje de manera eficaz.

Es sabido que en muchos casos existe un déficit en los servicios que desempeñan los docentes en las aulas; debido al autoritarismo del director, la falta

de una gestión pedagógica de calidad, un clima laboral tenso, estudiantes indisciplinados, etc.

Por todo lo expuesto, el Ministerio de Educación busca los directivos de las instituciones educativas asuman el rol de líder pedagógico, que debe direccionar a la institución educativa con los conocimientos, capacidades y competencias, con condiciones participativas de todos los integrantes de la comunidad educativa, con el objetivo general de brindar educación de calidad.

Bajo esta perspectiva del análisis mencionado, me propongo investigar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en tiempos de pandemia en la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa.

2.2. Justificación de la investigación

2.2.1. Justificación teórica

La presente investigación permitirá comprender el aspecto teórico sobre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica, además servirá como antecedente para futuras investigaciones.

2.2.2. Justificación práctica

El liderazgo directivo es una condición que se evidencia en el desempeño de todos los miembros de la comunidad educativa. Por ende, el éxito de la institución educativa depende en gran porcentaje de las decisiones y actividades que realicen los directivos. Por otro lado, este trabajo de investigación permitirá conocer el nivel de gestión pedagógica en la Institución

Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa.

En pocas palabras este estudio se justifica porque las dos variables propuestas se encuentran activas en la institución elegida.

2.2.3. *Justificación metodológica*

En el desarrollo de la presente investigación se empleará instrumentos validados y confiables para obtener información sobre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica; estos datos recogidos son valiosos para establecer la relación constante que existe entre ambas variables considerando la perspectiva de los docentes.

2.2.4. *Justificación social*

Este trabajo de investigación se justifica porque ayudará a que el director del colegio elegido adquiera un mejor nivel de liderazgo y de gestión pedagógica beneficiando de esta manera a todos los miembros de la comunidad educativa sobre todo docentes y estudiantes.

2.3. Formulación del problema

Para llevar a cabo el presente trabajo de investigación, se ha planteado las siguientes interrogantes:

2.3.1. *Interrogante general*

- ✓ ¿Es posible establecer la relación que existe entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en tiempos de pandemia en la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa?

2.3.2. Interrogantes específicas

- ✓ ¿Es posible precisar los niveles de liderazgo del director de la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa?
- ✓ ¿Es posible conocer el estilo de liderazgo que tiene el director de la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa?
- ✓ ¿Es posible precisar los niveles de gestión pedagógica del director de la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa?

2.4. Objetivos de la investigación

2.4.1. Objetivo general

- ✓ Establecer la relación que existe entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en tiempos de pandemia en la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa.

2.4.2. Objetivos específicos

- ✓ Precisar los niveles de liderazgo del director de la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa.
- ✓ Conocer el estilo de liderazgo que tiene el director de la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa.

- ✓ Precisar los niveles de gestión pedagógica del director de la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa.
- ✓ Programar la realización de un taller de liderazgo para el director, subdirectores y docentes de la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa.

2.5. Hipótesis

H1: Existe relación entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en tiempos de pandemia en la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa.

H0: No existe relación entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en tiempos de pandemia en la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa.

2.6. Variables e indicadores

Variable 1: Liderazgo directivo

- ✓ Contenido pedagógico
- ✓ Contenido Institucional
- ✓ Contenido Administrativo
- ✓ Estilo de liderazgo

Variable 2: Gestión pedagógica

- ✓ Planificación curricular
- ✓ Procesos pedagógicos

✓ Control y evaluación

2.7. Operacionalización de las variables

Tabla 2. Variables - operacionalización

VARIABLES	INDICADORES	ÍTEMS	NIVELES
Variable 1: Liderazgo directivo	Contenido pedagógico	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12	Deficiente
	Contenido Institucional	13,14,15,16,17,18,19,20,21,22	Regular
	Contenido Administrativo	23,24,25,26,27,28,29,30,31,32	Bueno
	Estilo de liderazgo	33,34,35,36	Muy bueno
Variable 2: Gestión pedagógica	Planificación curricular	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	Deficiente
	Procesos pedagógicos	11,12,13,14,15	Regular
	Control y evaluación	16,17,18,19,20,21,22	Bueno Muy bueno

Fuente: elaboración propia.

2.8. Metodología de la investigación

2.8.1. Enfoque de la investigación

Este estudio responde a un enfoque cuantitativo. Según Ñaupas et. al (2018) este enfoque se caracteriza por la medición de las variables, precisión de instrumentos, objetividad en los datos y el uso de estadística descriptiva e inferencial para comprobar la hipótesis planteada. Además, aplica la rigurosidad del método científico y por ende no acepta ningún dato subjetivo.

2.8.2. Tipo de investigación

Aplicada. En manifestación de Pino (2018) estos trabajos sirven para aplicar y profundizar en los conocimientos planteados en investigaciones sustantivas.

2.8.3. Nivel de investigación

La presente investigación tiene un nivel correlacional. Citando a Hernández & Mendoza (2018) se puede decir que este nivel se trabaja cuando se desea determinar la existencia y el grado de relación entre dos variables.

2.8.4. Diseño de investigación

No experimental. Este diseño se aplica cuando no se pretende manipular ni modificar el estado de una o más variables (Ñaupas et. al, 2018).

2.9. Técnica de investigación

La técnica que se aplicará en esta investigación es la encuesta. Según Villegas (2019) esta técnica permite averiguar y obtener datos y respuestas bajo la modalidad de la entrevista o el cuestionario.

2.10. Instrumentos de investigación

Un instrumento de investigación es un medio para recolectar información que utiliza el investigador para medir el comportamiento o los atributos de las variables de estudio (Del Castillo et. al, 2019). Los instrumentos para analizar las variables son dos cuestionarios; el primero denominado “Cuestionario de evaluación sobre el liderazgo del director” tiene como finalidad identificar el nivel de liderazgo y el estilo de liderazgo que posee el director de una institución educativa, consta de 36 ítems y

es de administración individual. Respecto al segundo cuestionario se puede decir que lleva el nombre de “Cuestionario sobre gestión pedagógica”, tiene como objetivo conocer el nivel de gestión pedagógica que posee un directivo, tiene 22 ítems y es de administración individual. Ambos cuestionarios tienen una alta validez y confiabilidad puesto que han sido utilizados en varias investigaciones a nivel nacional. Además, se aplicó el alfa de Cronbach para corroborar esto después de armar las respectivas bases de datos y se obtuvo que:

El Cuestionario de evaluación sobre el liderazgo del director tiene un índice de fiabilidad, igual a:

Alfa de Cronbach	N de elementos
.962	36

En consecuencia, el instrumento es confiable y aplicable.

Respecto al Cuestionario sobre gestión pedagógica, se tiene que:

Alfa de Cronbach	N de elementos
.907	22

Es muy bueno y confiable.

Así mismo, resulta necesario aclarar que la validez fue de contenido y se obtuvo mediante juicio de expertos (revisar anexo 7).

2.11. Población y muestra

El presente trabajo de investigación se realizó en función a toda la población, es decir, los 32 docentes que laboran en la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa son las unidades de estudio.

Criterios de inclusión

- ✓ Docentes de ambos sexos.
- ✓ Docentes que estén laborando actualmente.
- ✓ Docentes que tengan más de tres meses en la institución.

Criterios de exclusión

- ✓ Docentes que no deseen participar en la investigación.
- ✓ Docentes que estén con licencia.

2.12. Interpretación de los resultados

Para estudiar la variable 1 “*Liderazgo directivo*” se ha considerado los siguientes baremos generales:

- ✓ Deficiente (1 – 40)
- ✓ Regular (41 – 80)
- ✓ Bueno (81 – 120)
- ✓ Muy bueno (121 – 160)

Para analizar la variable 2 “*Gestión pedagógica*” se ha propuesta la siguiente baremación:

- ✓ Deficiente (1 – 28)
- ✓ Regular (29 – 55)
- ✓ Bueno (56 – 82)
- ✓ Muy bueno (83 – 110)

Niveles de correlación Rho de Spearman

Tabla 3. Rho de Spearman

NIVELES DE CORRELACIÓN		
RHO DE SPEARMAN	1	C. positiva perfecta
	0.9	C. positiva muy fuerte
	0.75	C. positiva considerable
	0.5	C. positiva media
	0.25	C. positiva débil
	0	No existe correlación
	-0.25	C. negativa débil
	-0.5	C. negativa media
	-0.75	C. negativa considerable
	-0.9	C. negativa muy fuerte
-1	C. negativa perfecta	

Fuente: Del Castillo et. al (2019).

2.13. Presentación de los resultados

Los datos recogidos han sido analizados en el programa estadístico SPSS versión 25 y se mostraran en gráficos de barras para mayor entendimiento.

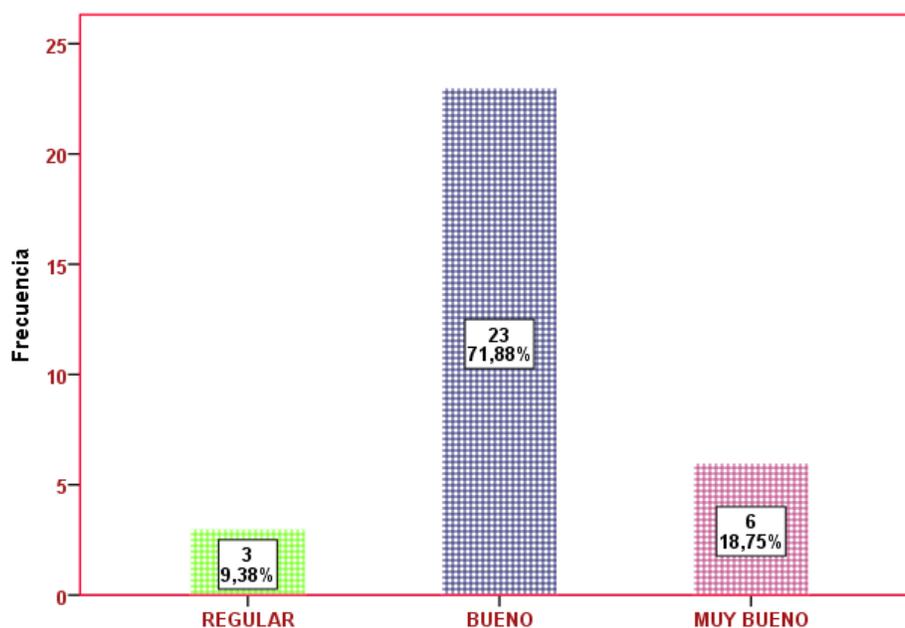
2.14. Análisis de los resultados

Variable 1 “Liderazgo directivo” – Resultados

Niveles de liderazgo directivo del director de la Institución Educativa N° 40201

Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa

Figura 3. Liderazgo directivo – Niveles



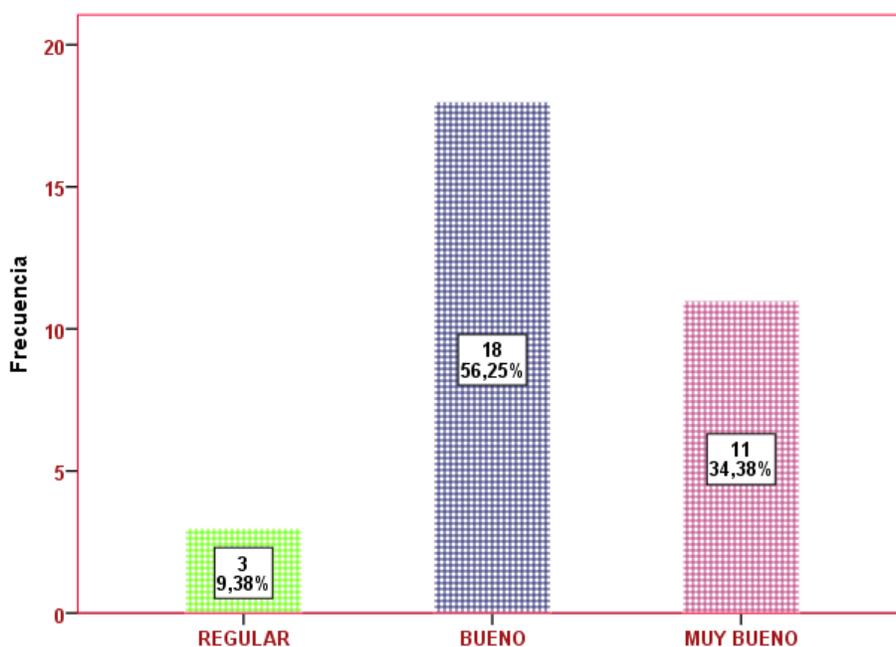
Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: En la figura 3 referente a los niveles de liderazgo del director de la I.E. Técnico Agropecuario “La Colina” se aprecia que de 32 docentes encuestados que representan el 100.0% de frecuencia, 3 profesores (9.38%) mencionan que es regular, 23 educadores (71.88%) sostienen que es bueno y 6 docentes (18.75%) manifiestan que es muy bueno.

En conclusión, el director es un buen líder y esto garantiza que la institución que dirige ofrezca un servicio de calidad.

Niveles de liderazgo directivo en el indicador contenido pedagógico del director de la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa

Figura 4. Contenido pedagógico - Liderazgo directivo



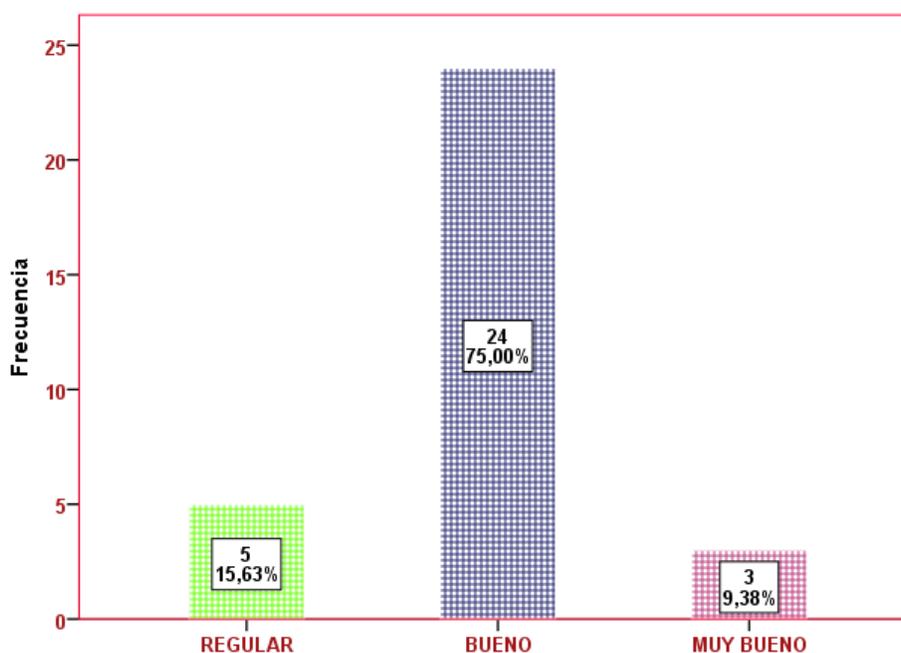
Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: En la figura 4 referente a los niveles de liderazgo del director en el indicador contenido pedagógico de la I.E. Técnico Agropecuario “La Colina” se aprecia que de 32 docentes encuestados que representan el 100.0% de frecuencia, 3 profesores (9.38%) mencionan que es regular, 18 educadores (56.25%) sostienen que es bueno y 11 docentes (34.38%) manifiestan que es muy bueno.

En conclusión, el director orienta y asesora a los docentes sobre la manera en que deben realizar los procesos pedagógicos y les recomienda el uso de metodología y estrategias creativas e innovadoras. Así mismo, resuelve dudas sobre programación curricular y sistemas de evaluación.

Niveles de liderazgo directivo en el indicador contenido institucional del director de la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa

Figura 5. Contenido Institucional – Liderazgo Directivo

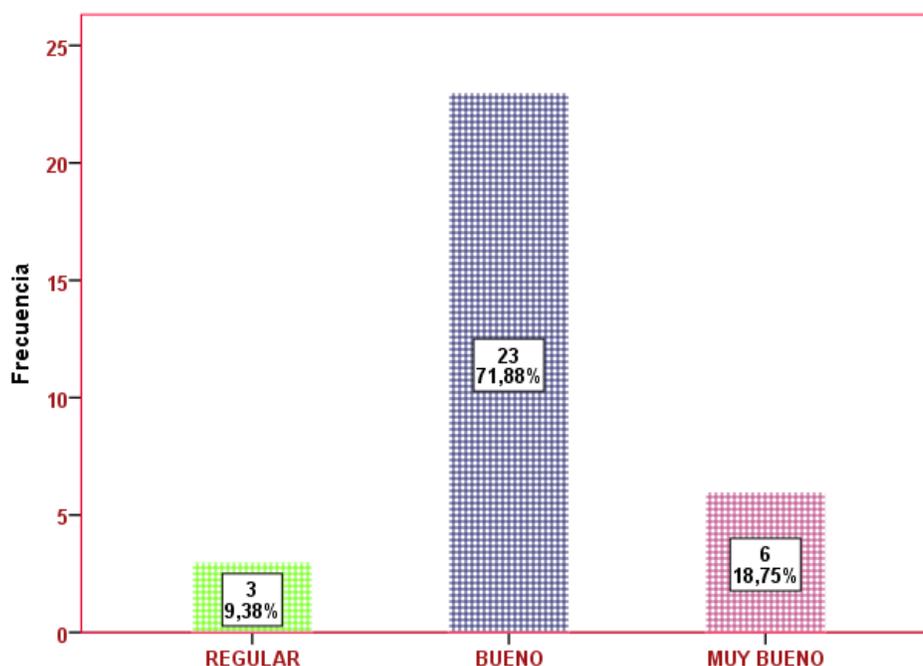


Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: En la figura 5 referente a los niveles de liderazgo del director en el indicador contenido institucional de la I.E. Técnico Agropecuario “La Colina” se aprecia que de 32 docentes encuestados que representan el 100.0% de frecuencia, 5 profesores (15.63%) mencionan que es regular, 24 educadores (75.00%) sostienen que es bueno y 3 docentes (9.38%) manifiestan que es muy bueno. En conclusión, el director busca que el clima institucional siempre sea bueno, de optimizar el buen trato entre los miembros de la comunidad y organiza las funciones de todos para el buen funcionamiento del colegio.

Niveles de liderazgo directivo en el indicador contenido administrativo del director de la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa

Figura 6. Contenido Administrativo – Liderazgo Directivo



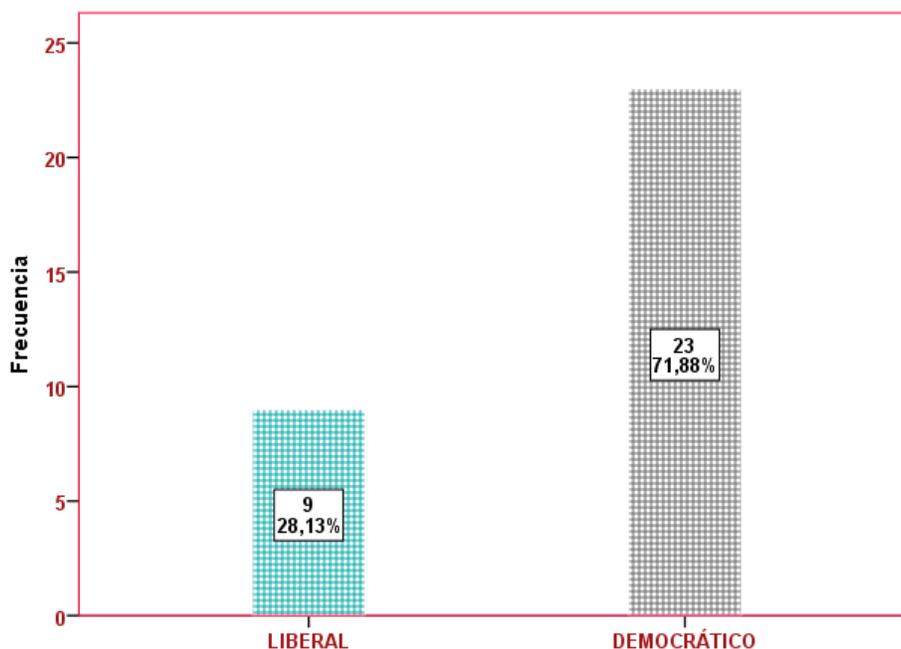
Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: En la figura 6 referente a los niveles de liderazgo del director en el indicador contenido administrativo de la I.E. Técnico Agropecuario “La Colina” se aprecia que de 32 docentes encuestados que representan el 100.0% de frecuencia, 3 profesores (9.38%) mencionan que es regular, 23 educadores (71.88%) sostienen que es bueno y 6 docentes (18.75%) manifiestan que es muy bueno.

En conclusión, el director emplea de manera inteligente y eficiente todos los recursos disponibles (financieros, humanos y materiales) para cumplir con los objetivos institucionales.

Estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario
“La Colina” del distrito de Majes, Arequipa

Figura 7. Estilo de liderazgo



Fuente: elaboración propia.

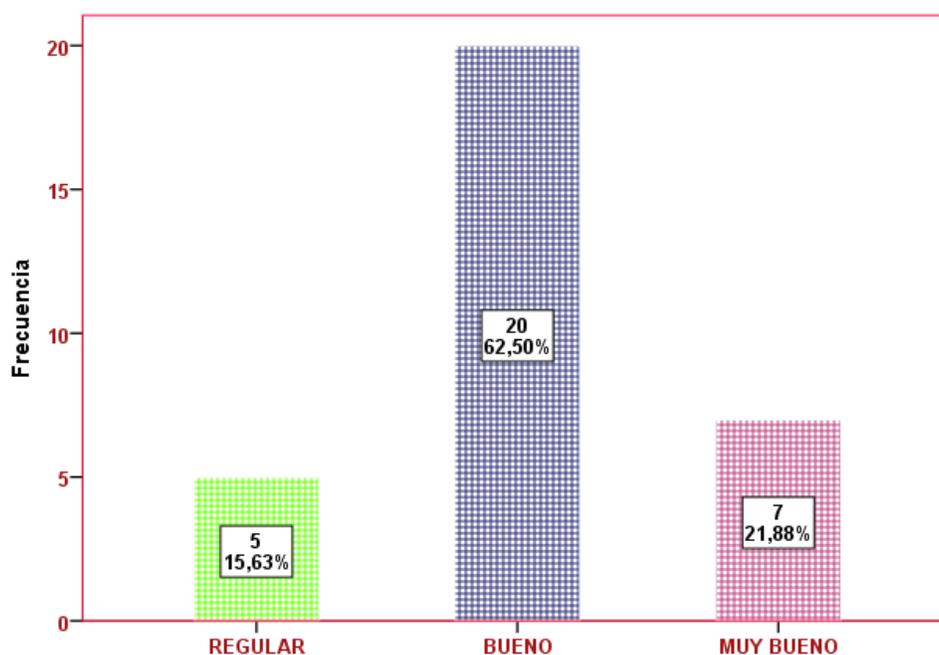
INTERPRETACIÓN: En la figura 7 referente al estilo de liderazgo que posee el director de la I.E. Técnico Agropecuario “La Colina” se aprecia que de 32 docentes encuestados que representan el 100.0% de frecuencia, 9 profesores (28.13%) mencionan que es liberal y 23 educadores (71.88%) sostienen que es democrático.

En conclusión, el director considera valiosas las opiniones de su equipo de trabajo y convence y alienta la participación dinámica en la toma de decisiones. Además, sostiene relaciones horizontales de amistad, confianza y diálogo con todos los miembros de la comunidad educativa.

Variable 2 “Gestión pedagógica” – Resultados

Niveles de gestión pedagógica en la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa

Figura 8. Niveles - Gestión Pedagógica



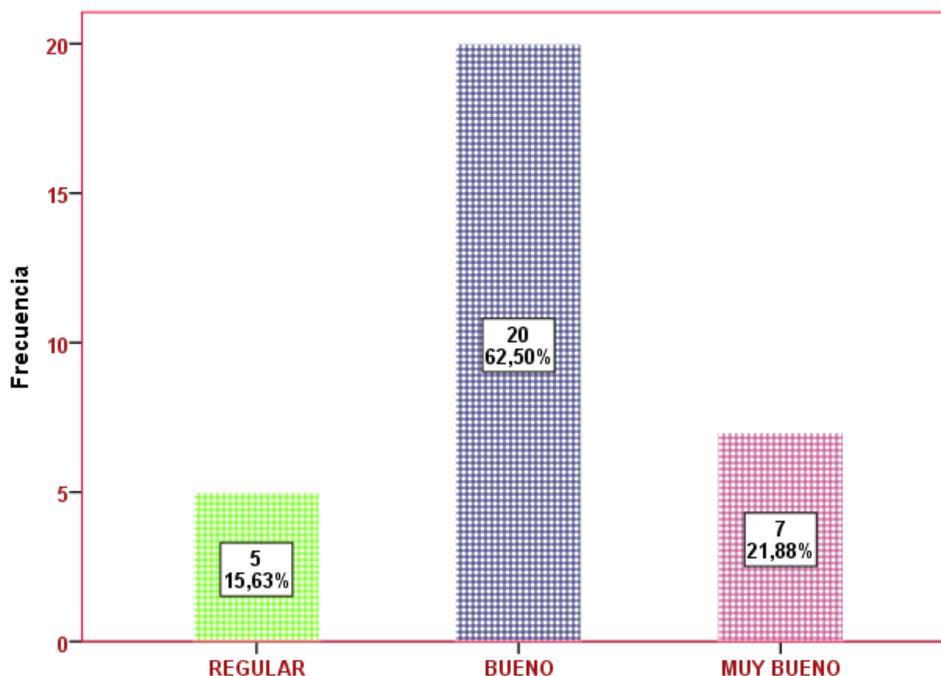
Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: En la figura 8 referente a los niveles de gestión pedagógica que presenta el director de la I.E. Técnico Agropecuario “La Colina” se aprecia que de 32 docentes encuestados que representan el 100.0% de frecuencia, 5 profesores (15.63%) señalan que es regular, 20 educadores (62.50%) manifiestan que es bueno y 7 docentes (21.88%) sostienen que es muy bueno.

En conclusión, el director planifica, organiza y ejecuta de manera adecuada las actividades pedagógicas en coordinación con los docentes para hacer que los estudiantes aprendan y tengan un excelente rendimiento escolar.

Niveles de gestión pedagógica en el indicador planificación curricular en la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa

Figura 9. Planificación curricular – Gestión pedagógica



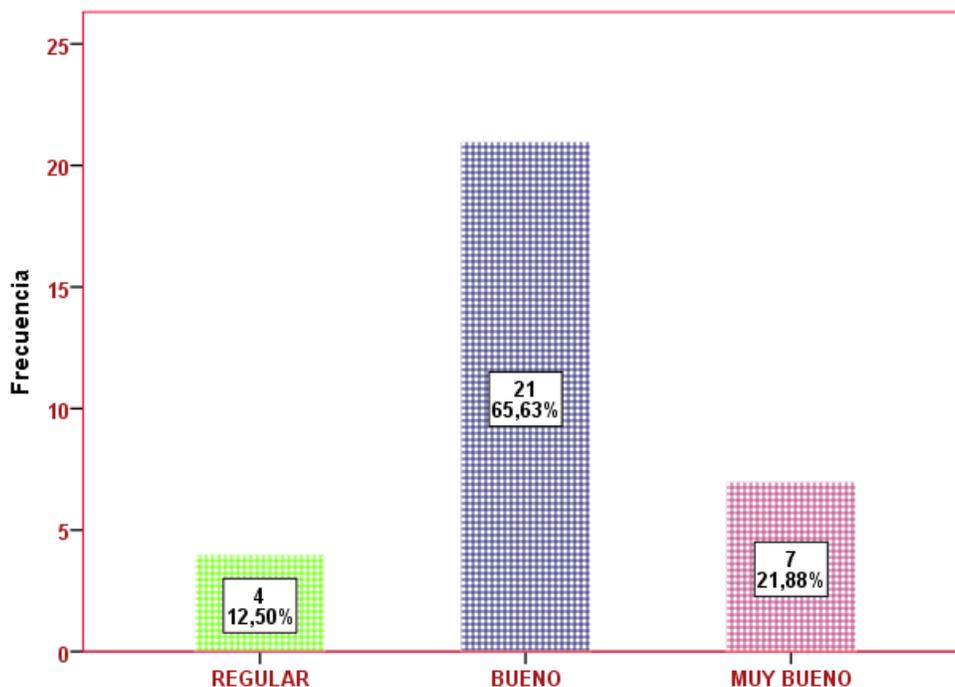
Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: En la figura 9 referente a los niveles de gestión pedagógica en el indicador planificación curricular que presenta el director de la I.E. Técnico Agropecuario “La Colina” se aprecia que de 32 docentes encuestados que representan el 100.0% de frecuencia, 5 profesores (15.63%) señalan que es regular, 20 educadores (62.50%) manifiestan que es bueno y 7 docentes (21.88%) sostienen que es muy bueno.

En conclusión, el director sugiere a los docentes la elección de una temática bien manejable de acuerdo al contexto de los estudiantes y los capacita sobre múltiples estrategias, enfoques, métodos, etc.; para que lo apliquen en práctica diaria para generar aprendizajes significativos.

Niveles de gestión pedagógica en el indicador procesos pedagógicos en la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa

Figura 10. Procesos pedagógicos – Gestión pedagógica

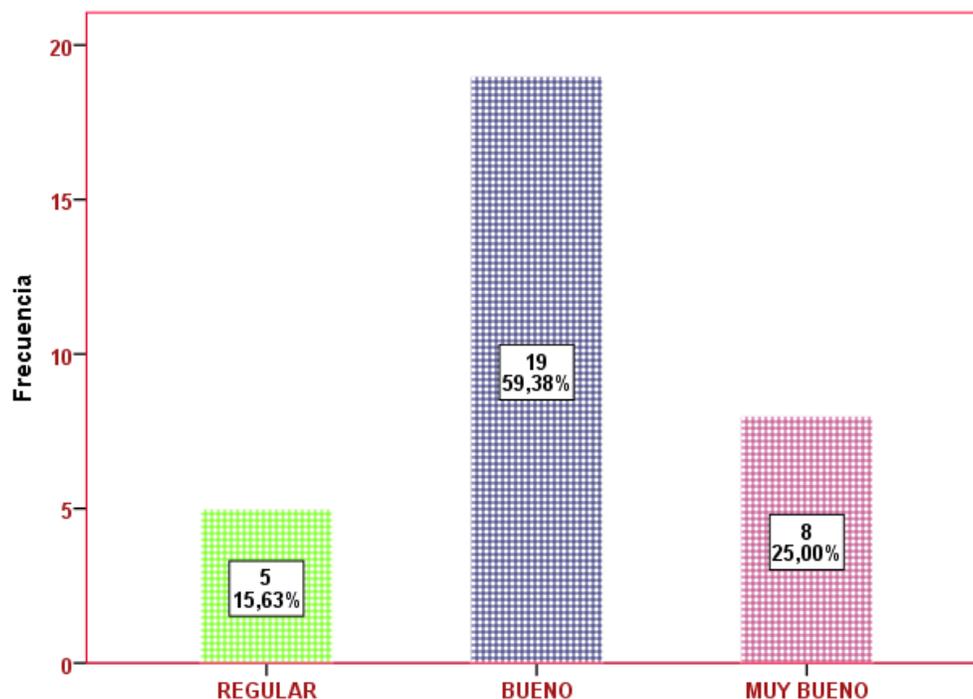


Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: En la figura 10 referente a los niveles de gestión pedagógica en el indicador procesos pedagógicos que presenta el director de la I.E. Técnico Agropecuario “La Colina” se aprecia que de 32 docentes encuestados que representan el 100.0% de frecuencia, 4 profesores (12.50%) señalan que es regular, 21 educadores (65.63%) manifiestan que es bueno y 7 docentes (21.88%) sostienen que es muy bueno. En conclusión, el director aconseja a los docentes que entablen buenas relaciones con sus discentes donde se dé prioridad al respeto, la comunicación y la motivación. Así mismo, recomienda que consideren los saberes previos de los alumnos para realizar la presentación de los temas y provocar el conflicto cognitivo.

Niveles de gestión pedagógica en el indicador control y evaluación en la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa

Figura 11. Control y evaluación – Gestión pedagógica



Fuente: elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: En la figura 11 referente a los niveles de gestión pedagógica en el indicador control y evaluación que presenta el director de la I.E. Técnico Agropecuario “La Colina” se aprecia que de 32 docentes encuestados que representan el 100.0% de frecuencia, 5 profesores (15.63%) señalan que es regular, 19 educadores (59.38%) manifiestan que es bueno y 8 docentes (25.00%) sostienen que es muy bueno. En conclusión, el director promueve entre sus docentes el uso de buenos mecanismos de valoración del trabajo del estudiante, que posibiliten un juicio válido y confiable acerca de sus logros. Así mismo, les pide que diseñen situaciones en las que el alumno demuestre las habilidades, competencias y destrezas adquiridas a lo largo del proceso educativo.

2.15. Comprobación de la hipótesis

Luego de haber analizado los datos recogidos mediante un detallado tratamiento estadístico, es conveniente llevar a cabo la comprobación de la hipótesis.

Hipótesis planteadas:

H1: Existe relación entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en tiempos de pandemia en la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa.

H0: No existe relación entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en tiempos de pandemia en la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa.

En este contexto, es importante aclarar que la rho de Spearman es la prueba estadística ideal para la presente investigación; hallando el siguiente valor:

Tabla 4. Rho de Spearman

Correlaciones			Liderazgo directivo	Gestión pedagógica
Rho de Spearman	Liderazgo directivo	Coefficiente de correlación	1,000	,554**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	32	32
	Gestión pedagógica	Coefficiente de correlación	,554**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	32	32

** . La correlación es significativa.

Fuente: elaboración propia.

En función a la tabla 4 donde se muestra el valor mencionado, se puede concluir que existe una correlación positiva media entre la variable 1 “*Liderazgo directivo*” y la variable 2 “*Gestión pedagógica*”. Entonces, se puede afirmar que a mayor capacidad de liderazgo mejor gestión pedagógica.

2.16. Discusión de resultados

Las variables del presente estudio guardan una estrecha relación desde el marco teórico y con los resultados de esta investigación se verificó que también se vinculan de manera práctica mediante una prueba estadística denominada rho de Spearman, comprobándose la aceptación de la Hipótesis establecida.

Se considera que el liderazgo educativo está dirigido por la persona que asume el papel de proporcionar información, entonces esto significa que gran parte de ese liderazgo depende de que sus empleados sepan lo que deben hacer todos los días y cómo hacerlo de la manera correcta, así mismo la gestión educativa incluye todos los elementos que configuran la realidad de la institución dicho en otras palabras, apoya procedimientos, herramientas, proyectos, estrategias y otros componentes que buscan hacer el mejor trabajo para un organismo en este caso la Institución Educativa.

Del mismo modo, varias investigaciones con las mismas variables también tienen resultados positivos y similares acerca de la relación de ambas variables, es decir de la gestión educativa y el liderazgo educativo, citando a Huayta (2018) que afirma que existe una correlación positiva, directa y significativa entre los niveles de liderazgo directivo y la gestión pedagógica.

Por otro lado, Manes (2019) en su investigación titulada “Estilos de liderazgo directivo y su relación con la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos – Huaral” concluyó que los estilos de liderazgo del director se relacionan en gran magnitud con la gestión pedagógica.

Los resultados que presentó González et. al (2017) respecto a la variable liderazgo directivo difieren a los hallados en este trabajo de investigación; puesto que estos autores manifiestan que la mayoría de directores presentaron un nivel insuficiente de conocimiento respecto a las competencias pedagógica e institucional, que no brindan orientación a los docentes y mucho menos llevan a cabo un proceso de supervisión constante.

Con la realización de esta investigación, puedo afirmar que Loza (2013) tenía razón cuando sostuvo que el liderazgo directivo contribuye en gran medida en el logro de la calidad educativa. Por otra parte, el estudio realizado por Rabanal (2020) evidencia que existe una relación positiva entre liderazgo directivo y gestión; conclusión que es semejante a la presentada en esta tesis.

Así mismo en el trabajo de investigación de Oré (2018) se dio a conocer que el liderazgo determina el éxito de la gestión. Además, también se pudo conocer que los directivos no siempre son buenos líderes y carecen de conocimientos generales de administración.

De la misma manera, Alarcón & Gutiérrez (2015) aseguran que el liderazgo incide en el desenvolvimiento general de la institución educativa y en la mejora positiva de la calidad en la gestión educativa.

Por consiguiente, los resultados obtenidos en la investigación de Vila (2018) indica que la relación existente entre el liderazgo directivo y la gestión educativa es directa y elevada y que por este motivo los líderes deben tomar el control de manera eficiente y actuar en función a la organización y la motivación.

Po ultimo Hayhua (2020) en su investigación respecto a la comprobación y relación de las variables liderazgo directivo y calidad de gestión educativa menciona que existe una correlación directa, positiva y significativa entre la capacidad de liderazgo del director y la calidad de la gestión educativa del director de la institución Educativa lo que significa que, a medida que mejora su liderazgo, también mejoran la calidad de la administración educativa y viceversa; En otras palabras, mientras no se desarrolle la capacidad de liderazgo del director, la calidad de la administración pedagógica se verá afectada.

CAPÍTULO III

MARCO PROPOSITIVO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Denominación de la propuesta

“Taller de liderazgo”

3.2. Descripción de las necesidades

La adquisición de aprendizajes, un buen rendimiento académico y la formación integral son los objetivos de toda institución educativa. En diversas circunstancias alcanzarlos puede llegar a ser muy complicado ya que se requiere de múltiples elementos como un liderazgo directivo eficaz, un desempeño docente óptimo, apoyo familiar constante, etc.

Al realizar una revisión documental exhaustiva se ha podido precisar y establecer que el liderazgo es una pieza clave en el desempeño laboral y en la obtención de resultados positivos.

En el caso de la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa se pudo apreciar que el director presenta un estilo democrático y un nivel de liderazgo aceptable y que por eso motivo ejecuta una buena gestión pedagógica, es decir, ayuda a que los docentes realicen su práctica educativa con éxito. Sin embargo, siempre surgen dificultades, problemas y tropiezos en la administración de un colegio.

Por todo lo expuesto, la presente propuesta busca mejorar la capacidad o nivel de liderazgo directivo y por ende la asesoría que el director brinda a los docentes y otros miembros de la comunidad educativa para cumplir con sus funciones eficientemente.

3.3. Justificación de la propuesta

El liderazgo es la capacidad que tiene un determinado individuo para guiar a un grupo de personas hacia una meta específica para obtener beneficios comunes. Por lo tanto, una institución educativa al contar con un buen líder educativo garantiza la calidad del servicio que ofrece reforzando la formación integral de los discentes desde un sistema de enseñanza oportuno.

Esta propuesta es importante y significativa porque posibilitará que los docentes mejoren su práctica pedagógica mediante una buena orientación de parte del directivo y por ende el rendimiento de los estudiantes a su cargo.

3.4. Público objetivo

Esta propuesta está dirigida al director, subdirectores, docentes y demás miembros de la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa.

3.5. Objetivos de la propuesta

- ✓ Realizar un taller de liderazgo para el director, subdirectores y docentes de la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa.
- ✓ Mejorar el nivel de liderazgo directivo del director de la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa.

3.6. Actividades inherentes al desarrollo de la propuesta

Esta propuesta se llevará a cabo en los meses de setiembre, octubre y noviembre del año 2021 y comprende ocho sesiones de trabajo que se realizarán de forma virtual para no exponer la salud del director, subdirectores y docentes en general.

Los temas a tratar de detallan a continuación:

- ✓ Sesión de trabajo N° 1 → Motivación y trabajo en equipo
- ✓ Sesión de trabajo N° 2 → Empatía y asertividad
- ✓ Sesión de trabajo N° 3 → Comunicación y tolerancia
- ✓ Sesión de trabajo N° 4 → Respeto y comprensión
- ✓ Sesión de trabajo N° 5 → Relaciones humanas

- ✓ Sesión de trabajo N° 6 → Reconocimiento de labores destacadas
- ✓ Sesión de trabajo N° 7 → Liderazgo educativo
- ✓ Sesión de trabajo N° 8 → Liderazgo, administración y gestión

3.7. Planificación detallada de las actividades

Tabla 5. Planificación detallada de actividades

Sesión	Objetivo de la sesión	Encargado	Fecha aproximada
Sesión de trabajo N° 1	Conocer la importancia de la motivación y el trabajo en equipo.	Docente investigador	Octubre (segunda semana)
Sesión de trabajo N° 2	Valorar los valores sociales de la empatía y la asertividad.	Docente investigador	Octubre (segunda semana)
Sesión de trabajo N° 3	Fomentar la comunicación constante y la tolerancia.	Docente investigador	Octubre (tercera semana)
Sesión de trabajo N° 4	Reconocer la importancia del respeto y la comprensión.	Docente investigador	Octubre (tercera semana)
Sesión de trabajo N° 5	Aprender a desarrollar relaciones humanas saludables y constructivas.	Docente investigador	Octubre (cuarta semana)
Sesión de trabajo N° 6	Aprender a asignar recompensas y sanciones. Valorar el esfuerzo ajeno.	Docente investigador	Octubre (cuarta semana)
Sesión de trabajo N° 7	Comprender la importancia del liderazgo educativo.	Docente investigador	Noviembre (primera semana)
Sesión de trabajo N° 8	Conocer la influencia del liderazgo en la administración y gestión de una institución educativa.	Docente investigador	Noviembre (primera semana)

Fuente: elaboración propia.

3.8. Cronograma de acciones

Tabla 6. Cronograma

ACTIVIDADES	MESES											
	Setiembre				Octubre				Noviembre			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Presentación de la propuesta												
Programación de actividades												
Ejecución de las sesiones de trabajo												
Presentación del informe												
Evaluación de la propuesta												

Fuente: elaboración propia.

3.9. Financiamiento

Para ejecutar la presente propuesta se utilizará los recursos de la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa y se considera el siguiente presupuesto:

Tabla 7. Presupuesto

PRESUPUESTO			
N°	Descripción de gastos y materiales	Monto unitario	Subtotal
1	Materiales de escritorio	50	100
2	Fotocopias, anillados, otros	80	160
3	Internet	100	100
4	Energía eléctrica	120	120
		TOTAL GENERAL	480 soles

Fuente: elaboración propia.

3.10. Evaluación de la propuesta

La evaluación se llevará a cabo en función a los objetivos propuestos y estará a cargo del docente investigador.

CONCLUSIONES

PRIMERA:

Mediante la aplicación de la prueba estadística Rho de Spearman se evidenció que existe una relación positiva entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa.

SEGUNDA:

Al analizar los datos recogidos respecto a la variable liderazgo directivo en el programa estadístico SPSS se obtuvo que tres docentes que equivalen al 9.38% de la población encuestada sostienen que es regular, veintitrés educadores que representan el 71.88% mencionan que es bueno y seis profesores que equivalen al 18.75% señalan que es muy bueno. En consecuencia, se puede afirmar que el director de la institución mencionada con anterioridad es un líder eficiente según la percepción de la mayoría de los docentes. Así mismo, se evidenció que el estilo que predomina en el directivo es el democrático.

TERCERA:

Después de analizar estadísticamente la información obtenida sobre la variable gestión pedagógica se puede establecer que el 15.63% de educadores encuestados manifiestan que es regular, el 62.50% postulan que es buena y el 21.88% sostienen que es muy buena. Por lo tanto, se puede aseverar que el director de la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” realiza una adecuada gestión pedagógica cumpliendo las expectativas del personal docente.

SUGERENCIAS

PRIMERA:

Se sugiere a la Gerencia Regional de Educación realizar capacitaciones sobre liderazgo y gestión para los directores y subdirectores de todos los niveles de educación básica regular y alternativa.

SEGUNDA:

Se sugiere al equipo directivo de la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa tomar en consideración los resultados de la presente investigación y realizar las acciones pertinentes para mejorar los procesos pedagógicos.

TERCERA:

Se sugiere a los docentes de la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa tomar cursos y/o capacitaciones sobre gestión para mejorar su formación profesional y apoyar a los directivos.

CUARTA:

Se sugiere a los docentes de la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa tomar cursos y/o capacitaciones sobre liderazgo ya que al igual que el director también tienen a su cargo grupos humanos como son los estudiantes.

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, S. (2010). *Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. Artículo* . Buenos Aires : Psicoperspectivas.
- Ángeles, G. (2017). *Gestión de calidad y gestión pedagógica en docentes de la Institución Educativa N° 88229, Chimbote - 2017. Tesis de maestría*. Chimbote : Universidad San Pedro .
- Arcos, A. (2020). *Incidencia del liderazgo pedagógico directivo en el fortalecimiento de los procesos curriculares de las comunidades de aprendizaje, Cali, 2015 – 2019. Tesis doctoral*. Lima : Universidad Privada Norbert Wiener .
- Ari, R. (2019). *La gestión pedagógica y su relación con la calidad del servicio educativo en el Colegio Nacional Ramón Castilla, UGEL 04, Comas - Lima Norte, 2016. Tesis de maestría* . Lima : Universidad Nacional Mayor de San Marcos .
- Arrieta Ojeda, M. (20 de Agosto de 2021). *Educación: La importancia de la gestión educativa y sus componentes*. Obtenido de <https://mauricioarrieta.pe/educacion-la-importancia-de-la-gestion-educativa-y-sus-componentes/>
- Astete, E. (2018). *Estilos de liderazgo directivo y la cultura organizacional en el personal docente y administrativo de la Institución Educativa Mariscal Cáceres del distrito de Ciudad Nueva - Tacna - 2018*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Avila de Tomás , J. (26 de Marzo de 2020). *¿Qué es una Pandemia? Definición y fases*. Obtenido de <https://www.coronapedia.org/base-conocimiento/que-es-una-pandemia-definicion-y-fases/>
- Barba, L., & Delgado, K. (2021). *Gestión escolar y liderazgo del directivo: aporte para la calidad educativa*. Quito: Revista Educare.
- Ben-Joseph, E. P. (Abril de 2020). *Coronavirus (COVID-19): ¿Qué significa la cuarentena y el aislamiento?* Obtenido de <https://kidshealth.org/es/parents/coronavirus-isolation-quarantine.html>

- Campano Salas, N. J. (2019). *Liderazgo Directivo en el Clima Laboral en la Institución Educativa Daniel Becerra Ocampo de Moquegua en el año 2018*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Campano, N. (2019). *Liderazgo directivo en el clima laboral en la Institución Educativa Daniel Becerra Ocampo de Moquegua en el año 2018. Tesis de titulación*. Arequipa : Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Centro de especialización en gestión pública. (29 de Diciembre de 2020). *¿Qué es la gestión educativa?* Obtenido de <https://cegepperu.edu.pe/2020/12/29/gestion-educativa-sus-areas-estrategicas/>
- Chambi, B. (2018). *Liderazgo directivo y el desempeño de gestión en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Secundaria en la Unidad de Gestión Educativa Local de la provincia de San Román - 2017. Tesis de maestría* . Juliaca : Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez.
- Changanaquí, M. &. (2017). *Estilos de liderazgo directivo y la calidad de gestión educativa desde la percepción docente de cuatro instituciones públicas. Tesis de maestría* . Lima : Universidad Marcelino Champagnat.
- Chávez, M. &. (2019). *Gestión educativa y desempeño docente en la Institución Educativa "Modelo" Trujillo, 2018. Tesis de maestría*. Trujillo : Universidad Católica de Trujillo Benedito XVI.
- Collantes, J. (2019). *Influencia del estilo de liderazgo en la gestión educativa de la Institución Educativa N°16667 Señor de los Milagros, caserío Vista Hermosa, Jamalca, Utcubamba, Amazonas, 2018. Tesis de titulación*. Bagua Grande : Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.
- Condor, M. (2019). *Gestión pedagógica y calidad educativa en la I.E. 3063 Patricia Natividad Sánchez de Independencia. Tesis de maestría* . Lima : Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle .

- Condori, R. (2017). *Influencia de la gestión pedagógica en el clima laboral de la Institución Educativa "El peruano del milenio Almirante Miguel Grau" – Arequipa, 2017. Tesis de maestría.* Arequipa : Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa .
- Contreras, B. (2009). *Liderazgo directivo en la gestión escolar desde el enfoque político de la escuela. Artículo.* Lima : Revista PUCP Educación .
- Ferreira, R. (2021). *El liderazgo en la gestión escolar. Comparación de casos .* Pilar - Paraguay: Ciencia Latina Revista Multidisciplinar .
- Fink, M. (19 de Marzo de 2020). *¿Qué es el Distanciamiento Social y Cómo Llevarlo a Cabo?* Obtenido de <https://www.bannerhealth.com/es/healthcareblog/teach-me/how-to-properly-comply-with-social-distancing>
- Flores, M. (2017). *Gestión educativa del director y desempeño docente en el IST Amazónico, Tarapoto San Martín, 2017.* Tarapoto : Universidad César Vallejo.
- García, S. (2019). *Liderazgo directivo, desempeño docente y rendimiento académico de los estudiantes del quinto grado, nivel secundaria de la Institución Educativa 5051 "Virgen de Fátima" UGEL Ventanilla - RED 05 - Lima, 2016. Tesis de maestría.* Lima : Universidad Nacional Mayor de San Marcos .
- Gómez, O. (2013). *El "Como" del liderazgo: la clave de como llegar a ser un verdadero líder sin esforzarse. Artículo.* California : Daena .
- González, I. &. (2017). *Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar como factor de calidad en cuatro colegios oficiales de Bogotá. Tesis de Maestría .* Chía: Universidad de la Sabana.
- Huayta, S. (2018). *Liderazgo directivo y gestión pedagógica en la Institución Educativa Eduardo López de Romaña – Arequipa, 2017. Tesis de maestría.* Puno: Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez.
- Huyhua, P. (2020). *Liderazgo de los directores en la calidad de la gestión educativa en las Instituciones Educativas de la UGEL Camaná - 2019.* Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas?* Salesianos: Santiago de Chile .
- Llamo, J. (2015). *El liderazgo directivo y su relación con la gestión educativa de la I.E. N°16642 del C.P. "El Triunfo" del distrito de Huarango - provincia de San Ignacio - Cajamarca, 2014. Tesis de maestría.* Cajamarca : Universidad Nacional de Cajamarca .
- Loza, G. (2013). *El liderazgo directivo en la gestión pedagógica de las escuelas de calidad. Tesis de licenciatura.* México: Universidad Pedagógica Nacional .
- Maldonado, M. (2019). *La gestión pedagógica y su relación con la práctica docente en el nivel secundaria de la Institución Educativa José Faustino Sánchez Carrión del distrito de Lurín. Tesis doctoral .* Lima : Universidad Nacional Federico Villareal .
- Mamani, L. (2019). *Desempeño docente y su relación con la gestión educativa en las instituciones educativas primarias del distrito de Chucuito - 2018. Tesis de licenciatura.* Puno : Universidad Nacional del Altiplano .
- Manes, A. (2019). *Estilos de liderazgo directivo y su relación con la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos – Huaral. Tesis de maestría .* Huacho: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Medina, A. (2015). *Influencia del liderazgo directivo en la gestión pedagógica del cuerpo docente. Artículo.* Valparaíso: Scielo - Revista Psicoperspectivas .
- Mendoza, A. (2019). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora de los aprendizajes: Avances y limitaciones .* Madrid : Psicoperspectivas: Individuo y sociedad .
- Meza, L. (2019). *Gestión educativa y desempeño docente en instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018. Tesis de maestría.* Lima : Universidad Peruana Unión.
- Neyra, N. (2020). *Estilos de liderazgo en la gestión del director en las Instituciones Educativas Estatales del nivel primario del distrito de Mariano Melgar, 2019.* Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

- Ñaupas, H. &. (2018). *Metodología de la investigación científica: Cuantitativa, cualitativa y redacción de la tesis* . Bogotá: Ediciones de la U .
- OMS. (10 de Noviembre de 2020). *Que es la COVID-19*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/coronavirus-disease-covid-19>
- Peniche, R. &. (2018). *El liderazgo escolar entendido desde el directivo y el profesorado en educación superior. Artículo*. Bogotá : Revista Internacional .
- Pino, R. (2018). *Metodología de la investigación*. Lima : San Marcos .
- Portugal, Y. (2018). *Influencia del liderazgo directivo para un eficiente desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Cerro Colorado, Arequipa. Tesis de maestría*. Arequipa : Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa .
- Quispe, L. (2018). *Gestión Pedagógica y Calidad Educativa en las Instituciones Educativas de Jornada Escolar Completa en la UGEL - Huancayo, 2018. Tesis de maestría*. Lima : Universidad César Vallejo .
- Rabanal, J. (2020). *Liderazgo directivo y compromiso de gestión escolar en la Institución Educativa "Santa Rosa" del distrito de Namora. Tesis de maestría*. Cajamarca: Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.
- Ubits. (3 de Abril de 2019). *Los 5 componentes para convertirse en un gran líder*. Obtenido de <https://ubits.mx/blog/desarrollo-personal/los-5-componentes-para-convertirse-en-un-gran-lider/>
- Valencia, E. (2017). *La gestión educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte - 2016. Tesis de maestría* . Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Vargas, J. (2019). *Liderazgo directivo y gestión escolar en la Institución Educativa N° 32466, Matacancha - 2019*. Lima : Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

Ventocilla, J. (2014). *Gestión pedagógica y calidad educativa de las instituciones educativas públicas del distrito de Hualmay, UGEL 09 - 2014. Tesis de maestría*. Lima : Universidad César Vallejo .

Yangali, J., & Torres, G. (2020). Liderazgo directivo y su impacto en el aprendizaje estudiantil en instituciones educativas. *INNOVA Research Journal*, 58-75.

ANEXOS

ANEXO 1. Solicitud para aplicación de instrumentos dirigida al director de la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa.

Solicito: Autorización para aplicación de instrumento.

SEÑOR DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 40201 TÉCNICO AGROPECUARIO “LA COLINA”

Mg. Jorge Vargas Rojas

Pedro Pablo Nina Mita identificado con DNI 70025772, con domicilio en Ciudad Municipal Zona 6 Manzana N Lote 3, distrito de Cerro Colorado, a usted me presento y expongo:

Que habiendo culminado la Maestría en Ciencias: Educación con mención en Gestión y Administración Educativa, en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa y para optar el grado de Maestro es requisito indispensable presentar una tesis sobre algún problema educativo local o nacional. Razón por la cual, solicito me autorice a realizar el trabajo de investigación titulado “Liderazgo directivo y gestión pedagógica en tiempos de pandemia en la I.E. N° 40201 Técnico Agropecuario La Colina del distrito de Majes, Arequipa” en la institución que usted dirige. Así mismo, los instrumentos serán enviados mediante las herramientas TIC a cada docente.

A usted ruego acceder a mi solicitud.

Arequipa, 01 de junio del 2021.

Pedro Pablo Nina Mita
DNI 70025772
Docente de Área



ANEXO 2. “Cuestionario de evaluación sobre el liderazgo del director”

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN SOBRE EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR

PRESENTACIÓN

Estimado docente el presente cuestionario tiene la finalidad de identificar el nivel y estilo de liderazgo directivo que posee el director de la institución en la cual labora. Por ello rogaría a usted poder responder con sinceridad, seriedad y en forma personal a las preguntas del cuestionario. Anticipadamente agradezco su participación, apoyo y generosidad.

DATOS GENERALES

1. Edad:años
2. Sexo: Masculino ()
Femenino ()
3. Tiempo de trabajo en la institución educativa:años
4. Tiempo de servicio en la docencia:años

ESCALA DE VALORES

5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
1	El director se interesa por el aprendizaje de los discentes.					
2	El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la institución educativa.					
3	El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes.					
4	El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes.					
5	El director logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente.					
6	Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la institución educativa.					
7	El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones.					
8	El director promueve el trabajo en equipo.					
9	Logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la institución educativa.					
10	El director logra los resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión.					
11	El director promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño docente.					
12	El director desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento de la institución educativa.					
13	El director mantiene un adecuado clima institucional en el colegio.					
14	El director demuestra una comunicación horizontal generalmente.					
15	El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la institución educativa.					
16	La institución educativa aplica R.I.					
17	La institución educativa aplica el PEI.					
18	El director crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrando que los miembros se identifiquen con ella.					
19	El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad.					

20	El director es ejemplo de persona en su vida laboral y social.					
21	El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.					
22	El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas.					
23	El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.					
24	El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.					
25	El director se actualiza y capacita permanentemente.					
26	Se siente satisfecho con la gestión que realiza el director.					
27	El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes.					
28	El director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo.					
29	El director es emprendedor laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones.					
30	El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la institución educativa.					
31	El director mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la institución para una mejor labor educativa.					
32	El director tiene las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.					

N°	Ítems	Si	No
33	El director muestra un estilo liberal o anárquico.		
34	El director es democrático en el desarrollo de sus funciones.		
35	El director tiene un estilo autoritario.		
36	El directo no posee un estilo bien definido.		

ANEXO 3. “Cuestionario sobre gestión pedagógica”

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN PEDAGÓGICA

PRESENTACIÓN

Estimado docente el presente cuestionario tiene la finalidad de identificar el nivel de gestión pedagógica que posee el director de la institución en la cual labora. Por ello rogaría a usted poder responder con sinceridad, seriedad y en forma personal a las preguntas del cuestionario. Anticipadamente agradezco su participación, apoyo y generosidad.

DATOS GENERALES

1. Edad:años
2. Sexo: Masculino ()
Femenino ()
3. Tiempo de trabajo en la institución educativa:años
4. Tiempo de servicio en la docencia:años

ESCALA DE VALORES

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
1	El proyecto curricular institucional se formula en equipo.					
2	La misión y visión se considera al ejecutar lo establecido en el proyecto curricular institucional.					

3	El director busca que la programación curricular mensual y anual tenga relación con el proyecto curricular institucional.					
4	La programación curricular anual se formula en equipo.					
5	El director participa activamente en la programación curricular anual.					
6	El director les sugiere a los docentes que compartan experiencias de programación curricular con sus compañeros (unidades, sesiones, etc.).					
7	El director participa activamente en la unidad de aprendizaje.					
8	Las sesiones de aprendizaje obedecen al proyecto curricular institucional.					
9	El director brinda orientación y asesoramiento para realizar unidades de aprendizaje.					
10	El director se preocupa por capacitar a los docentes en el desarrollo de sesiones de aprendizaje creativas, motivadoras e innovadoras.					
11	Como docente utiliza estrategias pedagógicas en sus sesiones de aprendizaje.					
12	Los estudiantes responden activamente en las sesiones de aprendizaje.					
13	El director recomienda a los docentes que entablen relaciones de confianza y comunicación con sus estudiantes para contribuir en su formación integral.					
14	El director capacita a todos los docentes en temas de pedagogía y didáctica para que sean capaces de generar aprendizajes significativos.					
15	El director promueve el crecimiento profesional del docente generando espacios de reflexión y de mejora continua.					
16	El director reconoce el espíritu innovador de los docentes.					
17	La mayoría de los estudiantes a su cargo logran un rendimiento satisfactorio.					

18	El director acompaña a cada docente para ver sus fortalezas y debilidades de su práctica pedagógica.					
19	El director muestra excelencia y efectividad en la gestión pedagógica.					
20	El director es innovador y busca alternativas para la evaluación integral de los discentes.					
21	Como docente considera que el director realiza las actividades necesarias para pulir su quehacer educativo.					
22	El director evalúa el desempeño de los docentes.					

ANEXO 4. Ficha técnica del instrumento denominado “Cuestionario de evaluación sobre el liderazgo del director”

Nombre original: Cuestionario de evaluación sobre el liderazgo del director

Autor: Zarate, D. (2011)

Adaptado por: Mamani, L. (2017)

Este cuestionario consta de 36 ítems, tiene una escala de cinco valores, tiene 4 dimensiones, es administración individual y el tiempo de aplicación corresponde a 30 minutos como máximo.

Dimensiones:

- ✓ Contenido pedagógico: 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12
- ✓ Contenido Institucional: 13,14,15,16,17,18,19,20,21,22
- ✓ Contenido administrativo: 23,24,25,26,27,28,29,30,31,32
- ✓ Estilo de liderazgo: 33,34,35,36

Baremación general:

- ✓ Deficiente (1 – 40)
- ✓ Regular (41 – 80)
- ✓ Bueno (81 – 120)
- ✓ Muy bueno (121 – 160)

Baremación de la dimensión contenido pedagógico:

- ✓ Deficiente (1 – 15)
- ✓ Regular (16 – 30)
- ✓ Bueno (31 – 45)
- ✓ Muy bueno (46 – 50)

Baremación de la dimensión contenido institucional:

- ✓ Deficiente (1 – 12)
- ✓ Regular (13 – 25)
- ✓ Bueno (26 – 37)
- ✓ Muy bueno (38 – 50)

Baremación de la dimensión contenido administrativo:

- ✓ Deficiente (1 – 12)
- ✓ Regular (13 – 25)
- ✓ Bueno (26 – 37)
- ✓ Muy bueno (38 – 50)

ANEXO 5. Ficha técnica del instrumento que lleva por nombre “Cuestionario sobre gestión pedagógica”

Nombre original: Cuestionario sobre gestión pedagógica

Autor: Condori, R. (2017)

Adaptado por: Nina, P. (2021)

Este cuestionario consta de 22 ítems, tiene una escala de cinco valores, tiene 3 dimensiones, es administración individual y el tiempo de aplicación corresponde a 30 minutos como máximo.

Dimensiones:

- ✓ Planificación curricular: 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10
- ✓ Procesos pedagógicos: 11,12,13,14,15
- ✓ Control y Evaluación: 16,17,18,19,20,21,22

Baremación general:

- ✓ Deficiente (1 – 28)
- ✓ Regular (29 – 55)
- ✓ Bueno (56 – 82)
- ✓ Muy bueno (83 – 110)

Baremación de la dimensión planificación curricular:

- ✓ Deficiente (1 – 12)
- ✓ Regular (13 – 25)
- ✓ Bueno (26 – 38)
- ✓ Muy bueno (39 – 50)

Baremación de la dimensión procesos pedagógicos:

- ✓ Deficiente (1 – 7)
- ✓ Regular (8 – 13)
- ✓ Bueno (14 – 19)
- ✓ Muy bueno (20 – 25)

Baremación de la dimensión control y evaluación:

- ✓ Deficiente (1 – 9)
- ✓ Regular (10 – 17)
- ✓ Bueno (18 – 27)
- ✓ Muy bueno (28 – 35)

ANEXO 6. Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
<p>LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN PEDAGÓGICA EN TIEMPOS DE PANDEMIA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 40201 TÉCNICO AGROPECUARIO “LA COLINA” DEL DISTRITO DE MAJES, AREQUIPA</p>	<p>¿Es posible establecer la relación que existe entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en tiempos de pandemia en la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa?</p>	<p>Objetivo general: Establecer la relación que existe entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en tiempos de pandemia en la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa.</p> <p>Objetivos específicos: . Precisar los niveles de liderazgo del director de la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa. . Conocer el estilo de liderazgo que tiene el director de la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa. . Precisar los niveles de gestión pedagógica del director de la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa. . Programar la realización de un taller de liderazgo para el director, subdirectores y docentes de la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa.</p>	<p>H1: Existe relación entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en tiempos de pandemia en la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa. H0: No existe relación entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en tiempos de pandemia en la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa.</p>	<p>Variable 1: Liderazgo directivo Indicadores: Contenido pedagógico Contenido Institucional Contenido Administrativo Estilo de liderazgo</p> <p>Variable 2: Gestión pedagógica Indicadores: Planificación curricular Procesos pedagógicos Control y evaluación</p>	<p>Enfoque: cuantitativo</p> <p>Tipo: básico</p> <p>Nivel: correlacional</p> <p>Diseño: No experimental</p>	<p>El presente trabajo de investigación se realizó en función a toda la población, es decir, los 32 docentes que laboran en la Institución Educativa N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa son las unidades de estudio.</p>

ANEXO 7. Fichas de validación de instrumentos (Juicio de expertos)

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del informante: Reinaldo Andrés Rosas Valdivia	Cargo o instrucción donde labora: Docente – UNSA	Nombre del instrumento de evaluación: Cuestionario de evaluación sobre el liderazgo del director	Autor del instrumento: Zarate, D. (2011)
Título: Liderazgo directivo y gestión pedagógica en tiempos de pandemia en la I.E. N° 40201 Técnico Agropecuario "La Colina" del distrito de Majes, Arequipa			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20				Regular 21-40				Buena 41-60				Muy buena 61-80				Excelente 81-100			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Es formulado con lenguaje apropiado.																				x
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																				x
3. Actualidad	Está acorde a los cambios de la tecnología educativa.																				x
4. Organización	Existe una organización lógica.																				x
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																				x
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar el clima escolar.																				x
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.																				x
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																				x
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																				x

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Es aplicable el instrumento en la I.E. 40201 Técnico Agropecuario La Colina

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

Excelente

Arequipa, 28 de setiembre 2021	29244432		959383490
Lugar y fecha	DNI: N°	Firma del experto informante	Teléfono N°

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del informante:	Cargo o instrucción donde labora:	Nombre del instrumento de evaluación:	Autor del instrumento:
Pérez Postigo Gerber Sergio	Docente – UNSA	Cuestionario de evaluación sobre el liderazgo del director	Zarate, D. (2011)
Título: Liderazgo directivo y gestión pedagógica en tiempos de pandemia en la I.E. N° 40201 Técnico Agropecuario "La Colina" del distrito de Majes, Arequipa			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20				Regular 21-40				Buena 41-60				Muy buena 61-80				Excelente 81-100			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Es formulado con lenguaje apropiado.																				
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																				
3. Actualidad	Está acorde a los cambios de la tecnología educativa.																				
4. Organización	Existe una organización lógica.																				
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																				
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar el clima escolar.																				
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.																				
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																				
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																				

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: **Es aplicable el instrumento**

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: **Muy bueno**

26/08/2021	29368934		968694343
Lugar y fecha	DNI: N°	Firma del experto informante	Teléfono N°

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del informante:	Cargo o instrucción donde labora:	Nombre del instrumento de evaluación:	Autor del instrumento:
Ramirez Apaza, Narciso	Docente – UNSA	Cuestionario de evaluación sobre el liderazgo del director	Zarate, D. (2011)
Título: Liderazgo directivo y gestión pedagógica en tiempos de pandemia en la I.E. N° 40201 Técnico Agropecuario "La Colina" del distrito de Majes, Arequipa			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20				Regular 21-40				Buena 41-60				Muy buena 61-80				Excelente 81-100			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Es formulado con lenguaje apropiado.																				
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																			✓	
3. Actualidad	Está acorde a los cambios de la tecnología educativa.																		✓		
4. Organización	Existe una organización lógica.																				✓
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																			✓	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar el clima escolar.																			✓	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.																				
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																			✓	
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																			✓	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

Arequipa, 01 setiembre 2021	29303095	 Firma del experto <i>Narciso Ramirez Apaza</i>	999021101
Lugar y fecha	DNI: N°	Firma del experto	Teléfono N°

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del informante:	Cargo o instrucción donde labora:	Nombre del instrumento de evaluación:	Autor del instrumento:
Reinaldo Andrés apellidos Rosas Valdivia	Docente – UNSA	Cuestionario sobre gestión pedagógica	Condori, R. (2017)
Título: Liderazgo directivo y gestión pedagógica en tiempos de pandemia en la I.E. N° 40201 Técnico Agropecuario “La Colina” del distrito de Majes, Arequipa			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20				Regular 21-40				Buena 41-60				Muy buena 61-80				Excelente 81-100				
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Es formulado con lenguaje apropiado.																				x	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																				x	
3. Actualidad	Está acorde a los cambios de la tecnología educativa.																					x
4. Organización	Existe una organización lógica.																					x
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																					x
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar el clima escolar.																					x
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.																					x
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																					x
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																					x

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Es aplicable el instrumento en la I.E. 40201 Técnico Agropecuario La Colina

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

Excelente

Arequipa, 28 de setiembre 2021	29244432		959383490
Lugar y fecha	DNI: N°	Firma del experto informante	Teléfono N°

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del informante:	Cargo o instrucción donde labora:	Nombre del instrumento de evaluación:	Autor del instrumento:
Pérez Postigo Gerber Sergio	Docente – UNSA	Cuestionario sobre gestión pedagógica	Condori, R. (2017)
Título: Liderazgo directivo y gestión pedagógica en tiempos de pandemia en la I.E. N° 40201 Técnico Agropecuario "La Colina" del distrito de Majes, Arequipa			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20				Regular 21-40				Buena 41-60				Muy buena 61-80				Excelente 81-100				
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Es formulado con lenguaje apropiado.																					
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																					
3. Actualidad	Está acorde a los cambios de la tecnología educativa.																					
4. Organización	Existe una organización lógica.																					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																					
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar el clima escolar.																					
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.																					
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																					
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																					

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: **Es aplicable el instrumento**

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: **Muy bueno**

26/08/2021	29368934		968694343
Lugar y fecha	DNI: N°	Firma del experto informante	Teléfono N°

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del informante:	Cargo o instrucción donde labora:	Nombre del instrumento de evaluación:	Autor del instrumento:
Ramirez Apaza, Narciso	Docente – UNSA	Cuestionario sobre gestión pedagógica	Condori, R. (2017)
Título: Liderazgo directivo y gestión pedagógica en tiempos de pandemia en la I.E. N° 40201 Técnico Agropecuario "La Colina" del distrito de Majes, Arequipa			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20				Regular 21-40				Buena 41-60				Muy buena 61-80				Excelente 81-100				
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Es formulado con lenguaje apropiado.																					
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																				✓	
3. Actualidad	Está acorde a los cambios de la tecnología educativa.																				✓	
4. Organización	Existe una organización lógica.																				✓	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																				✓	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar el clima escolar.																				✓	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.																				✓	
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																				✓	
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																				✓	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

Arequipa, 01 setiembre 2021	29303095	 Mag. Narciso Ramirez Apaza Experto Informante	999021101
Lugar y fecha	DNI: N°		Teléfono N°