

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN**  
**Enrique Guzmán y Valle**  
**Alma Máter del Magisterio Nacional**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Tesis**

**Formación de líderes pedagógicos y conocimiento de gestión de los estudiantes de  
Posgrado de la Sede de San Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de  
Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016**

**Presentada por**

**Armida Edith RIMACHI GALVEZ**

**Asesor**

**Rafaela Teodosia HUERTA CAMONES**

**Para optar al Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación  
con mención en Docencia Universitaria**

**Lima– Perú**

**2018**

**Formación de líderes pedagógicos y conocimiento de gestión de los estudiantes de  
Posgrado de la Sede de San Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de  
Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016**

A mi familia que me permitió alcanzar  
el logro de mi superación profesional.

A Dios por su iluminación en la  
realización de este trabajo de investigación.

### **Reconocimientos**

Un agradecimiento especial a nuestros maestros por su paciencia y enseñanza en el desarrollo de la presente tesis y a todas las personas e instituciones que colaboraron en el desarrollo de la investigación.

## Tabla de contenidos

Título	ii
Dedicatoria	iii
Reconocimientos	iv
Tabla de contenidos	v
Lista de tablas	vii
Lista de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción	xi
<b>Capítulo I. Planteamiento del problema</b>	<b>13</b>
1.1 Determinación del problema	13
1.2 Formulación del problema	16
1.2.1. Problema general	16
1.2.2. Problemas específicos	16
1.3 Objetivos	17
1.3.1. Objetivo general	17
1.3.2. Objetivos específicos	17
1.4 Importancia y alcance de la investigación	17
1.5 Limitaciones de la investigación	19
<b>Capítulo II. Marco teórico</b>	<b>21</b>
2.1 Antecedentes de la investigación	21
2.1.1. Antecedentes nacionales	21
2.1.2. Antecedentes internacionales	24
2.2 Bases teóricas	28
2.2.1 Formación de líderes pedagógicos	28
2.2.2. Conocimiento de gestión	46
2.3 Definición de términos básicos	59

<b>Capítulo III. Hipótesis y variables</b>	63
3.1 Hipótesis	63
3.1.1. Hipótesis general	63
3.1.2. Hipótesis específicas	63
3.2 Variables	64
3.3 Operacionalización de variables	65
<b>Capítulo IV. Metodología</b>	66
4.1 Enfoque de la investigación	66
4.2 Tipo de investigación	66
4.3 Diseño de investigación	67
4.4 Población y muestra	68
4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información	68
4.6. Tratamiento estadístico de los datos	71
<b>Capítulo V. Resultados</b>	72
5.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos	72
5.2. Presentación y análisis de resultados	73
5.3. Discusión de los resultados	84
Conclusiones	89
Recomendaciones	91
Referencias	92
Apéndices	95
Apéndices A. Matriz de consistencia	96
Apéndice B. Instrumento	98
Apéndices C. Base de datos	106

**Lista de tablas**

Tabla 1. Operacionalización de la variable formación de líderes pedagógicos	65
Tabla 2. Operacionalización de la variable Conocimiento de gestión	65
Tabla 3. Población de docentes del instituto tecnológico privado Rudolf Diesel	72
Tabla 4. Validez de contenido del instrumento conocimiento de gestión	72
Tabla 5. Confiabilidad de los instrumentos	73
Tabla 6. Niveles de formación de líderes pedagógicos	73
Tabla 7. Niveles de conocimientos de gestión	74
Tabla 8. La formación de líderes pedagógicos y los conocimientos de gestión	75
Tabla 9. La formación de líderes pedagógicos y la dirección y liderazgo	77
Tabla 10. La formación de líderes pedagógicos y los instrumentos de gestión	79
Tabla 11. La formación de líderes pedagógicos y la diversificación curricular	81
Tabla 12. La formación de líderes pedagógicos y la gestión de calidad	83

**Lista de figuras**

Figura 1. Esquema del diseño de investigación	68
Figura 2. Niveles de formación de líderes pedagógicos	73
Figura 3. Niveles de conocimientos de gestión	74
Figura 4. La formación de líderes pedagógicos y los conocimientos de gestión.	76
Figura 5. La formación de líderes pedagógicos y la dirección y liderazgo	78
Figura 6. La formación de líderes pedagógicos y los instrumentos de gestión	80
Figura 7. La formación de líderes pedagógicos y la diversificación curricular	82
Tabla 8. La gestión administrativa y el Conocimiento de gestión	83



## Resumen

La investigación titulada, Formación de líderes pedagógicos y conocimiento de gestión de los estudiantes de Posgrado de la Sede de San Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016, cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre la formación de líderes pedagógicos y conocimiento de gestión de los estudiantes de Posgrado de la Sede de San Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016, como un aporte al análisis, descripción, explicación y relación de las dos variables. La metodología de la investigación obedece al enfoque cuantitativo, es un estudio de tipo básico, de diseño no experimental transversal correlacional, donde se han utilizado dos cuestionarios tipo Likert validados a juicio de experto y sometidos a prueba del coeficiente de Alfa de Cronbach como instrumento de recolección de datos a percepción de los docentes encuestados. Asimismo, luego de haber desarrollado la investigación, aplicados los instrumentos y al realizar el procesamiento estadístico, se llegó a las siguiente conclusión: la formación de líderes pedagógicos ( $r=0,794$ ) significativamente ( $p < 0.000$ ) con el conocimiento de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle 2016. Se relaciona directa y significativamente con el conocimiento de gestión de los estudiantes de Posgrado de la Sede de San Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.

Palabras claves: Formación de líderes pedagógicos y la dirección y liderazgo, instrumentos de gestión, diversificación curricular y gestión de calidad.

### **Abstract**

The research entitled, Training of pedagogical leaders and management knowledge of the postgraduate students of the Headquarters of San Juan de Lurigancho of the National University of Education Enrique Guzmán y Valle, 2016, whose objective was to determine the relationship that exists between the formation of pedagogical leaders and management knowledge of the postgraduate students of the San Juan de Lurigancho Campus of the National University of Education Enrique Guzmán y Valle, 2016, as a contribution to the analysis, description, explanation and relationship of the two variables. The methodology of the investigation obeys to the quantitative approach, it is a study of basic type, of non-experimental cross-correlational design, where two Likert-type questionnaires validated according to expert judgment have been used and tested on the Cronbach's Alpha coefficient as an instrument of data collection to perception of teachers surveyed. Likewise, after having developed the research, applying the instruments and performing the statistical processing, the following conclusion was reached: the training of pedagogical leaders ( $r = 0,794$ ) significantly ( $p < 0.000$ ) with the management knowledge of postgraduate students of the San Juan de Lurigancho campus of the National University of Education Enrique Guzmán y Valle 2016. It is directly and significantly related to the management knowledge of the Postgraduate students of the University of San Juan de Lurigancho of the University National Education Enrique Guzmán y Valle, 2016.

**Keywords:** Training of pedagogical leaders and leadership and leadership, management instruments, curricular diversification and quality management.

## Introducción

El propósito del presente estudio es determinar la relación entre la formación de líderes pedagógicos y conocimiento de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016. El estudio corresponde a una investigación descriptiva, para ello se desarrolló un diseño descriptivo correlacional, en una muestra de 120 estudiantes.

El informe del trabajo de investigación se presenta distribuido en V capítulos a los que se agregó los apéndices.

La presente investigación está estructurada en cinco capítulos:

**El Capítulo I:** Contiene el planteamiento del problema, la formulación del problema, que contiene al problema general y problemas específicos; los objetivos generales y específicos, la justificación o importancia que contienen los propósitos de nuestro estudio; limitaciones que fueron los aspectos que se opusieron al trabajo de investigación y que se lograron superar.

**El Capítulo II:** Esta parte estrictamente contiene el marco teórico; que comprende los planteamientos teóricos: Formación de líderes pedagógicos y conocimiento de gestión. Sus dimensiones y conceptos más relevantes como parte de este estudio.

**El Capítulo III:** Contiene las hipótesis que fueron validadas a través de este estudio, variables y su operacionalización.

**El Capítulo IV:** Marco metodológico, que comprende: Tipo de investigación, diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, método de investigación.

**El Capítulo V:** Contiene los resultados de la validez y con fiabilidad de los instrumentos, presentación y análisis de los resultados de la estadística y la discusión de los mismos.

Posteriormente, se presentan las conclusiones y recomendaciones basadas en nuestra investigación.

Finalmente, se incorporan las referencias y los apéndices.

## Capítulo I

### Planteamiento del problema

#### 1.1. Determinación del problema

Los sistemas educativos en el mundo actual son muy complejos y vulnerables, ya que en estos últimos años han sufrido cambios y transformaciones que cuando no se está en constante cambio puede caer en crisis. Mejorar la formación de líderes pedagógicos, los conocimientos de gestión y sobretodo el crecimiento individual dentro y fuera de la organización junto al ejercicio de un liderazgo pedagógico constituye desafíos de orden superior.

Por otro lado se han venido realizando diferentes estudios relacionados a la optimización la formación de líderes pedagógicos donde la gestión pedagógica esté orientada a brindar un servicio educativo de calidad

Así mismo en el marco de los fines de la educación peruana y de los objetivos de la Educación, aspiramos a modificar un sistema educativo que rompa los esquemas de prácticas rutinarias y mecánicas que imposibilitan el logro de las competencias que requieren los docentes, el buen trato, el clima institucional y una comunicación asertiva, para lograr un mejor desempeño del gestor educativo. Compartimos los propósitos al 2021 para el sistema educativo peruano, los mismos que se plantean en el mundo moderno y globalizado: los avances de la ciencia y la tecnología, el reconocimiento de la diversidad y la unidad de nuestra sociedad, el proceso de descentralización que vive el país, las necesidades de fortalecimiento de lo nacional en escenarios diversos. Se pretende una educación renovada que ayude a construir, como se plantea en el Proyecto Educativo Nacional, una sociedad integrada fundada en el diálogo, el sentido de pertenencia y la solidaridad.

De maneta tal que la presente investigación remarca la importancia de los procesos educativos que se llevan a cabo a través de la formación de líderes pedagógicos que cada docente propicia en favor de los escolares, con la intension de garantizar una educacion de calidad. Tal como lo expresa el Ministerio de Educación (2009) los conocimiento de gestión es una función dirigida a generar y sostener en la institución, tanto la dominio conceptual, capacidad técnica, manejo emocional y situacional, manejo organizacional, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo; que permite un adecuado desarrollo pedagógica y el logro de los aprendizajes propuestos. Sin embargo, los conocimiento de gestión requiere ser llevada a cabo por uno o varios profesionales que reunan una característica esecial, la misma que se conoce como formación de líderes pedagógicos y que este liderago sea capaz de propiciar una gestion eficaz y eficiente.

La formación de líderes pedagógicos que hoy demuestran muchos de los directivos, resulta ser muchas veces un factor negativo para la gestion, pues su ausencia o presencia inadecuado, se interponen en las buenas relaciones, alterando el clima y evitando que la coordinacion y comunicación se produzca al cien por ciento, impidiendo de este modo que el directivo sea considerado como una pieza importante en la estructura organizacional y gestion pedagógica.

Sin duda alguna la formación de líderes pedagógicos y los conocimiento de gestión, permite contar con informacion valiosa para los directivos que de algun modo se han encasillado en el criterio de que el autoritarismo y la imposicion bastan para gestionar una institucion. Ello queda desterrado con el hecho de que se ha demostrado que la

relación entre estos fenómenos manifiesta que al existir una mayor formación de líderes pedagógicos, mayor o mejor será el conocimiento de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de San Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.

En la actualidad las organizaciones son producto de la globalización y tienen que enfrentar una serie de factores, como la innovación tecnológica, el desarrollo del talento humano, la alta conectividad, entre otros, lo que ha originado la aparición de nuevos enfoques gerenciales y por ende, un nuevo perfil de Actualización continua, basado en la visión, la renovación constante, la creatividad de la gente y la expansión del trabajo en equipo.

A decir de Pozner (2010):

Si bien se relaciona el conocimiento de gestión con un cambio en el concepto mismo de las instituciones, no existe un acuerdo aún sobre su pertinencia y utilidad, se le relaciona con el mundo de las empresas productivas, se le desvaloriza, se le teme.

La formación de líderes pedagógicos de las instituciones contribuye a administrar la educación y exige tener capacidad, mayor profesionalismo y liderazgo en el uso de los instrumentos de gestión para la calidad educativa. La formación de líderes pedagógicos, hoy en día, es un tema que sigue en el tapete de las decisiones de cualquier grupo de humanos que buscan el bienestar colectivo.

Al respecto se ha encontrado el estudio que indica lo siguiente: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana en la consecución de uno o diversos objetivos”. (Chiavenato 2006, p. 137)

Esta reflexión implica que el gerente educativo como líder de una institución y en su comunidad no debe conformarse ni limitarse al cumplimiento de sus funciones

administrativas, debe reconocer constantemente el esfuerzo que hacen los docentes, quienes requieren de estímulos, motivación y comprensión dentro de las organizaciones sociales a la cual pertenecen.

Por ello, es necesario que en toda institución se debe de tener en cuenta la conducta del ser humano aprender cómo trabajar efectivamente en actividades de grupo, como intermediar soluciones a un problema, como desarrollar una buena reputación con los colegas y cómo manejar el equipo de trabajo; en la cual el director debe aplicar un estilo de gestión para el buen desempeño laboral e impulsar una gestión pedagógica de calidad a través de la formación de líderes pedagógicos y conocimiento de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Qué relación existe entre la formación de líderes pedagógicos y los conocimientos de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Qué relación existe entre la formación de líderes pedagógicos y la dirección y liderazgo de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016?

¿Qué relación existe entre la formación de líderes pedagógicos y los instrumentos de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016?

¿Qué relación existe entre la formación de líderes pedagógicos y la diversificación curricular en los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016?



¿Qué relación existe entre la formación de líderes pedagógicos y la gestión de calidad de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre la formación de líderes pedagógicos y los conocimientos de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.

#### **1.3.2. Objetivos específicos.**

Determinar la relación entre la formación de líderes pedagógicos y la dirección y liderazgo de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.

Determinar la relación entre la formación de líderes pedagógicos y los instrumentos de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.

Determinar la relación entre la formación de líderes pedagógicos y la diversificación curricular en los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.

Determinar la relación entre la formación de líderes pedagógicos y la gestión de calidad de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.

### **1.4. Importancia y alcance de la investigación**

Esta investigación sirve para conocer el ejercicio de la formación de líderes pedagógicos del director cuya capacidad de influencia a través de la interacción con sus

docentes mejoren sus aptitudes y capacidades, logrando conocimiento de gestión para optimizar los recursos humanos, fundamentando con las teorías de gestión y liderazgo pedagógico tomando en cuenta los factores personales y ambientales. La prueba de hipótesis contribuirá a esclarecer la comprensión de la teoría en los hechos reales de la formación de líderes pedagógicos y conocimiento de gestión.

Asimismo, se observa que los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle 2016, carecen de una formación de líderes pedagógicos y conocimiento de gestión y que al realizar dicha investigación se logrará comprender la importancia del estudio, y la proyección de una buena imagen al sentirse identificados con su institución educativa.

Este trabajo de investigación busca determinar si la formación de líderes pedagógicos es un factor estratégico para desarrollo conocimiento de gestión en la cual se deberá optar una adecuada gestión frente a las dificultades que se le presente, además de alcanzar información y estrategias que ayude a desarrollar el crecimiento de las buenas relaciones humanas lo cual llevara que los docentes se identifiquen con los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016, a la cual pertenecen.

El presente trabajo se justifica porque permite determinar la relación del liderazgo transformacional y la gestión pedagógica, a través de un conjunto de conocimientos que podrían mejorar tanto la formación de líderes pedagógicos como los conocimiento de gestión ya sea en el aspecto de planificación curricular, ejecución curricular, evaluación curricular, ya que el éxito o el fracaso dependerán de los directivos.

El presente trabajo de investigación es importante en la medida que se da la relación entre la formación de líderes pedagógicos y los conocimiento de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de

Educación Enrique Guzmán y Valle 2016, haciendo que la gestión pedagógica sea participativa, compartida y trascendente, es decir tener un liderazgo en la conducción de la dirección.

Esta investigación se enmarca en una investigación cuantitativa donde los resultados son momentos parciales que se integran constantemente con nuevas interrogantes y abren nuevos caminos a la producción de conocimientos válidos y confiables dentro del área de gestión y liderazgo. También en esta investigación se utilizara los procedimientos de recolección de datos, observación de campo que nos servirá en la comunidad científica.

En el mismo sentido se espera la contribución de los instrumentos elaborados desde los fundamentos teóricos para ser contrastados en la realidad de modo tal que puedan servir para otras investigaciones en el campo educativo.

Jurídicamente la educación se sustenta en la constitución política del estado en la cual refiere que es un derecho de todos los ciudadanos y es el estado el encargado de hacer cumplir estos derechos, asimismo en la ley general de educación N° 28044 en el artículo 55, El director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Le corresponde: conducir la I.E de conformidad con el establecido artículo 68 de la presente ley

### **1.5. Limitaciones de la investigación**

Limitación de tiempo: debido a que nuestras labores pedagógicas en la Universidad nos absorbe limitándonos el tiempo, lo que nos dificulta la dedicación a realizar la investigación.

Limitación económica, escasa disponibilidad de recursos económicos para el desplazamiento a los lugares donde se recogerá la información para la elaboración de la tesis.

Limitación bibliográfica: en vista que se han realizado muy pocos trabajos sobre el tema se ha encontrado dificultades en la búsqueda de trabajos de investigación sobre inclusión escolar

Limitación por desconocimiento del tema: falta de colaboración de los involucrados.

## Capítulo II

### Marco teórico

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. Antecedentes nacionales

Así mismo, Panta (2011) *Gestión pedagógica y calidad del servicio educativo en la institución educativa Felipe Huamán poma de Ayala de Moyopampa-Chosica*, plantea el siguiente problema: ¿Existe relación significativa entre la gestión pedagógica y calidad del Servicio Educativo en la Institución Educativa Huamán Poma de Ayala de Moyobamba-Chosica, 2009?, propone como objetivo general: Establecer si existe relación significativa entre la gestión pedagógica y la calidad de Servicio Educativo en la institución educativa Felipe Huamán Poma de Ayala de Moyopampa-Chosica-2009. Logrando las siguientes conclusiones: En la Institución Educativa Felipe Huamán Poma de Ayala de Moyopampa-Chosica, 2009 se ha logrado una actuación eficiente y eficaz respecto de la gestión pedagógica del docente, en tanto se orienta de manera adecuada las actividades pedagógicas e institucionales. De los estudiantes encuestados se percibe la Gestión Pedagógica en un nivel alto donde los docentes demuestran dominio y actualidad al abordar los conocimientos del área; evidenciando capacidad de organización de los conocimientos, aspecto que favorece la promoción de discusiones y debates entre los estudiantes con un nivel también alto, de igual manera con respecto a la dimensiones de planificación curricular, recursos didácticos. En cuanto al Servicio Educativo se perciben esta variable en un nivel alto, lo que significa que se ha logrado ofertar un servicio educativo de calidad, que satisface las expectativas del estudiante, en tanto responde a sus necesidades de aprendizaje. Al efectuar la correlación de planificación curricular, recursos didácticos, capacidad didáctica entre servicio educativo se concluye que existe una correlación moderada.

Gutiérrez (2012) "*El liderazgo pedagógico de los docentes del nivel secundaria y su relación con la calidad educativa de las Instituciones Educativas de la red N° 5 distrito del callao durante el periodo lectivo.*" realizado en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle" empleando la metodología no experimental en la investigación de tipo descriptivo correlacional presenta como conclusiones: Se confirma estadísticamente que existe relación entre el liderazgo Pedagógico de los docentes y la Calidad Educativa en las Instituciones Educativas del nivel Secundaria. La falta de compromiso social no le permite al docente liderar el trabajo Pedagógico y como consecuencia el rendimiento escolar no es óptimo y menos la calidad esperada. El Liderazgo Pedagógico de los docentes guarda relación significativa con la calidad educativa, así como lo establecen los resultados estadísticos.

Huari (2013) "*Estilos de liderazgo y la gestión institucional de los centros educativos nacionales y particulares del distrito y provincia del Callao,* para optar el grado de Magister en Ciencias de la Educación gestión educacional, llego a las siguientes conclusiones: Los directores de las Instituciones Educativas del Callao", perciben que sus características que corresponden a los estilos de liderazgo facilitador, transformacional, transaccional y controlador en relación a su gestión institucional, es calificada por ellos mismos con una gestión buena o excelente. Los docentes de las instituciones educativas estatales o particulares del Callao consideran que entre los diferentes estilos del liderazgo facilitador, controlador, transaccional y transformacional si existe asociación significativa en relación con la gestión institucional.

Gutiérrez (2013) "*Influencia de la estructura curricular, el liderazgo de la dirección y el nivel profesional del docente en la gestión de la calidad educativa de la Facultad de Educación de la UNMSM en la especialidad de historia y geografía durante el año académico 2013-II*", del cual arribó a las siguientes conclusiones: El trabajo de

investigación enfocado a evaluar tres variables importantes dentro del ámbito de la formación de líderes pedagógicos, Estructura curricular, liderazgo de la dirección y Nivel Profesional docente en relación con la Gestión de la Calidad Educativa, confirma su grado de influencia e interacción que existen entre las variables mencionadas. El diseño de la investigación fue no experimental al no manipularse alguna variable independiente ni tener un grupo control, fue de carácter transversal, y de nivel descriptivo correlacional, para encontrar las diversas relaciones existentes entre las variables. Finalmente, por medio de Pruebas estadísticas como el análisis de varianza (Anova) y el de Correlación de Pearson se determinó la correlación existente entre las variables estudiadas en la investigación: Estructura Curricular, Liderazgo de la Dirección, Nivel Profesional Docente y Gestión de la Calidad Educativa. La población fue de 60 Estudiantes de la Facultad de Educación en la especialidad de historia y geografía de la UNMSM del Décimo Ciclo y 70 docentes de la Facultad de Educación y la muestra fue de 45 estudiantes y 10 Docentes. Se tomó la especialidad de Historia y Geografía como uno de los criterios por la cercanía del investigador, también por considerar que todas las especialidades, durante su proceso académico –profesional han desarrollado cursos referidos al conocimiento científico, pedagogía e investigación, según la Teoría Estadística de las Pequeñas Muestras, puede ser representativa para dicho factor, en la investigación. Los resultados de la investigación establecen similitudes en lo que muestra la teoría científica con la realidad práctica, se evidencia que existe influencia significativa en un 95% (valor  $p = .000 < 0.05$ ) entre la estructura curricular, el estilo de liderazgo de la dirección y el nivel profesional de los docentes en la gestión de la calidad educativa de los estudiantes de la Facultad de Educación en la especialidad de Historia y Geografía.

### 2.1.2. Antecedentes internacionales

Ibarra (2011) *Liderazgo Pedagógico en las Escuelas media del Sector 63 de la Secretaria de educación de Córdoba Argentina*” concluye que: El Liderazgo Pedagógico en el nivel medio enfrenta una serie de nudos problemáticos que requieren de la intervención de autoridades, supervisión, equipos de conducción y profesores para que este nivel logre modificaciones sustantivas luego de décadas de crisis e indefiniciones. En primer lugar, la falta de documentos prescriptivos y orientativos sobre el nivel medio, y específicamente sobre la conducción pedagógica de las instituciones, se asienta sobre una heterogeneidad de estructuras de funcionamiento institucional que dirigen a las escuelas hacia proyectos voluntaristas e individuales por parte de las conducciones.

López (2013) *Formación pedagógica y desempeño laboral del docente de educación básica*” Tesis de maestría. Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo Venezuela, tuvo como objetivo determinar la relación entre la Formación Pedagógica y el desempeño laboral en Educación Básica de la I y II Etapa. Es de tipo descriptivo, con un diseño descriptivo-transaccional., constituido por 42 ítems, distribuido en dos variables: Formación docente con sus dos (02) dimensiones y sus seis (06) indicadores. Las investigaciones acerca del conocimiento de gestión aportarán elementos importantes con relación a éste estudio. En este sentido, orientarán el proceso investigativo a través de la descripción de algunos autores para precisar la definición y características de las variables que versan sobre el planteamiento con el fin de incorporar criterios que faciliten los cambios educativos en las diferentes ramas organizacionales que dirigen el sistema motivando acciones sustentables y significativas.

Rodríguez, (2010) *Gestión pedagógica elemento para la calidad educativa en la formación docente*. Tesis de Maestría. Universidad de BíoBío Chile; un estudio de caso en el marco de las políticas públicas comparadas de los procesos de la formación en las



Escuelas Normales, llega a las siguientes conclusiones: Se reconoce que la gestión pedagógica y sus características para la operación académica, así como las sugerencias didácticas del trabajo colegiado son aspectos esenciales que se concluyen desde la experiencia de directivos y docentes. En base a la recuperación de aportaciones desarrolladas en los hallazgos, se deben diseñar estrategias y trabajar acciones que propicien una mayor participación, análisis y discusión de las propuestas y trabajar más su sentido académico y de impacto en la formación de los futuros docentes. Para salvar y dejar de transitar entre lo nuevo y lo tradicional de las prácticas pedagógicas se hace necesario encontrar y trabajar en el sentido pedagógico que permita construir lo metodológico didáctico, recuperar lo esencial de orientar la formación docente a través de una pedagogía humanística y social, vinculada a la práctica educativa y a las condiciones de desarrollo socio cultural de los escenarios de las escuelas de educación básica.

Mora (2010) *Modelo de liderazgo transformacional y la gestión en la dirección administrativa de la Universidad Estatal de Bolívar, en el año 2010*”, Universidad Regional Autónoma de los Andes de Ambato, Ecuador, de tipo aplicada, de campo, descriptiva-explicativa, y una muestra conformada por 216, sujetos, a quienes se les aplicó un cuestionario y una guía de entrevista y llegó a las siguientes conclusiones: es necesario la implementación de un diseño de modelo de liderazgo transformacional que se permita potencializar la gestión de la dirección administrativa de la Universidad Estatal de Bolívar. La eficiente y efectiva dirección de la institución depende de las capacidades y habilidades que tengan las personas que están a su cargo, ello conlleva a una escogencia de un excelente administrador en la organización, pues de él depende el manejo de todos los recursos y talentos humanos “y en corto plazo” el que brindará las herramientas profesionales para la toma de decisiones de la dirección administrativa.

Sánchez (2013) *La gestión pedagógica de los docentes con la escuela y el entorno*”, realizada en la Universidad de Carabobo, Caracas-Venezuela, y tuvo como objetivo, la relación de la gestión pedagógica de los docentes con la escuela y el entorno, de tipo no experimental y diseño correlacional, con una población 1540 y una muestra no probabilística del 20%, a quienes se les aplicó una Escala de Actitudes de Likert, llegando a concluir que: La determinación de las competencias como docente le corresponde se encuentra en una discrepancia entre la respuesta de los docentes y la de los estudiantes, respecto a la manera de cómo está gestionando su labor educativa dentro y fuera del aula; por esa razón, recomendó a las autoridades educativas del área deben planificar y ejecutar talleres relativos a la gestión que pueda tener el docente, con los estudiantes y a su vez que se va integrando a la escuela con la comunidad.

En España, Medina y Gómez (2012) *El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria*”. El estudio tuvo como finalidad identificar las competencias más adecuadas para llevar a cabo un liderazgo distribuido que propicie el desarrollo de programas innovadores en Centros de Educación Secundaria. El desarrollo de los programas se concretó en los de bilingüismo e integración motora, elementos esenciales para alcanzar los objetivos previstos en este trabajo. La investigación se realizó en el contexto de la Comunidad de Madrid, tomando como núcleo un Centro de Educación Secundaria, convertido en escenario de desarrollo de Programas innovadores, en el que se aplicó la metodología de estudio de caso, mediante grupo de discusión, la reflexión y el análisis de la práctica profesional desde la función directiva. El sistema metodológico aplicado fue la integración de métodos, combinando el método cuantitativo centrado en un enfoque descriptivo-exploratorio, mediante el diseño de un cuestionario “ad hoc” (Buendía, 1999), que ha valorado el conjunto de competencias necesarias para diseñar y desarrollar un programa de

mejora en centros de secundaria, con el cualitativo (grupos de investigación descritos). La validez de contenido del cuestionario, se ha llevado a cabo mediante jueces expertos, quienes han valorado la claridad, pertinencia, coherencia y adecuación de cada cuestión al objeto de estudio; seleccionando las que cumplían los criterios, en su mayor estimación. La fiabilidad se ha obtenido mediante el alfa de Cronbach, aplicada a la globalidad del cuestionario y a cada una de las competencias valoradas obteniendo unos valores de 0,91, para  $\alpha$  de Cronbach global, y 0,92/ 0,87 y 0,92 en las competencia humana, gestión y técnica, respectivamente. El método cualitativo se ha aplicado siguiendo el estudio de casos (Hamilton y Corbett- Whitter, 2003), tomando las dimensiones del cuestionario, como base para la discusión de los grupos y procediendo al análisis mediante el sistema de triangulación entre varios jueces, construyendo categorías y seleccionando las frases y términos más coherentes con la pertinencia de las competencias para la formación de los directivos y la toma de decisiones. En las conclusiones presentó: Evidencia que los líderes consultados confirmaron la pertinencia y necesidad del dominio de las competencias presentadas en el modelo de formación de líderes/directivos para impulsar programas de mejora con una matización ponderada desde la más valorada (humana) a la menos (técnica), pero en todos con elevada estimación media (4,85). Los resultados al cuestionario evidencian la prioridad de la competencia humana, que es la más valorada, se estimó que la creación de un programa depende de la colaboración y de la confianza entre todos los implicados, de los valores más relevantes que han de ser potenciados por los líderes y los directivos que se sienten muy implicados en los programas de mejora. Se requiere de los líderes, el dominio de las competencias de Gestión Humana y Técnica para la creación de un programa de mejora en los Centros de Educación Secundaria.

González (2014) “*El liderazgo transformador, en el docente universitario, pieza clave en el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje*”, para optar el Grado de Magíster en Educación, en la Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela, de tipo descriptivo ubicado en un enfoque epistemológico empirista-inductivo, con una muestra de 400 individuos a quienes se les aplicó un inventario elaborado por la autora, llegando a las siguientes conclusiones: Los docentes en su mayoría desarrollan algunas conductas congruentes con las presentadas en el modelo de Bass, así como también el estilo de liderazgo predominante en los docentes, según sus estudiantes es el Liderazgo transformacional del director, ya que un 75% de la población encuestada, considera que sus educadores poseen en su desempeño laboral, las características antes mencionadas. Asimismo; se evidenció entre los hallazgos más resaltante que los docentes presentan congruencia con su actuación ya que los mismos son carismáticos, debido a que estimulan a los estudiantes a desarrollar ideas nuevas en su proceso de aprendizaje, son personas honestas y manejan y mantienen una buena relación y comunicación con sus estudiantes, proyectando un liderazgo eficaz.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Formación de líderes pedagógicos**

#### **Definición**

Antes de tratar sobre liderazgo pedagógico, es necesario definir lo que es ser liderazgo. Etimológicamente, su raíz está en el vocablo inglés *leader*, que significa 'líder', y se compone con el sufijo "-azgo", que indica condición o estado.

Según el Diccionario de la Lengua Española (2010), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (2000), lo define como las

"cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

El filósofo Landolfi (2011), define al liderazgo como:

El ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo<sup>2</sup> conjuntamente con aquellos que son organizacionales". (p.62)

El liderazgo es "la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten.

Robinson (2011), amplía la definición de liderazgo "el ejercicio de esa influencia no se basa en la fuerza, la coerción, manipulación. Para que haya liderazgo la influencia tiene que provenir del ejercicio razonable de la autoridad formal, de las propias cualidades del líder, o de su grado de conocimiento y experiencia como para poder ofrecer orientaciones a los demás.

Liderazgo se entiende por referencia a dos funciones: proveer dirección y ejercer influencia. Marcar una meta común e influir en otros para compartirla definen primariamente el liderazgo (Leithwood y Louis, 2011).

### **Características de un Líder**

Tiene carisma, presencia, experticia, empatía, que se conoce a sí mismo y sabe comunicar. Define el propósito, lograr la atención e interés de los empleados, hacer que la organización se involucre, crear y sostener la tensión hacia el logro de los objetivos.

Tiene un sistema de valores, confianza en los subordinados, inclinaciones a liderar, sentimiento de seguridad en situaciones inciertas.

### **Liderazgo educativo**

La definición del liderazgo educativo “es aquel que dota de un sentido común a la organización escolar e influye en el comportamiento de sus miembros, teniendo como norte la mejora de la calidad, que se expresa tangiblemente en los aprendizajes de los estudiantes” (Robinson, Hohepa y Lloyd, 2009).

Leithwood y Louis, (2011) afirma que el “Liderazgo hace referencia a dos funciones: provee dirección y ejerce influencia. Marca una meta común e influye en otros para compartirla. Siguiendo a Leithwood, Day, Sammons y Hopkins (2006), citado en Horn y Marfán, (2010), el liderazgo se caracteriza por fijar un norte para la organización, y tener la capacidad de movilizarla en esa dirección”.

Anderson (2010) Define el liderazgo que involucra al directivo:

“Liderazgo Directivo ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los estudiantes, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan los resultados de los estudiantes. El rol y la influencia del liderazgo directivo sobre el mejoramiento escolar consiste esencialmente en comprometerse y ejecutar prácticas que promueven el desarrollo de tres variables mediadoras: las motivaciones de los maestros, sus habilidades y capacidades profesionales, y las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores”.

Anderson (2010) en un estudio que realizó sobre Liderazgo directivo, clave para una mejor escuela, señala y describe la relevancia del liderazgo directivo en el desarrollo de cambios y mejoras educativas, en ello cita a Leithwood, Seashore, Anderson y Wahlstrom, (2004):

El liderazgo exitoso en el aprendizaje de los estudiantes justifica dos afirmaciones:

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

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

### **Dimensiones de liderazgo efectivo**

Se identifican cuatro categorías o dimensiones de práctica de un liderazgo escolar efectivo. Estas son “establecer direcciones”, “desarrollar personas”, “rediseñar la organización”, y “gestionar la instrucción” (Anderson 2010).

**Establecer direcciones:** La primera de las categorías, *establecer direcciones*, refiere a una serie de prácticas en las cuales el líder se orienta a desarrollar un compromiso y una comprensión compartida sobre la organización, sus actividades y metas. Tiene como objetivo que las personas que allí trabajan sientan que realizan su labor en función de un determinado propósito o visión.

El establecer direcciones abarca prácticas específicas de liderazgo como: Identificar y articular una visión; Fomentar la aceptación grupal de objetivos y metas para poder ir acercándose a la realización de la visión; y crear altas expectativas.

Es importante distinguir entre la visión de la escuela, y las metas más concretas a corto plazo, como implementar un nuevo programa de matemáticas o aumentar los resultados en las pruebas nacionales en cinco por ciento. La visión comunica propósitos de carácter ético - moral de lo que se espera inculcar a los estudiantes; así como valores, creencias, y conductas ideales que deben valorizar y demostrar no solamente los estudiantes sino que también los adultos que trabajan en la escuela.

Las prácticas empleadas por el equipo directivo para que todos colaboren en la elaboración de una visión y metas de mejoramiento ayudan a crear un sentido de compromiso común, así como una mejor comprensión del futuro anhelado y de cómo proceder hacia ese futuro. De parte de los líderes, son importantes también la comunicación frecuente de las metas a los maestros para que no pierdan de vista las prioridades, así como la implementación de procesos de monitoreo y reflexión colectiva sobre realización de la visión y metas.

Una de las prácticas claves del liderazgo en cuanto al establecimiento de direcciones para el desarrollo de la escuela es la de fijar una visión y metas con altas expectativas. Según estudios psicológicos sobre la motivación humana, las personas se motivan más por metas que consideran desafiantes pero siempre logrables. En cuanto al mejoramiento escolar, hay que pensar no solamente en altas expectativas para los estudiantes, sino también para el comportamiento y éxito de los docentes y otros que participan en el proyecto de aprendizaje y mejoramiento de la escuela. Es seguro que la disposición de los docentes hacia direcciones que manifiestan altas expectativas depende también de cómo ellos perciben sus habilidades y las condiciones de trabajo.

**Desarrollar personas**, habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades y habilidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes. Las prácticas concretas son (1) la atención y el apoyo individual a los docentes, (2) su estimulación intelectual, y (3) la provisión de modelos de actitud y de comportamiento consistentes con la realización de dicha visión y metas.

Cuando se habla de la mejora escolar, se busca una integración entre el desarrollo individual y el desarrollo colectivo, el compromiso de mejorar mediante el perfeccionamiento profesional se fundamenta en la motivación personal. De ahí se afirma



la importancia de establecer y comprometerse con una visión compartida del proyecto de mejoramiento escolar. A partir de esa visión común hay más probabilidad que las motivaciones personales de formación profesional coincidan con las necesidades colectivas de desarrollo profesional orientadas a la realización de la visión y las metas de mejoramiento.

El desarrollo de personas como componente del mejoramiento escolar puede comprenderse como el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades que ayudan a los docentes a realizar de mejor manera su labor. La organización caracterizada por un desempeño efectivo, hay un aprendizaje continuo de los miembros. Este aprendizaje puede consistir en identificar y corregir errores que se cometen habitualmente o en descubrir nuevas maneras de hacer el trabajo.

Diversos autores (Anderson, 2010) destacan la importancia de que el aprendizaje permanente de los profesores se realice de manera contextualizada, inserto en el lugar donde trabajan, y alineado con las metas de mejoramiento y con la resolución de los problemas que impiden la mejora. Esta forma de perfeccionamiento lleva a un aprendizaje más profundo que la asistencia a cursos o programas externos que no tienen una conexión estrecha con la visión de la escuela y el progreso necesario de realizar para su plan de mejoramiento. El rol del liderazgo directivo en cuanto al desarrollo de personas consiste más en prácticas que facilitan este tipo de formación continua y contextualizada que en dar la formación.

Para desarrollar a los docentes y motivarlos, el líder debe mostrar una actitud de confianza hacia ellos y hacia sus capacidades, despertando así, tanto su iniciativa y disposición para la toma de riesgos, como una apertura a nuevas ideas y formas de hacer. La auto-confianza se genera no sólo en la formación profesional, sino también mediante el reconocimiento del esfuerzo y del éxito profesional, junto con contar con evidencias

que confirmen la calidad de las prácticas. Esta dimensión del desarrollo de las personas se acopla con acciones de gestión de la enseñanza - aprendizaje, como la supervisión y el uso de datos sobre el impacto de los esfuerzos de mejoramiento. En el caso del progreso escolar, las prácticas del liderazgo se dirigen a potenciar el sentido de eficacia colectiva del grupo, no solamente de los individuos.

Rediseñar la organización, la contribución que hacen las escuelas al aprendizaje de los estudiantes depende de las motivaciones y capacidades de su equipo profesional. Pero las condiciones organizacionales pueden limitar el uso de prácticas efectivas o desgastar las buenas intenciones de los educadores. Rediseñar la organización refiere a las acciones tomadas por el liderazgo directivo con el propósito de establecer condiciones de trabajo que le permiten al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades. Algunas de las prácticas específicas asociadas incluyen (1) fortalecer la “cultura” profesional de la escuela, (2) modificar la estructura organizacional, (3) potenciar relaciones productivas con la familia y la comunidad, y (4) aprovechar bien el apoyo externo de agentes externos, sean las autoridades educativas u otras fuentes de recursos.

**Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela:** La última categoría de prácticas claves asociadas con el liderazgo directivo exitoso abarca las funciones y acciones de gestionar la instrucción en la escuela. Algunas de ellas, como la dotación de personal (selección de docentes, decisiones a la interior de la escuela respecto del personal profesional), la provisión de apoyo técnico y material a los docentes (e.g., desarrollo de curriculum, recursos materiales), y la supervisión de los docentes, figuran en las responsabilidades oficiales de cada director de escuela y su equipo técnico.

El monitoreo de las prácticas docentes y de los aprendizajes se destaca entre el conjunto de prácticas de esta categoría. En cuanto a los docentes, no se limita a la ejecución formal de evaluaciones anuales de parte de los directores para cumplir y satisfacer los requisitos contractuales. Se trata, más bien, de elaborar procesos de monitoreo continuos, con el propósito de comprender mejor el progreso de los docentes, y los obstáculos que impiden la implementación de los objetivos de aprendizaje. Los líderes eficaces participan en el monitoreo del cambio y de la calidad de instrucción mediante frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes (y los estudiantes) de una manera informal con el fin de apoyarlos mejor, así como también realizando una supervisión formal. El monitoreo de los directores y del equipo técnico se refuerza por los procesos y normas de trabajo colectivo en los cuales los docentes analizan datos entre ellos mismos sobre sus prácticas pedagógicas, como también de los resultados de aprendizaje que se están logrando.

### **Liderazgo transformacional**

Bass se basó en las ideas originales del liderazgo carismático y transformacional de Burns (1978) quién define (Bass 1985 en Rodríguez 2010):

Los líderes con características transformacionales generan cambios en sus seguidores a través de la concientización sobre la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos luego de realizar las tareas asignadas. Además, el líder motiva a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos organizacionales, lo cual genera confianza y respeto de sus seguidores y de esta forma son motivados a obtener logros superiores a los esperados. Dichas características permiten que se le considere un estilo de liderazgo más amplio y más efectivo que el de tipo transaccional (Lupano y Castro, 2005).

Bass y Riggio (2006) señalan que los líderes transformacionales tienen la capacidad de mostrar diversas conductas. A nivel conceptual, los autores afirman que dichos líderes se proponen como ejemplos a seguir (Carisma), proveen significado a las acciones de sus seguidores (Inspiración), alientan la búsqueda de soluciones alternativas a problemas cotidianos (Estimulación Intelectual) y tienden a preocuparse por las necesidades individuales de sus colaboradores (Consideración Individualizada).

Bass y Riggio (2006) plantean que el modelo de liderazgo transformacional ha evolucionado hacia un modelo denominado Liderazgo de Rango Completo (Full Range Leadership), que contempla, además de las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional, una última dimensión denominada liderazgo Laissez Faire. Dicha dimensión es la más negativa debido a que este tipo de líderes evitan tomar decisiones, no realizan intercambios de ningún tipo para lograr objetivos y no hacen uso de la autoridad que el rol de líder les confiere.

Las teorías existentes sobre dicho estilo de liderazgo señalan que los líderes logran que sus seguidores dejen de enfocar sus necesidades, aspiraciones y valores en función de sus propios intereses y los enfoquen en intereses colectivos. Construyen confianza para crear un fuerte compromiso con una misión común. Generan emoción, energía y entusiasmo, que motiva a los seguidores a realizar importantes sacrificios personales para el logro de la misión y de un desempeño más allá de sus deberes (Hines y Hines, 2002).

Para Gutiérrez (2001) Bernard Bass habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. El líder transformacional tiene éxito al

cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso.

### **Teoría que sustenta el liderazgo transformacional**

Según González (2008), Burns con su obra “Leadership” marca una nueva forma de concepción del liderazgo, en ella introduce la distinción entre el liderazgo transaccional y transformacional. Pero es Bass (1985) quién recoge el planteamiento de Burns y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado liderazgo transformacional. Bass se sustenta en el trabajo de Burns, operativiza la influencia transaccional y desarrolla el modelo transformacional en base a tres dimensiones:

Recompensa contingente, que promueve el intercambio de recompensas por buen rendimiento, reconoce logros y los estimula. Dirección por excepción (activa), controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las normas establecidas, toma medidas correctivas. Dirección por excepción (pasiva), interviene cuando no se satisfacen los estándares.

Según Maureira (2005), para Bass el aspecto transaccional descansa esencialmente en que su influencia se centra prioritariamente en las necesidades materiales del subordinado, pero agrega, que existe otro tipo de influencia, al que Bass denomina transformadora, la cual se basa principalmente en el autoconcepto y la autoestima del empleado, de manera que el líder transformacional anima al seguidor a construir un autoconcepto que se identifique con la autoconcepción y misión del líder.

### **Características del liderazgo transformacional**

Se mencionan a diferentes autores:

Para Pedraja, Rejas (2008) el liderazgo transformacional es una relación de mutua estimulación entre el líder y los seguidores de tal manera que se produce una

transformación y una elevación de la moral interna en procura de lograr resultados importantes para la organización. El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos en los seguidores, tiene una connotación participativa, comunitaria, democrática y flexible, centrada en generar cambios en la visión, la estrategia y la cultura de un grupo humano u organización; y con capacidad de afrontar situaciones de conflicto y también promover innovaciones en la dinámica institucional.

Para Burns (1978), los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, promueven el desarrollo de grupos y organizaciones, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo.

Para Bass (1985), el líder transformacional se distingue por cinco características básicas, que pueden ser relacionadas con la labor desempeñada en sus competencias docentes: la consideración Individual, la estimulación intelectual, la motivación inspiracional, la tolerancia psicológica.

**Influencia idealizada o Carisma:** El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar. El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico, se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas. El carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.

**Motivación inspiradora:** El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo.

Estímulo intelectual: El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores.

Consideración individual: El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo, escucha y sabe delegar, dando luego feedback constructivo al subordinado.

Tolerancia psicológica: Coherentemente con el modelo planteado, también es muy importante considerar un factor que implica usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.

### **Liderazgo distribuido**

Respecto al enfoque del liderazgo distribuido, los más significativos son Spillane y Gronn, ambos divulgan el concepto a partir de sus investigaciones y publicaciones.

El liderazgo (Zamora 2010) debe ser entendido como una práctica distribuida a lo largo de contextos sociales. Va más allá de la simple función de un individuo, de su carisma o de su conocimiento. Es especialmente cierto cuando el conocimiento está repartido a lo largo de la organización.

(Zamora, 2010) La división en el trabajo establece dos roles fundamentalmente opuestos, uno centrado en actividades y tareas y el segundo en control y desempeño. Esta visión simplista y antagónica no se corresponde con la verdadera complejidad de la realidad donde de hecho se da una situación híbrida donde el grado de distribución de la función del liderazgo varía.

Asimismo, mucho más sofisticada desde el punto de vista conceptual aborda entre otros aspectos el liderazgo distribuido desde la perspectiva de la Teoría de la

Complejidad (como patrón emergente de comportamiento colectivo en la interdependencia) y desde el enfoque de equipo (colaboración espontánea, aprovechamiento de sinergias, coordinación).

Desde entonces se ha asociado en ocasiones al liderazgo distribuido como compartido, delegado, democrático, disperso, etc. Los autores identifican tres elementos distintivos del liderazgo distribuido entre las diferentes aproximaciones que analizan:

En primer lugar el liderazgo distribuido resalta la función de liderazgo como una propiedad del grupo consecuencia de las interacciones individuales. En segundo lugar, los límites del liderazgo no se circunscriben al conjunto de líderes sino que pueden abarcar a individuos y grupos capaces de aportar. Por último, existe la visión de que es el resultado de iniciativas conscientes que interactúan en contextos donde otros las adoptan, adaptan y mejoran provocando un efecto sinérgico donde el resultado es superior a la suma de las partes.

Escamilla (2006, p. 227) identifica tres rasgos sustanciales de este liderazgo: Son los grupos, más que los individuos, los lugares donde tiene lugar y se desarrolla el liderazgo...El liderazgo se entiende más como una propiedad organizativa que como una prerrogativa individual..., una función desarrollada a través de los distintos roles de la organización y no como un conjunto de acciones asociadas a una determinada posición o rol. El papel del director consiste fundamentalmente en liderar a otros para que se lideren a sí mismos, estimular a los participantes para que se conviertan en líderes.

### **Liderazgo pedagógico.**

Bendikson señala que la intervención pedagógico puede ser directa (centrada en mejorar la enseñanza) o indirecta (focalizada en crear las condiciones para una mejor enseñanza y aprendizaje).



Robinson, y Hattie (2012) señalan que: El liderazgo pedagógico directo se centra en la calidad de la práctica docente, incluyendo la calidad del currículum, la enseñanza y la evaluación, así como la calidad de la investigación docente y la formación docente. Liderazgo pedagógico indirecto crea las condiciones para una buena enseñanza y aprendizaje docente, garantizando que las políticas escolares, los modos de asignar recursos y otras decisiones de gestión apoyan aquello que requiere una alta calidad del aprendizaje, la enseñanza y el aprendizaje docente. (p. 43)

### **Competencias del liderazgo pedagógico**

Medina (2010) establece el dominio de las competencias como modelo en la formación del directivo como líder pedagógico, generador de una cultura de colaboración:

La competencia de gestión, básica para encaminar al Centro hacia el logro de los objetivos de mejora del programa con la implicación y el convencimiento del líder. La competencia de carácter humano, representada por los auténticos valores de la acción del directivo, que se identifica como líder, cabeza de la cultura innovadora y receptiva ante lo que le puedan aportar sus colaboradores, actuando con la empatía, sensibilidad, afán de veracidad, honestidad y don de gentes. En una investigación sobre qué prácticas específicas de liderazgo mejora el trabajo conjunto de los docentes así como sus prácticas en el aula orientado al aprendizaje descubren tres tipos: compartir el liderazgo con los profesores, el desarrollo de relaciones de confianza entre los docentes, y la provisión de medios para la mejora de la enseñanza.

Para Bolívar (2013), el liderazgo pedagógico es:

Aquel liderazgo centrado en el aprendizaje o lo que llama Spillane et al. (2004) “actividad de liderazgo” (término intercambiable con práctica), definida como

“constituida –definida o construida- en interacción de líderes, seguidores y situación en que se realizar particulares tareas de liderazgo”.

Una dirección escolar con capacidad de liderazgo, que ha construido una comunidad de líderes, “marca una diferencia”, puesto que hay una conexión crítica entre liderazgo y mejora de aprendizajes (Leithwood e Louis, 2011).

### **Dimensiones del líder pedagógico**

Bolívar (2013) Ha definido cinco dimensiones de liderazgos que vinculan con los resultados de estudiantes y que lo hace eficaz.

### **Dimensiones del liderazgo eficaz.**

Establecimiento de metas y expectativas

Obtención y asignación de recursos de manera estratégica

Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum

Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional

Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo

Robinson considera la cuarta dimensión la de mayor incidencia e influencia en los aprendizajes de los estudiantes, seguida está la tercera. Estas capacidades de liderazgo que, de modo transversal, ponen en práctica las dimensiones, son tres: Aplicar conocimiento pedagógico relevante, crear relaciones de confianza y capacidad para resolver problemas complejos.

Otro autor establece cuatro prácticas fundamentales de liderazgo que destacan: 1) establecer una orientación o meta de mejora compartida, 2) formación del personal, 3) rediseño de la organización, y 4) gestión de un programa de formación (Bolívar 2013).

Bolívar (2013) ha ampliado a ocho las dimensiones clave para un liderazgo exitoso a partir de las cuatro prácticas de liderazgo para el aprendizaje:

Definir la visión, valores y dirección, construyendo confianza. Visión fuerte y clara sobre un conjunto de valores para su escuela, que condicionan las acciones, estableciendo un sentido claro de dirección y propósito de la escuela, ampliamente compartidos

Mejorar las condiciones para la enseñanza y el aprendizaje. Modos en que la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes podrían ser maximizados (ambiente y estructura de instalaciones, mejora de las aulas, etc.).

Reestructurar la organización: rediseñar roles y responsabilidades. Rediseñar las funciones y las formas de liderazgo en modos horizontales que promuevan el compromiso e implicación del personal.

Mejorar la enseñanza y el aprendizaje. Crear un ambiente de aprendizaje para que los docentes ensayen nuevos modelos y enfoques alternativos más eficaces. Incrementar la autoestima y autoeficacia.

Rediseñar y enriquecer el currículum. Intervenir en el currículum como una forma de ampliar la participación y mejorar los desempeños, ampliar las oportunidades de aprendizaje y el acceso de todos los estudiantes al currículum ofrecido. Cuidar la flexibilidad y continuidad entre etapas educativas.

Mejorar la calidad del profesorado. Los directivos proporcionan una rica variedad de oportunidades para el desarrollo para elevar el nivel y mantener la motivación y el compromiso. Formación basada en la escuela conjuntado con apoyos externos.

Construir relaciones dentro de la comunidad escolar. Desarrollan y mantienen relaciones positivas con el personal de todos los niveles. Preocupación por el bienestar profesional y personal. Relaciones de confianza y respeto mutuo, que engendra lealtad de los padres, el personal y los estudiantes.

Construir relaciones fuera de la comunidad escolar. Construcción y mejora de la imagen y reputación de la escuela y el compromiso con la comunidad como dimensiones esenciales del éxito a largo plazo. Red de vínculos entre la escuela con otras organizaciones de la comunidad local.

El liderazgo pedagógico está definida por tres dimensiones (Bolívar 2013) desempeñándose como: Planificador, organizador y evaluador.

**Planificador**, la planificación se considera como la más fundamental de las funciones, porque de ella parten las demás. Durante esta planificación la organización debe determinar, cuando sea apropiado, aspectos como los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto, la necesidad de establecer procesos, documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto (Balzán, 2008). Por ello, planear es, pues, decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién debe llevarlo a cabo, establecer los requisitos para alcanzar esa meta de la manera más fácil, eficiente, eficaz y barata posible. La planificación es el proceso que realiza el supervisor, escogiendo y realizando los mejores métodos para lograr los objetivos (Chiavenato, 2000).

Por ello se hace necesaria la planificación de los supervisores, para que haya una clara instrucción de los pasos que se han seguir durante el proceso que debe llevarse a cabo, y obtener el logro de metas y objetivos planteados, que garanticen el éxito del proceso en todos los ámbitos educativos; este proceso de planificación conduce o mantiene al supervisor actualizado en cuanto a los hechos que se suscitan a su alrededor, y saber con anticipación cómo abordarlos.

**Organizador**, Las responsabilidades del supervisor docente implican un cierto número de condiciones básicas, entre ellas la organización. El supervisor debe organizar el proceso de tal manera que le ayude a que el esfuerzo en conjunto sea eficaz, la orientación del trabajo, las funciones que debe desempeñar y saber dónde y cómo debe

realizarse la labor. Asimismo, el supervisor determina las actividades, las jerarquiza por orden de importancia, según la necesidad, y las asigna.

Por consiguiente, constituye la determinación y ordenamiento de todos los elementos que intervienen en el proceso; es decir, el establecimiento de una estructura funcional de la institución. Se plantea que la organización comprende “el emprendimiento de actividades por funciones, áreas, niveles, equipos, y, por otro lado, se estructura asignando autoridad a otros mediante la delegación de responsabilidades” (López, 2003).

Asimismo, se puede decir que una acción supervisoria organizada proporciona muchos beneficios a la educación y, como consecuencia, a favor de la sociedad en general, pues permite prever situaciones y tener una visión del trabajo en conjunto; esta función está relacionada con la acción de acompañamiento pedagógico que el supervisor y el director deberían cumplir, no solo porque es un deber, sino por la ética profesional de los mismos.

**Evaluador**, la verificación del cumplimiento de lo planeado centra la esencia que compete a la función del evaluador, constatar si todo se ha realizado conforme al programa, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos; también sirve para determinar lo realizado, valorizándolo, y si es necesario, aplicar medidas correctivas, de tal manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planificado, y así lograr las metas propuestas. De esta manera se propicia la fase de reorientación del proceso de enseñanza, tan importante para afianzar el conocimiento en los procesos de aprendizajes.

Con la supervisión se “logra el cambio progresivo, planificado y evaluado, el trabajo en equipo, un sistema de comunicación eficiente, la consideración del liderazgo, la existencia de las buenas relaciones humanas entre los participantes” (Requeijo, en Finol, 2004). De la misma manera, la evaluación es el trabajo que el supervisor debe

realizar, para verificar si las metas planteadas se lograron satisfactoriamente; de lo contrario, deberá reorientar el proceso, en función de optimizarlo.

Continúa Bolívar (2013)

El rol que ocupa el líder pedagógico dentro de la institución educativa es fundamental en el desarrollo y funcionamiento pedagógico-curricular de los centros; esta dimensión, orientada a la pedagogía, se encuentra en el contexto de la gestión de los establecimientos educativos; en este sentido, gestión curricular supone un saber, pero no un mero saber técnico, sino uno sobre la situación en la que se interviene: la escucha atenta, la propuesta, crear condiciones para pensar, rediseñando sobre la marcha, buscando (Blejmar, 2001, en Tello, 2008, p. 32).

### **2.2.2. Conocimiento de gestión**

#### **Definiciones**

La Ley General de Educación y la Ley de Carrera Pública Magisterial establecen que el director de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma. En este sentido, es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin que los estudiantes obtengan las competencias necesarias, por grado y edad.

Una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos. (Minedu, 2009, p. 176)

Los procesos de cambio o mejoras sustantivas en educación ocurren tanto en las aulas como en las escuelas. Es allí donde las reformas y las políticas educativas se hacen

realidad. Sin embargo, los cambios no ocurren de modo mecánico, requieren de conductores, de líderes que piensen un futuro diferente y que sean capaces de conducir a las comunidades educativas hacia dicha meta.

Son los directores de las instituciones educativas quienes deben liderar estos procesos. Por ello, la UNESCO considera fundamental la formación de los directores de instituciones educativas en temas de gestión.

Ahora bien, en la vida diaria, con seguridad, ha utilizado palabras como organización, planificación, recursos, evaluación, monitoreo; e imágenes como personas, materiales, organigramas, entre otros, por ello, diremos que hay distintas maneras de concebir la gestión y que tratar de definirla data de hace mucho tiempo. Así encontramos en La República de Platón que la gestión es percibida como una acción autoritaria y, por otra parte, en La Política de Aristóteles, la gestión es vista como una acción democrática.

Sin embargo, la gestión, concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas, es relativamente reciente. Sus precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX. Para algunos, la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y los objetivos (Weber, 1976); otros ponen el énfasis en la interacción entre personas (Mayo, E. 1977) y hay también quienes identifican gestión con administración (Taylor, 1911 y Fayol, 1916).

Más tarde, se genera la visión sistémica de la organización, en la cual ésta es vista como un subsistema y cuyo punto central son las metas que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad (Betalanfly, Luhman, 1978)

Recién, a partir de la segunda mitad del siglo XX se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado, distinguiéndose dentro de él algunas

corrientes, unas que emergen de la perspectiva de la experiencia (Bernard y Sloan) y otras del pensamiento más teórico ligadas a los modelos de gestión.

### **Modelos de gestión**

La sociedad ha pasado de una situación rígida determinada y estable a otra cada vez más flexible, cambiante e indeterminada, la cual demanda ajustes constantes. Las “formas de hacer” de los años cincuenta no son las mismas que las actuales. Hagamos el siguiente ejercicio: ¿Qué ideas le suscita la siguiente frase?

Así es, vivimos un proceso de cambio constante que afecta al sistema en su conjunto, a las organizaciones y a las personas que la constituyen; y por ende, la gestión se convierte en un campo de acción bastante complejo que depende mucho del enfoque teórico con el que se aborde.

Los enfoques no operan por sí mismos, son llevados a la práctica a través de modelos que responden de manera concreta a condiciones concretas. Los principales modelos de GESTIÓN presentados por Casassus en 1999 son:

Normativo (50 – 60)

Prospectivo (70)

Estratégico (80)

Estratégico situacional (mediados de los 80)

Calidad total (90)

Reingeniería (mediados de los 90)

Comunicacional organizacional (Actual)

Veamos cada uno de ellos y como se han manifestado en el ámbito educativo.



**Normativo:**

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

Planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. Las reformas educativas de este periodo se orientaron principalmente hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo.

**Prospectivo**, inicio de los 70. El futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples y, por ende, incierto. Se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. La planificación se flexibiliza. Se caracteriza por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua) las que notablemente, presentaban futuros alternativos y revolucionarios.

**Estratégico**, principios de los 80. la estrategia tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización. Recién, a inicios de los 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa.

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

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

identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error. Se quiebra el proceso integrador de la planificación y se multiplican los lugares y entidades planificadoras, lo que da lugar a la descentralización educativa.

Surgen dos hechos importantes, 1. Se reconoce la existencia de un “usuario” y 2. Preocupación por los resultados del proceso educativo. Se orientan a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos. Se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad. La preocupación por los resultados lleva a analizar y examinar los procesos y los factores que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas.

### **Reingeniería**

Mediados de los 90. Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical. Implica una reconceptualización fundacional y un rediseño radical de los procesos. Principales exponentes son Hammer y Champy. (2003) Se reconoce mayor poder y exigencia acerca del tipo y la calidad de la educación que se espera. En el paradigma sobre educación y aprendizaje, si se quiere una mejora en el desempeño, se necesita un cambio radical de los procesos.

### **Comunicacional**

Segunda mitad de los 90. Es necesario comprender a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas

comunicacionales, ya que los procesos de comunicación facilitarán o no que ocurran las acciones deseadas.

Se comienza una gestión en la que se delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo. Responsabilidad compartida, acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa en un trabajo de equipos cooperativos. Cada uno de estos modelos es una respuesta a las limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno. Cada nuevo marco conceptual no invalida el anterior, pero si representa un avance con respecto a él.

La secuencia de estos siete modelos muestra una trayectoria que parte de una situación rígida, determinada y estable, para luego pasar a otras cada vez más flexibles, cambiantes e indeterminadas, las cuales demandan ajustes constantes mediante la innovación.

El cambio es acumulativo en torno a ciertos objetivos pre-establecidos. Perspectiva gestinaria: técnico-racionalista-lineal. Supuestos del contexto: fluidos, complejos y cambiantes. El cambio es turbulento y cualitativo. Perspectiva que incorpora la diversidad emotivo-no lineal-holístico

### **Definición de conocimiento de gestión educativa del director.**

En un inicio, se tiende a un modelo de “administración educativa” en la que se separa las acciones administrativas de las técnico-pedagógicas.

El conocimiento de gestión educativa es el nivel de respuesta de las capacidades cognitivas y procedimentales en la administración de organizaciones en la cual se aplica los principios generales de la administración a la gestión en el campo específico de la educación, aplicada en la cotidianidad de su práctica en con un efectivo liderazgo, instrumentando los fines educativos dentro de la normatividad o legislación en la cual la aplicación curricular involucre a los órganos de función y a los órganos de gobierno

relacionado con el logro de la calidad educativa que en la actualidad, está muy influenciada por el discurso de la política educativa en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica. (Díaz, 2009, p. 87)

Actualmente, se complementan lo administrativo con lo pedagógico, buscando una educación de calidad centrada en los aprendizajes, en el respeto a la diversidad y en la participación corporativa en la conducción de la institución

### **Dimensiones de la gestión educativa del director**

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

Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria.

Esta distinción permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma.

Pensemos que son como “ventanas” para ver lo que se hace y cómo se hace al interior de la institución. Existen varias propuestas de dimensiones de la gestión

educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria.

Como podemos observar en el esquema anterior, cada una de estas dimensiones se concreta en procedimientos, medios e instrumentos que se manejan en el diario vivir de la institución y que le dan una dinámica específica, propia de cada realidad. Profundicemos un poco más

### **Dimensión institucional**

Son las formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores. Contiene las formas de relacionarse, así como las normas explícitas e implícitas.

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

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

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en

formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

### **Dimensión administrativa**

Contiene el manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información. También precisa el cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones.

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

Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

### **Dimensión pedagógica**

Opciones educativas metodológicas

Planificación, evaluación y certificación.

Desarrollo de prácticas pedagógicas.

Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes.

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

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

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

### **Dimensión Comunitaria**

Respuesta a necesidades de la comunidad.

Relaciones de la escuela con el entorno.

Padres y madres de familia.

Organizaciones de la localidad.

Redes de apoyo.

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

## **Funciones de la gestión del director**

La función del director, para lograr los fines institucionales en la gestión educativa, se da una serie de procesos que son multidisciplinarios y complejos, por lo que la institución debe definir aquellos que respondan a sus necesidades y al contexto del cual son parte.

Los procesos de la gestión dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y de otras instituciones vinculadas a ella, con miras a “conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa” (Amarate, 2000, p. 11), a fin de ofrecer un servicio de calidad, “y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes” (Álvarez, 1988, p. 23). Este servicio de calidad en la educación implica la mejora continua en la tarea diaria y en los procesos de la gestión. Es así, que Walter Shewhart desarrolló una propuesta del ciclo de los procesos de la gestión y que W. Edwards Deming lo popularizó como el “Ciclo de Deming”. Este ciclo tiene los siguientes momentos: Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA).

Es a través de la aplicación de este ciclo que la dirección de una institución educativa planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles. (Koontz et al., 1983; Chiavenato, 2007; Amarate, 2000).

## **Función de planificación**

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



La gestión es fundamentalmente un proceso de toma de decisiones. Hay que decidir sobre: qué debemos hacer para lograr nuestros objetivos, por dónde empezar, cómo lo haremos. Lo que implica pensar también en: con qué recursos contamos, qué requerimos para lograr lo que nos proponemos, qué obstáculos tenemos que vencer.

Fuentes (1980), después de matizar las aportaciones de diferentes autores (Schiefelbein, Aguilar y Block, Kaufman, Gómez Dacal, Anderson y Drowman, Quintana, Feroso y Coombs), nos da la siguiente definición: la planificación de la educación es “un proceso sistemático, continuo y abierto que sirve para disponer formas de actuación aplicables a la educación”

Otras aportaciones de interés son “Planificar, es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigidas al logro de los objetivos por medios preferibles”.

Para Ander-Egg (1993, p. 27): “Planificar, es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos, mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados”.

Desde una óptica institucional, Mascort (1987, p. 57), señala: “La planificación es algo más que la simple proyección de las actuales expectativas del director sobre la evolución, que seguirán los factores internos y externos de la institución, en un plazo de tiempo determinado. La planificación debe ser una fijación racional de objetivos a conseguir y una posterior determinación, coordinación y control de la óptima combinación de medios para alcanzarlos”.

Podemos hablar de planificación a nivel del sistema educativo, a nivel de los centros educativos y a nivel de los profesores, según sea el ámbito a que nos referimos. También podemos considerar diferentes productos de la planificación.

La planificación estratégica, preocupada fundamentalmente de la especificación mediante objetivos de las políticas ya definidas.

La planificación táctica, dirigida a adecuar las directrices estratégicas a un contexto determinado y centrada fundamentalmente en la ordenación de medios.

La planificación operativa, aplicable a situaciones concretas y dirigidas a desarrollar actuaciones.

La planificación estratégica es por naturaleza de mediano y largo plazo y en ella tienen más importancia los principios y las líneas de acción que las actuaciones. Por el contrario, las planificaciones tácticas y operativas son a mediano y corto plazo y en ellas cabe una mayor especificación de las actuaciones.

Para que el proceso de planificación se lleve a cabo con éxito, es necesario que contemos con los siguientes insumos, los que serán elaborados a partir del levantamiento de información de la realidad, que será registrada en instrumentos, permitirá priorizar las necesidades, y reconocer los intereses y expectativas de la población, de la comunidad en la que se encuentra la institución educativa:

a. Un diagnóstico de su realidad: implica el reconocimiento de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la población de la comunidad educativa, en los aspectos socioeconómicos, culturales y educativos.

b. La fijación de metas: son prioridades que se plantea la institución educativa en concordancia con el Plan Estratégico.

c. Las líneas de acción: Son directrices que orientan la gestión y que viabilizan la implementación del Plan Estratégico. Incide directamente con la organización de la institución.

d. Los recursos: Son los insumos y las potencialidades con que cuenta el director para desarrollar su gestión. Pueden ser humanos, materiales y financieros.

### **Función de Ejecución**

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

### **2.3 Definición de términos básicos**

Liderazgo: proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión; y en este proceso motivan a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios.

Comunicación, es el acto de comunicar equivalente a transmitir y, como toda actividad de transmisión, se da un contenido (mensaje) y una intención. Por lo que se infiere que la comunicación educativa es un tipo de comunicación humana que persigue logros educativos. Según la perspectiva constructivista, la comunicación educativa constituye el proceso mediante el cual se estructura la personalidad del educando; lográndose a través de las informaciones que este recibe y reelaborándolas en interacción con el medioambiente y con los propios conceptos construidos.

Liderazgo Pedagógico, Acción del profesional de la educación que promueve el aprendizaje, anima a los estudiantes a lograr los objetivos, competencias o estándares educativos, es la persona que está calificada para instruir y formar al individuo, es el profesional que asume el compromiso social de su quehacer.

Liderazgo, el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales —de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo—, conjuntamente con aquellos que son organizacionales. (Landolfi 2011),

Institución educativa, La Institución educativa, como comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación de servicio educativo.

Puede ser pública o privada. La Institución Educativa tiene por finalidad el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes. El Proyecto educativo institucional orienta su gestión.

Planificación educativa, planificación de la Educación, es la aplicación de un análisis racional y sistemático al proceso de desarrollo de la educación. Consiste en que la educación pueda satisfacer con la mayor eficacia las necesidades y los objetivos de los estudiantes y de la sociedad.

Estilo de liderazgo, capacidad adquirida y ejercida por una persona que le permite influir positivamente sobre los demás para el logro de un fin valioso, común y humano, dentro de una relación entre quienes son y se sienten iguales y en la que todos se sienten satisfechos y experimentan la sensación de ganancia y no de pérdida.

**Influencia,** La influencia es la acción y efecto de influir. Este verbo se refiere a los efectos que una cosa produce sobre otra (por ejemplo, el viento sobre el agua) o al predominio que ejerce un individuo.

**Idealizar,** Elevar a una persona o cosa a una categoría superior de perfección que no se corresponde con lo que es en realidad: cuando idealizas a una persona, no te das cuenta de sus defectos.

**Gestión Educativa,** Conjunto de métodos, procedimientos, estrategias combinadas que se aplican para desarrollar los procesos de organización, planificación, dirección y control.

**Gestión institucional,** Conjunto de coordinaciones y actividades estratégicas que realiza el director o presidente de una institución con otras instituciones sociales con el propósito de lograr objetivos institucionales y de proyección a la comunidad.

**Gestión administrativa,** Sistema o serie de actividades estratégicas y procedimentales para la realización de los procesos de gestión y el logro de los objetivos previstos por la institución o la empresa.

**Gestión Pedagógica,** Es el conjunto de operaciones, actividades y criterios de conducción del proceso educativo.

**Metas Estrategia,** Es una herramienta para orientar la ejecución de los recursos al cumplimiento de las funciones de cada pliego presupuestario. Es un proceso que involucra la capacidad de determinar objetivos, asociar recursos, definir cursos de acción que permitan cumplir dichos objetivos, así como seguir el proceso y examinar los resultados y las consecuencias de esas acciones teniendo como referencia las metas preestablecidas.

**Toma de decisiones,** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los

empleados en este proceso. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos

## Capítulo III

### Hipótesis y Variables

#### 3.1 Hipótesis

##### 3.1.1. Hipótesis general

Existe relación directa y significativa entre la formación de líderes pedagógicos y los conocimientos de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.

##### 3.1.2. Hipótesis específicas

Existe relación directa y significativa entre la formación de líderes pedagógicos y la dirección y liderazgo de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016

Existe relación directa y significativa entre la formación de líderes pedagógicos y los instrumentos de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.

Existe relación directa y significativa entre la formación de líderes pedagógicos y la diversificación curricular en los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016

Existe relación directa y significativa entre la formación de líderes pedagógicos y la gestión de calidad de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016

### **3.2 Variables**

#### **Variable 1: Formación de líderes pedagógicos**

Rodríguez-Molina (2011) recoge de los siguientes autores:

Dentro del conjunto de factores y agentes que intervienen en las escuelas, y su función dentro de las mismas, encontramos los liderazgos pedagógicos, que conllevan un trabajo de gestión y uno de enseñanza (Carriego, 2006), orientados a la gestión curricular o administración del currículo”. Y “estos liderazgos, centrados en lo pedagógico y curricular, entre otras funciones, les permitirían a las escuelas insertas en contextos de vulnerabilidad armonizar los códigos culturales implícitos en el currículo con los de sus estudiantes, generar procesos de organización y monitoreo de la enseñanza”

#### **Variable 2: Conocimiento de gestión**

Del análisis teórico la gestión es un concepto más genérico que administración, la práctica de la gestión hoy, va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen de la normatividad. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan.

Concordamos con la postura de Almeyda, (2005, p. 125) que manifiesta la gestión educativa es el conjunto articulado de acciones de conducción de un centro educativo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Educativo Institucional. En ese mismo sentido es preciso la coherencia que presenta Antúnez (2003, p. 180), concibe como un conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de objetivos, gestionar es la capacidad para dirigir, conducir y delegar los procesos de planificación, organización, dirección y seguimiento vinculados en el ámbito pedagógico, institucional y administrativo de la institución educativa. Estas acciones se realizan a través de procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente.



### 3.3. Operacionalización de las variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de la variable formación de líderes pedagógicos*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Nivel - rango</b>
Dominio conceptual	Elabora propuestas y proyectos	1,2,3,4,5	Dicotómico
	Promueve y comparte propuestas y proyectos		Correcto 2 Incorrecto 1
Capacidad técnica	Maneja los procesos pedagógicos.	6,7,8,9,10,11,12,13	Bajo (34 79)
	Diseña proyectos innovadores Monitorea los aprendizajes		
Manejo emocional y situacional	Genera buen clima escolar.	14,15,16,17,18,19 20,21,22	Medio (80 124)
	Establece canales de comunicación (diálogo). Resuelve conflictos		Alto (125 170)
Manejo organizacional	Establece condiciones de trabajo (cooperativo).	23,24,25,26,27,28 29,30,31,32,33,34	

### Variable 2

**Tabla 2**

*Operacionalización de la variable conocimiento de gestión*

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles Rangos</b>
Dirección y liderazgo	Estructura Organizacional	1-9	Dicotómico
	Autorrealización		Correcto 2
Instrumentos de gestión	Construcción de instrumentos	10-15	Incorrecto 1
	Aplicación de instrumentos		Bajo (0-22)
Diversificación curricular	Procesos curriculares	16-28	Medio (23-44)
	Gestión de conocimientos		Alto (45-66)
Gestión de calidad	Medición de calidad	28-33)	

## Capítulo IV

### Metodología

#### 4.1. Enfoque de investigación

En el proceso de la investigación se empleó el método cuantitativo, debido a que se emplea la estadística (descriptiva e inferencial) para mostrar los resultados y probar las hipótesis. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) este tipo de método es usado en las ciencias sociales y permite evidenciar resultados mediante el uso de la estadística.

#### 4.2. Tipo de investigación

El tipo de estudio para la presente investigación fue básico. De acuerdo a Tamayo (2010, p. 8), quién afirmó:

Recibe igualmente el nombre de investigación pura, teórica o dogmática, porque parte de un planteamiento de marco teórico y permanece en él; su finalidad es formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, teniendo presente de no contrastarlos con ningún aspecto referido práctico

Nivel correlacional: Por su carácter es de tipo correlacional, porque está dirigida a describir el fenómeno investigado y determinar las relaciones entre sus variables. Al respecto, Hernández, Fernández, Baptista (2010) sostiene que, establecer las relaciones entre variables, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Enfoque cuantitativo: El enfoque es cuantitativo tal como lo manifiesta Epiquién y Diestra (2013, p. 31), que se caracteriza por la recolección de datos y el análisis correspondiente para probar la hipótesis utilizando la medición numérica, es decir, la utilización de la estadística para probar la exactitud del comportamiento de la población en investigación.

La investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; la investigación de enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

### **4.3 Diseño de investigación**

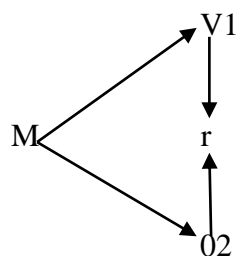
El diseño de la investigación fue no experimental, de corte transversal, puesto que no existió manipulación de variables, observándose de manera natural los hechos o fenómenos, es decir, tal y como se dan en su contexto natural.

Estos diseños describen las relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables, con la finalidad, de estudiar y analizarlos el grado de relación entre las variables en un hecho o fenómeno que se da en una realidad. Epiquién y Diestra (2013, p. 48).

Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. Epiquién y Diestra (2013, p. 27).

Transversal: cuando estudia las variables simultáneamente en un determinado momento, haciendo corte en el tiempo. Epiquién y Diestra (2013, p. 27).

De ahí que en este estudio se analiza a los actores de cómo el formación de líderes pedagógicos y conocimiento de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle 2016, dicho estudio se realizó en un mismo momento. El diseño correlacional se resume en el siguiente esquema.



*Figura 1.* Esquema del diseño de investigación.

Dónde:

M: Es la muestra con lo cual se realizó el estudio.

V1: Indica la medición a la variable (Formación de líderes pedagógicos).

V2: Indica la medición a la variable (Conocimiento de gestión)

El objeto de estudio se analizó en base a la realidad de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016

#### **4.4. Población y muestra**

##### **Población**

La población se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 174). El marco poblacional está constituido por 120 estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.

La muestra es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de esta. Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 173). Para nuestro estudio realizaremos un censo.

#### **4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

**Técnicas La Encuesta**, la encuesta es una de las técnicas de recolección de información para la investigación, debido a que registra con veracidad la problemática existente, pues

son los propios actores los que emiten la información que se realiza posteriormente y que permite incluso la validación de la hipótesis.

**Encuesta**, En tal sentido, de acuerdo con Hernández et al (2010) la encuesta es el procedimiento adecuado para recolectar datos a grandes muestras en un solo momento, de ahí que en este estudio se asume dicha técnica ya que como muestra se trabajó con un total de 120 estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.

La encuesta, al respecto, Quintero, (2009, p.4), indica: “Consiste en formular una serie de preguntas recogidas en un cuestionario para conocer la opinión del público sobre un asunto determinado y reflejado mediante estadísticas”.

### **Instrumento**

#### **Variable 1: Formación de líderes pedagógicos**

##### **Ficha técnica**

Nombre del instrumento: Cuestionario para medir la formación de líderes pedagógicos.

Autora: Armida, Rimachi Gálvez

Año : 2017

Descripción

Tipo de instrumento: Cuestionario.

Objetivo: Determinar el nivel del formación de líderes pedagógicos de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.

Población: 120

Lugar : Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.

Número de ítem: 34

Aplicación: Directa

Tiempo de administración: 30 minutos

Escala de Medición : Dicotómico

Escala: de Likert

Niveles	Rango	
Bajo	34	79
Medio	80	124
Alto	125	170

### **Instrumento**

#### **Variable 2: Conocimiento de gestión**

##### **Ficha técnica**

Nombre del instrumento: Cuestionario para medir el conocimiento de gestión Autor:

Año : 2017

Autora: Armida, Rimachi Gálvez

Descripción

Tipo de instrumento: Cuestionario.

Objetivo: Determinar el nivel de conocimiento de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.

Población: 120

Lugar Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.

Número de ítem: 33

Aplicación: Directa

Tiempo de administración: 30 minutos

Escala de Medición : si o no

Escala: de Likert

Niveles	Rango	
Bajo	(0	22)
Medio	(23	44)
Alto	(45	66)

#### 4.6. Tratamiento estadístico de los datos

Para el análisis de los datos de la aplicación de los instrumentos de investigación, se procederá a su crítica, codificación, tabulación, se les aplicará las técnicas estadísticas de distribución de frecuencias y representaciones gráficas en porcentajes para las variables. Por último, para graficarlos, mediante la presentación de los resultados en gráficas circulares o pasteles para su posterior análisis cuantitativo.

Aplicación de la encuesta: realizada a un grupo piloto.

Se tabuló los datos en una matriz de resultados los cuales fueron introducidos al programa SPSS 23.

Se determinó la confiabilidad del instrumento a través de alfa de Cronbach. Luego, se determinó la validez del instrumento por juicio de 5 expertos con grado de magister o doctor el cual se promedió los resultados de los puntajes obtenidos. Seguidamente, antes de aplicar las técnicas estadísticas pertinentes a las variables de estudio, se determinó si las variables eran paramétricas o no paramétricas.

Por último, siendo que las variables fueron medidas de manera cuantitativa, y hallándose una distribución muestral de las variables; se aplicó la técnica estadística de rho Spearman para la prueba de hipótesis

## Capítulo V

### Resultados

#### 5.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos

Siguiendo los procedimientos de elaboración del instrumento para determinar su fiabilidad se someterá a la validez siguiente:

**Validez a juicio de expertos:** Dicho procedimiento de validez se realizó por criterio de jueces, realizado por el docente del módulo de desarrollo del trabajo de investigación quien evaluó la pertinencia, relevancia y claridad, mediante la aplicación del certificado de validez de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.

#### Tabla 3

*Validez de contenido del instrumento formación de líderes pedagógicos*

Validador	Resultado
Dr. Alfonso Jesús Hernández Pérez	Aplicable
Dr. Francisco Aguilar León	Aplicable
Dr. Víctor Olano Sánchez	Aplicable

*Nota:* La fuente se obtuvo de los certificados de validez del instrumento.

#### Tabla 4

*Validez de contenido del instrumento conocimiento de gestión*

Validador	Resultado
Dr. Alfonso Jesús Hernández Pérez	Aplicable
Dr. Francisco Aguilar León	Aplicable
Dr. Víctor Olano Sánchez	Aplicable

*Nota:* La fuente se obtuvo de los certificados de validez del instrumento.

#### Confiabilidad del Instrumento.

La confiabilidad del instrumento se realizó mediante la técnica de prueba previa o conocida como prueba piloto. En los resultados de la prueba piloto, el Coeficiente de Alfa de Cronbach



**Tabla 5***Confiabilidad de los instrumentos*

Instrumento	Técnica	Resultados
Instrumento 1	Alfa de Cronbach	0.909
Instrumento 2	Alfa de Cronbach	0.914

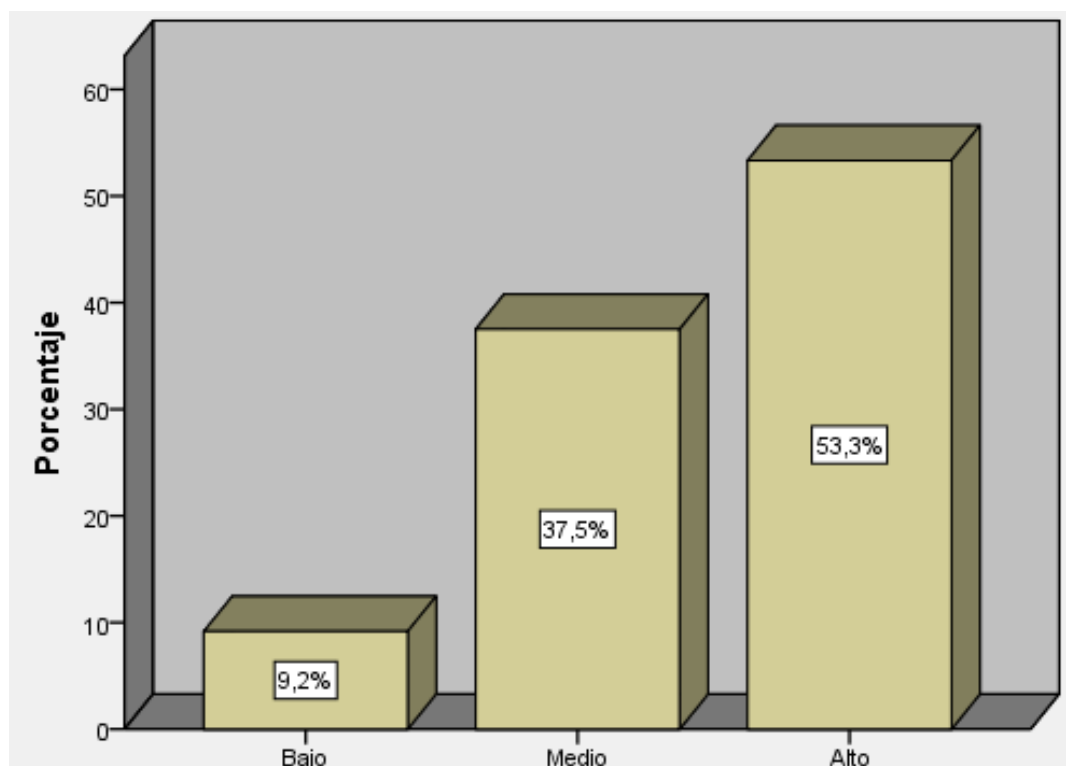
Siendo los coeficientes de Alfa de Cronbach superiores a 0.80 lo que indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es fuerte.

## 5.2. Presentación y análisis de los resultados

### Descripción

**Tabla 6***Niveles de formación de líderes pedagógicos*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	11	9,2
Medio	45	37,5
Alto	64	53,3
Total	120	100,0

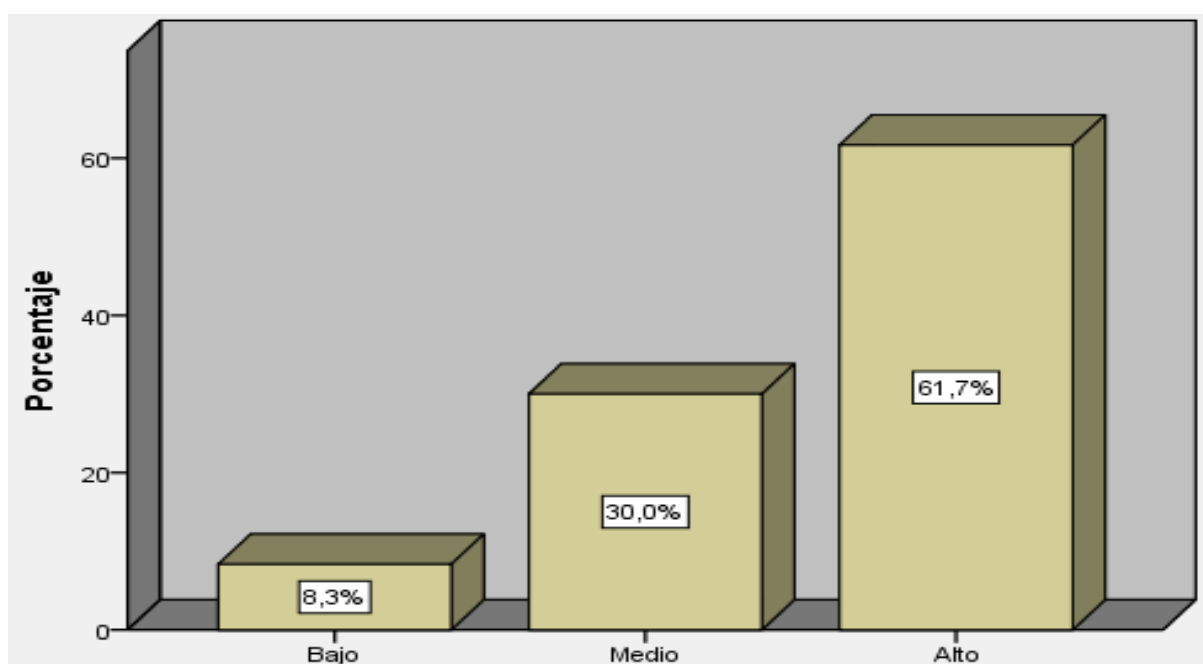
**Figura 2.** *Niveles de formación de líderes pedagógicos*

La tabla 7 y Figura 2 se puede observar que los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, el 53.3% se encuentra en un nivel alto de formación de líderes pedagógicos, por otro lado el 37.5% alcanzo un nivel medio de la formación de líderes pedagógicos, asimismo el 9.2% se encuentra en un nivel bajo de la formación de líderes pedagógicos de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.

**Tabla 7**

*Niveles de conocimientos de gestión*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	10	8,3
Medio	36	30,0
Alto	74	61,7
Total	120	100,0



*Figura 3. Niveles de conocimientos de gestión.*

La tabla 8 y Figura 3 se puede observar que los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, el 61.7% se encuentra en un nivel alto de conocimientos de gestión, por otro lado el

30% alcanzo un nivel medio de conocimientos de gestión, asimismo el 8.3% se encuentra en un nivel bajo de conocimiento de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.

### Contrastación de hipótesis

Se trata de variables cualitativas, por lo tanto se realiza la prueba de dependencia, para ello se somete a la prueba de Chi cuadrado de Pearson, asimismo, se establece el uso del estadístico de Rho Spearman que de acuerdo a la teoría de análisis estadístico, es el adecuado para variables politómicas.

### Hipótesis general

Ho. No existe relación directa y significativa entre la formación de líderes pedagógicos y los conocimientos de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016

Hi. Existe relación directa y significativa entre la formación de líderes pedagógicos y los conocimientos de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016

### Tabla 8

*La formación de líderes pedagógicos y los conocimientos de gestión*

			Conocimiento de gestión			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Formación de líderes pedagógicos	Bajo	Recuento	10	1	0	11
		% del total	8,3%	0,8%	0,0%	9,2%
	Medio	Recuento	0	32	13	45
		% del total	0,0%	26,7%	10,8%	37,5%
	Alto	Recuento	0	3	61	64
		% del total	0,0%	2,5%	50,8%	53,3%
Total		Recuento	10	36	74	120
		% del total	8,3%	30,0%	61,7%	100,0%

*Chi-cuadrado de Pearson = 166,087a g.l. = 4 p < .000*

*Correlación de Spearman = 0,794\*\* p < ,000*

Como se muestra en la tabla 9, la formación de líderes pedagógicos está relacionada con el conocimiento de gestión, según la correlación de Spearman de 0,794\*\* representando ésta una correlación alta de variables y siendo altamente significativa. Además, según la prueba de independencia (Chi-cuadrado: \*\*\* $p < ,000$ ) altamente significativa, se acepta la relación entre la formación de líderes pedagógicos y el conocimiento de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.

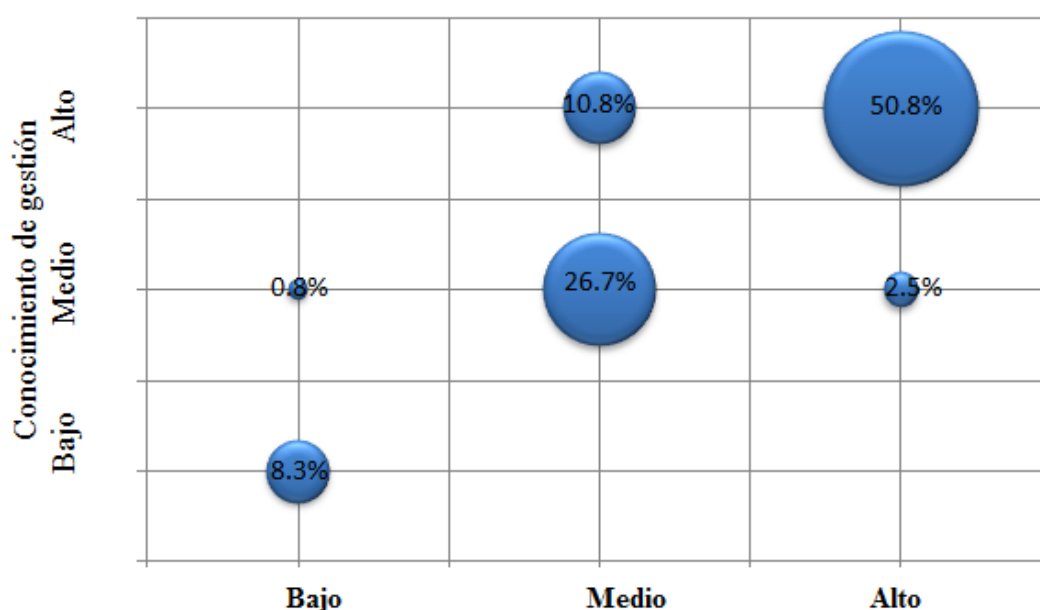


Figura 4. La formación de líderes pedagógicos y los conocimientos de gestión.

Como se observa en la tabla y figura; la formación de líderes pedagógicos en un nivel bajo, el 8.3% percibe un nivel bajo de conocimiento de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Asimismo la formación de líderes pedagógicos en un nivel regular, el 26.7% percibe un nivel regular del conocimiento de gestión. Por último, la formación de líderes pedagógicos en un nivel alto, el 50.8% se encuentra en un nivel alto de conocimiento de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.

### Hipótesis específicas 1

Ho. No existe relación directa y significativa entre la formación de líderes pedagógicos y la dirección y liderazgo de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016

Hi. Existe relación directa y significativa entre la formación de líderes pedagógicos y la dirección y liderazgo de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016

**Tabla 9**

*La formación de líderes pedagógicos y la dirección y liderazgo*

			Dirección y liderazgo			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Formación de líderes pedagógicos	Bajo	Recuento	10	1	0	11
		% del total	8,3%	0,8%	0,0%	9,2%
	Medio	Recuento	14	23	8	45
		% del total	11,7%	19,2%	6,7%	37,5%
	Alto	Recuento	1	6	57	64
		% del total	0,8%	5,0%	47,5%	53,3%
Total		Recuento	25	30	65	120
		% del total	20,8%	25,0%	54,2%	100,0%

*Chi-cuadrado de Pearson = 90,601<sup>a</sup> g.l. = 4 p < .000*

*Correlación de Spearman = 0, 777\*\* p < .000*

Como se muestra en la tabla 10, la formación de líderes pedagógicos está relacionada con la dirección y liderazgo, según la correlación de Spearman de 0, 777\*\* representando ésta una correlación alta de variables y siendo altamente significativa. Además, según la prueba de independencia (Chi-cuadrado: \*\*\*p <,000) altamente significativa, se acepta la relación entre la formación de líderes pedagógicos y la dirección y liderazgo de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.

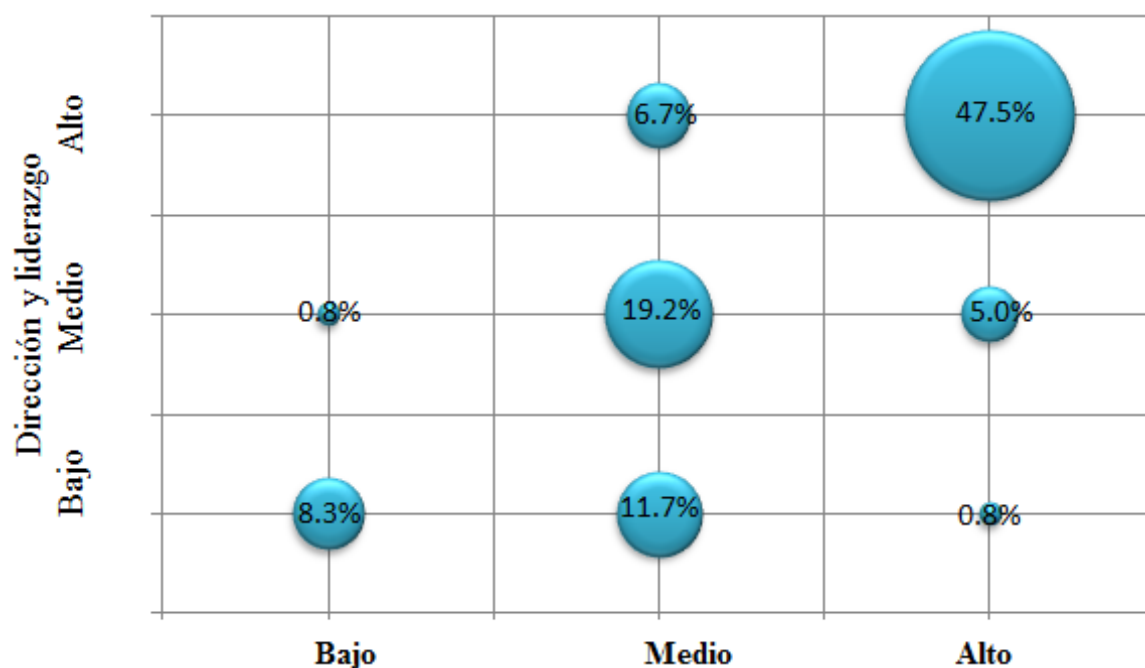


Figura 5. La formación de líderes pedagógicos y la dirección y liderazgo

Como se observa en la tabla y figura; la formación de líderes pedagógicos en un nivel bajo, el 8.3% percibe un nivel de bajo de dirección y liderazgo de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Asimismo la formación de líderes pedagógicos en un nivel medio, el 19.2% percibe un nivel medio de dirección y liderazgo. Por último, la formación de líderes pedagógicos en un nivel alto, el 47.5% se encuentra en un nivel alto de dirección y liderazgo de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.

### Hipótesis específicas 2

Ho. No existe relación directa y significativa entre la formación de líderes pedagógicos y los instrumentos de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.

Hi. Existe relación directa y significativa entre la formación de líderes pedagógicos y los instrumentos de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.

**Tabla 10**

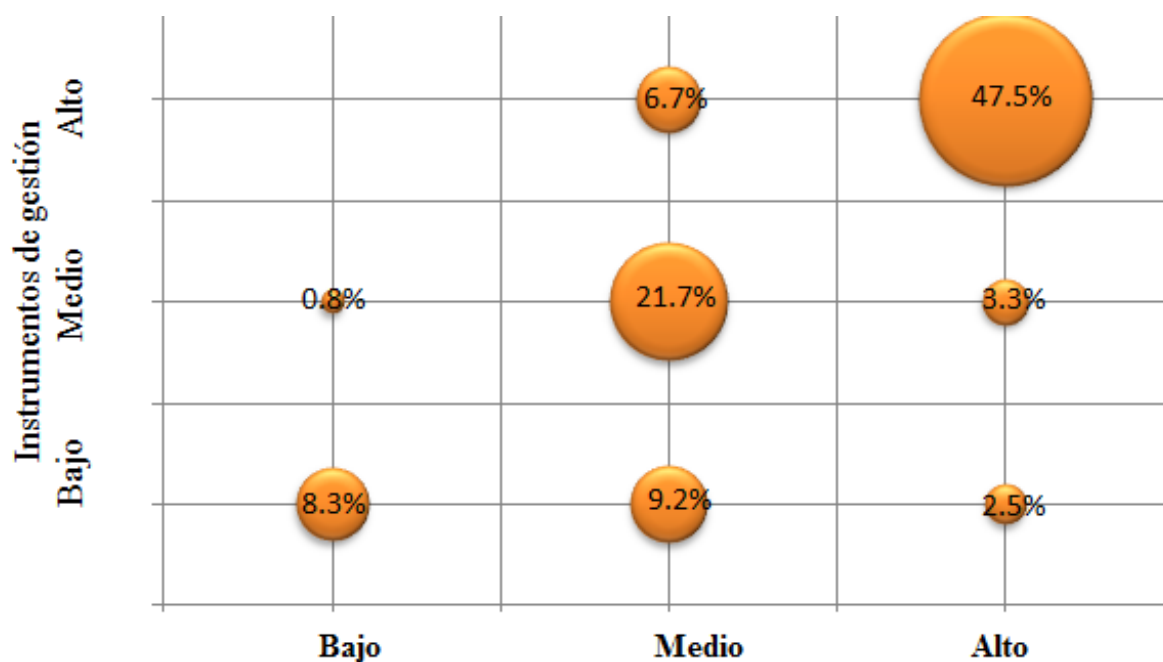
*La formación de líderes pedagógicos y los instrumentos de gestión*

			Instrumentos de gestión			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Formación de líderes pedagógicos	Bajo	Recuento	10	1	0	11
		% del total	8,3%	0,8%	0,0%	9,2%
	Medio	Recuento	11	26	8	45
		% del total	9,2%	21,7%	6,7%	37,5%
	Alto	Recuento	3	4	57	64
		% del total	2,5%	3,3%	47,5%	53,3%
Total	Recuento	24	31	65	120	
	% del total	20,0%	25,8%	54,2%	100,0%	

*Chi-cuadrado de Pearson = 95,419<sup>a</sup> g.l. = 4 p < .000*

*Correlación de Spearman = 0,751\*\* p < ,000*

Como se muestra en la tabla 11, la formación de líderes pedagógicos está relacionada con los instrumentos de gestión, según la correlación de Spearman de 0,751\*\* representando ésta una correlación alta de variables y siendo altamente significativa. Además, según la prueba de independencia (Chi-cuadrado: \*\*\*p <,000) altamente significativa, se acepta la relación entre la formación de líderes pedagógicos y los instrumentos de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.



**Figura 6.** La formación de líderes pedagógicos y los instrumentos de gestión

Como se observa en la tabla y figura; la formación de líderes pedagógicos en un nivel bajo, el 8.3% percibe un nivel bajo los instrumentos de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Asimismo la formación de líderes pedagógicos en un nivel regular, el 21.7% percibe un nivel regular de los instrumentos de gestión. Por último, la formación de líderes pedagógicos en un nivel alto, el 47.5% se encuentra en un nivel alto de los instrumentos de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.

### **Hipótesis específicas 3**

Ho. No existe relación directa y significativa entre la formación de líderes pedagógicos y la diversificación curricular en los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016



Hi. Existe relación directa y significativa entre la formación de líderes pedagógicos y la diversificación curricular en los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016

**Tabla 11**

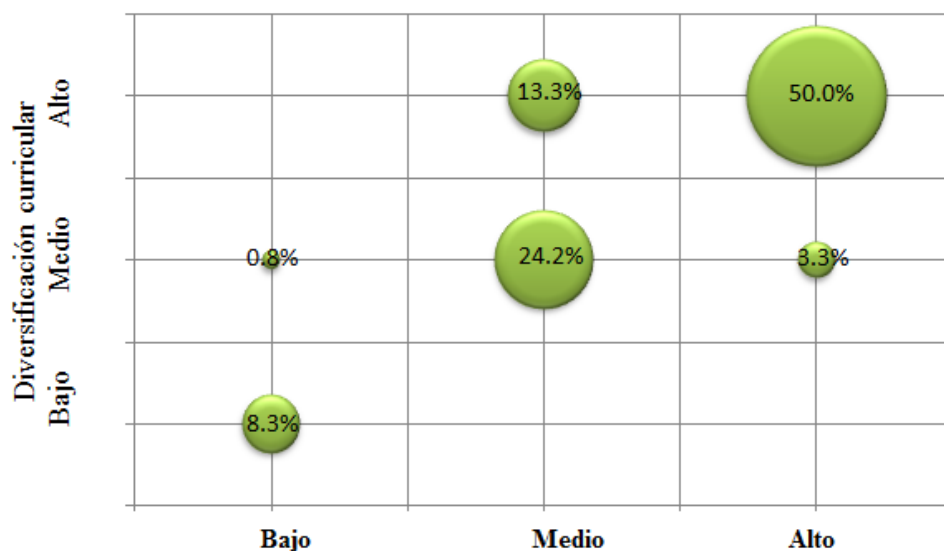
*La formación de líderes pedagógicos y la diversificación curricular*

			Diversificación curricular			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Formación de líderes pedagógicos	Bajo	Recuento	10	1	0	11
		% del total	8,3%	0,8%	0,0%	9,2%
	Medio	Recuento	0	29	16	45
		% del total	0,0%	24,2%	13,3%	37,5%
	Alto	Recuento	0	4	60	64
		% del total	0,0%	3,3%	50,0%	53,3%
Total		Recuento	10	34	76	120
		% del total	8,3%	28,3%	63,3%	100,0%

*Chi-cuadrado de Pearson = 154,053<sup>a</sup> g.l. = 4 p < .000*

*Correlación de Spearman = 0, 743\*\* p < .000*

Como se muestra en la tabla 12, la formación de líderes pedagógicos está relacionada con la diversificación curricular, según la correlación de Spearman de 0, 743\*\* representando ésta una correlación alta de variables y siendo altamente significativa. Además, según la prueba de independencia (Chi-cuadrado: \*\*\*p <,000) altamente significativa, se acepta la relación entre la formación de líderes pedagógicos y la diversificación curricular de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.



*Figura 7.* La formación de líderes pedagógicos y la diversificación curricular.

Como se observa en la tabla y figura; la formación de líderes pedagógicos en un nivel bajo, el 8.3% percibe un nivel bajo de la diversificación curricular de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Asimismo la formación de líderes pedagógicos en un nivel regular, el 21.7% percibe un nivel regular de la diversificación curricular. Por último, la formación de líderes pedagógicos en un nivel alto, el 47.5% se encuentra en un nivel alto de la diversificación curricular de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.

#### **Hipótesis específicas 4**

Ho. No existe relación directa y significativa entre la formación de líderes pedagógicos y la gestión de calidad de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de

Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016

Hi. Existe relación directa y significativa entre la formación de líderes pedagógicos y la gestión de calidad de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016

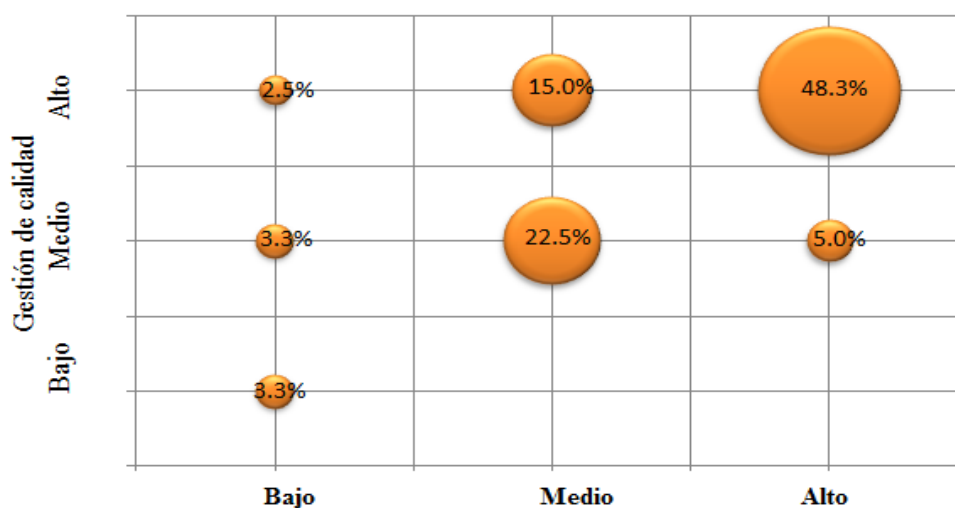
**Tabla 12***La formación de líderes pedagógicos y la gestión de calidad*

			Gestión de calidad			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Formación de líderes pedagógicos	Bajo	Recuento	4	4	3	11
		% del total	3,3%	3,3%	2,5%	9,2%
	Medio	Recuento	0	27	18	45
		% del total	0,0%	22,5%	15,0%	37,5%
	Alto	Recuento	0	6	58	64
		% del total	0,0%	5,0%	48,3%	53,3%
Total		Recuento	4	37	79	120
		% del total	3,3%	30,8%	65,8%	100,0%

*Chi-cuadrado de Pearson = 74,740a g.l. = 4 p < .000*

*Correlación de Spearman = 0, 579\*\* p < .000*

Como se muestra en la tabla 12, la formación de líderes pedagógicos está relacionada con la gestión de calidad, según la correlación de Spearman de 0, 579\*\* representando ésta una correlación moderada de variables y siendo altamente significativa. Además, según la prueba de independencia (Chi-cuadrado: \*\*\*p <,000) altamente significativa, se acepta la relación entre la formación de líderes pedagógicos y la gestión de calidad de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.



*Figura 8. La gestión administrativa y el conocimiento de gestión.*

Como se observa en la tabla y figura; la formación de líderes pedagógicos en un nivel bajo, el 3.3% percibe un nivel bajo de la gestión de calidad de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Asimismo la formación de líderes pedagógicos en un nivel regular, el 22.5% percibe un nivel regular de la gestión de calidad. Por último, la formación de líderes pedagógicos en un nivel alto, el 48.3% se encuentra en un nivel alto de la gestión de calidad de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.

### **5.3. Discusión de los resultados**

En el trabajo de investigación titulada: “Formación de líderes pedagógicos y conocimiento de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016, los resultados encontrados guardan una relación directa según el procesamiento de la información recabada mediante los instrumentos utilizados.

En cuanto a la hipótesis general, Existe relación directa y significativa entre la formación de líderes pedagógicos y los conocimientos de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016. Según la correlación de Spearman de 0,794\*\* representando ésta una correlación alta de variables y siendo altamente significativa. Además, según la prueba de independencia (Chi-cuadrado: \*\*\* $p < ,000$ ) altamente significativa, se acepta la relación entre la formación de líderes pedagógicos y el conocimiento de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016. Asimismo Panta (2011) Concluye que el servicio educativo se perciben esta variable en un nivel alto, lo que significa que se ha logrado ofertar un servicio educativo de calidad, que

satisface las expectativas del estudiante, en tanto responde a sus necesidades de aprendizaje. Al efectuar la correlación de planificación curricular, recursos didácticos, capacidad didáctica entre servicio educativo se concluye que existe una correlación moderada. González (2014) Concluye que los hallazgos más resaltante que los docentes presentan congruencia con su actuación ya que los mismos son carismáticos, debido a que estimulan a los estudiantes a desarrollar ideas nuevas en su proceso de aprendizaje, son personas honestas y manejan y mantienen una buena relación y comunicación con sus estudiantes, proyectando un liderazgo eficaz.

**En cuanto a la Hipótesis específica 1** Existe relación directa y significativa entre la formación de líderes pedagógicos y la dirección y liderazgo de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle 2016, según la correlación de Spearman de 0, 777\*\* representando ésta una correlación alta de variables y siendo altamente significativa. Además, según la prueba de independencia (Chi-cuadrado: \*\*\* $p < ,000$ ) altamente significativa, se acepta la relación entre la formación de líderes pedagógicos y la dirección y liderazgo de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, nuestros resultados son avalados por Gutiérrez (2013), Concluye que muestra la teoría científica con la realidad práctica, se evidencia que existe influencia significativa en un 95% (valor  $p = .000 < 0.05$ ) entre la estructura curricular, el estilo de liderazgo de la dirección y el nivel profesional de los docentes en la Gestión de la Calidad Educativa de los estudiantes de la Facultad de Educación en la especialidad de Historia y Geografía. Al respecto Medina y Gómez (2012) Concluye que la competencia humana, que es la más valorada, se estimó que la creación de un programa depende de la colaboración y de la confianza entre todos los implicados, de los valores más relevantes que han de ser potenciados por los líderes y los directivos que

se sienten muy implicados en los programas de mejora. Se requiere de los líderes, el dominio de las competencias de Gestión Humana y Técnica para la creación de un programa de mejora en los Centros de Educación Secundaria.

**En cuanto a la Hipótesis específica 2** Existe relación directa y significativa entre la formación de líderes pedagógicos y los instrumentos de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle 2016., según la correlación de Spearman de 0,751\*\* representando ésta una correlación alta de variables y siendo altamente significativa. Además, según la prueba de independencia (Chi-cuadrado: \*\*\* $p < ,000$ ) altamente significativa, se acepta la relación entre la formación de líderes pedagógicos y los instrumentos de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016. Huari (2013) Concluye que las instituciones educativas estatales o particulares del Callao consideran que entre los diferentes estilos del liderazgo facilitador, controlador, transaccional y transformacional si existe asociación significativa en relación con la gestión institucional. Sánchez (2013) Concluye que las competencias como docente le corresponde se encuentra en una discrepancia entre la respuesta de los docentes y la de los estudiantes, respecto a la manera de cómo está gestionando su labor educativa dentro y fuera del aula; por esa razón, recomendó a las autoridades educativas del área deben planificar y ejecutar talleres relativos a la gestión que pueda tener el docente, con los estudiantes y a su vez que se va integrando a la escuela con la comunidad.

**En cuanto a la Hipótesis específica 3**, Existe relación directa y significativa entre la formación de líderes pedagógicos y la diversificación curricular en los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, según la correlación de Spearman de 0,743\*\*

representando ésta una correlación alta de variables y siendo altamente significativa. Además, según la prueba de independencia (Chi-cuadrado: \*\*\* $p <,000$ ) altamente significativa, se acepta la relación entre la formación de líderes pedagógicos y la diversificación curricular de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016. Lo anterior también es ratificado por Gutiérrez (2012) Concluye que que existe relación entre el liderazgo Pedagógico de los docentes y la Calidad Educativa en las Instituciones Educativas del nivel Secundaria. La falta de compromiso social no le permite al docente liderar el trabajo Pedagógico y como consecuencia el rendimiento escolar no es óptimo y menos la calidad esperada. El Liderazgo Pedagógico de los docentes guarda relación significativa con la calidad educativa, así como lo establecen los resultados estadísticos. Mora (2010) Concluye que la implementación de un diseño de modelo de liderazgo transformacional que se permita potencializar la gestión de la dirección administrativa de la Universidad Estatal de Bolívar. La eficiente y efectiva dirección de la institución depende de las capacidades y habilidades que tengan las personas que están a su cargo, ello conlleva a una escogencia de un excelente administrador en la organización, pues de él depende el manejo de todos los recursos y talentos humanos “y en corto plazo” el que brindará las herramientas profesionales para la toma de decisiones de la Dirección Administrativa.

**En cuanto a la Hipótesis específica 4,** Existe relación directa y significativa entre la formación de líderes pedagógicos y la gestión de calidad de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle 2016, según la correlación de Spearman de 0, 579\*\* representando ésta una correlación moderada de variables y siendo altamente significativa. Además, según la prueba de independencia (Chi-cuadrado: \*\*\* $p <,000$ ) altamente

significativa, se acepta la relación entre la formación de líderes pedagógicos y la gestión de calidad de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016. Lo anterior también es ratificado por Panta (2011) Concluye que el Servicio Educativo se perciben esta variable en un nivel alto, lo que significa que se ha logrado ofertar un servicio educativo de calidad, que satisface las expectativas del estudiante, en tanto responde a sus necesidades de aprendizaje. Al efectuar la correlación de planificación curricular, recursos didácticos, capacidad didáctica entre servicio educativo se concluye que existe una correlación moderada. Rodríguez, (2010) Concluye que deben diseñar estrategias y trabajar acciones que propicien una mayor participación, análisis y discusión de las propuestas y trabajar más su sentido académico y de impacto en la formación de los futuros docentes. Para salvar y dejar de transitar entre lo nuevo y lo tradicional de las prácticas pedagógicas se hace necesario encontrar y trabajar en el sentido pedagógico que permita construir lo metodológico didáctico, recuperar lo esencial de orientar la formación docente a través de una pedagogía humanística y social, vinculada a la práctica educativa y a las condiciones de desarrollo socio cultural de los escenarios de las escuelas de educación básica.



### Conclusiones

1. En función a los resultados reportan que el 53.3% se encuentra en un nivel alto de formación de líderes pedagógicos, por otro lado el 37.5% alcanzo un nivel medio de la formación de líderes pedagógicos, asimismo el 9.2% se encuentra en un nivel bajo de la formación de líderes pedagógicos de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.
2. En relación a los resultados reportan que el 61.7% se encuentra en un nivel alto de conocimientos de gestión, por otro lado el 30% alcanzo un nivel medio de conocimientos de gestión, asimismo el 8.3% se encuentra en un nivel bajo de conocimiento de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.
3. La formación de líderes pedagógicos se relaciona directa ( $Rho=0,794$ ) y significativamente ( $p=0,000$ ) con el conocimiento de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016. Se probó la hipótesis planteada y esta relación es alta.
4. La formación de líderes pedagógicos se relaciona directa ( $Rho=0,777$ ) y significativamente ( $p=0,000$ ) con la dirección y liderazgo de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016. Se probó la hipótesis planteada y esta relación es alta.
5. La formación de líderes pedagógicos se relaciona directa ( $Rho=0,751$ ) y significativamente ( $p=0,000$ ) con los instrumentos de gestión de los estudiantes de

posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016. Se probó la hipótesis planteada y esta relación es alta.

6. La formación de líderes pedagógicos se relaciona directa ( $Rho=0,743$ ) y significativamente ( $p=0,000$ ) con la diversificación curricular de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016. Se probó la hipótesis planteada y esta relación es alta.
7. La formación de líderes pedagógicos se relaciona directa ( $Rho=0,579$ ) y significativamente ( $p=0,000$ ) con la gestión de calidad de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016. Se probó la hipótesis planteada y esta relación es alta.

### **Recomendaciones**

1. Se recomienda al coordinador posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, realizar estudios en la Universidad y ampliar la cobertura de investigación con la finalidad de mejorar el conocimiento de gestión, pues creemos que esta variable tiene repercusiones en el desempeño profesional y en el desarrollo institucional.
2. Se sugiere al coordinador que como líderes pedagógicos, promueva la dirección, liderazgo y valores, para de esta manera concretar la visión y misión compartida de cambio de la Universidad, plasmados en los documentos de gestión.
3. Se sugiere a los líderes pedagógicos en conocimiento de gestión, promover los instrumentos de gestión y la diversificación curricular la formación de equipos para el trabajo pedagógico, involucrando a la comunidad universitaria en las acciones que favorezcan el desarrollo de la Escuela de Posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016
4. Se sugiere a los directivos, se debe fomentar foros de participación interna y externa de catedráticos, que sean un espacio de reflexión y debate con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales, la gestión de calidad reforzando el liderazgo pedagógicos que dirigen la Escuela de Posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016

## Referencias

- Álvarez, D. (1988) *La dirección de centros escolares*, Zaragoza, Edelvives
- Amarate, R. (2000) *Cómo mejorar los centros educativos*, Madrid, Síntesis
- Ander-Egg (1993) *La base de conocimientos de eficacia escolar*. En: *Las escuelas eficaces. Claves para mejorar la enseñanza*. Madrid
- Anderson, S. (2010). *Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela*. Psicoperspectivas, 9 (2), 34-52. Recuperado de <www.psicoperspectivas.cl>
- Bolívar, M. (2013). *Liderazgo en las instituciones educativas*. Una revisión de líneas de investigación. Revista Fuentes, 14, pp. 15-60.
- Casassus, J. (2005) *La dirección de centros: análisis de tareas*, Madrid, CIDE
- Chiavenato, I. (2007) *Administración de Recursos Humanos*. México. Editorial McGraw Hill 4ª Edición
- En España, Medina y Gómez (2012) “*El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en la Facultad de Educación*”.
- Fuentes S. (1980) *Formación de formadores. Impacto, pasado y presente*, Buenos Aires, FLACSO-Miño y Dávila
- González, B. (2014), realizó la tesis titulada “*El liderazgo transformador, en el docente universitario, pieza clave en el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje*”, para optar el Grado de Magíster en Educación, en la Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela
- González, O. (2008). *Liderazgo transformacional en el docente universitario*. Maracaibo, Venezuela. Universidad del Zulia. *Multiciencias*, enero-abril, 38-47
- Gutiérrez (2013) “*Influencia de la estructura curricular, el liderazgo de la dirección y el nivel profesional del docente en la gestión de la calidad educativa de la Facultad de Educación de la UNMSM*”

Gutiérrez armas, Noemí (2012). Tesis *.El Liderazgo Pedagógico de los Docentes del Nivel Secundaria y su relación con la Calidad Educativa de las Instituciones Educativas de la red N°5 Distrito del Callao durante el Periodo Lectivo 2006*. Lima UNE “E.G.V.” EPG. 109 páginas

Hammer y Champy. (2003) *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*, Madrid, Alianza editorial.

Huari (2013) “*Estilos de liderazgo y la gestión institucional de los centros educativos nacionales y particulares del distrito y provincia del Callao*, para optar el grado de Magister en Ciencias de la Educación – Gestión Educacional

Ibarra, G. (2011), *Liderazgo Pedagógico en las Escuelas media del Sector 63 de la Secretaria de educación de Córdoba Argentina*” Juran, F. (1998) *La escuela como organización inteligente*. Buenos Aires: Argentina

Landolfi, H. (2009). *La esencia del liderazgo*. Buenos Aires, Editorial Dunken. Recuperado de [www.dunken.com.ar/web2/libreria\\_detalle.php?id=9113](http://www.dunken.com.ar/web2/libreria_detalle.php?id=9113)

Leithwood , Louis (2011). *La vinculación de Liderazgo para el Aprendizaje del Estudiante*. Fundación Wallace.

López, R. (2013) “Formación pedagógica y desempeño laboral del docente de educación básica” Tesis de maestría. Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo Venezuela

Mascort S. (1987) *Gestión educativa: historia de una propuesta y modelo para armar*, Buenos Aires, OIT/CINTERFOR

Maureira, Óscar, & Rojas, Armando (2013). *Características del Liderazgo Transformacional en Docentes de Lenguaje y Comunicación en una Muestra de Establecimientos Escolares de Vulnerabilidad Social*. Estudios pedagógicos. Recuperado de [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07052013000100007](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052013000100007&lng=es&tlng=es)

Medina, G. (2014). *El Liderazgo Pedagógico: Competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria*. Perspectiva Educacional. Formación de Profesores. Vol. 53(1), Pp. 91-113.

Mora, L. (2010) Modelo de liderazgo transformacional y la gestión en la dirección administrativa de la Universidad Estatal de Bolívar, tesis de Magister.

Panta, S. (2011) *Gestión Pedagógica y Calidad del Servicio Educativo en la Institución Educativa Felipe Huamán Poma de Ayala de Moyopampa-Chosica-2009*.

Robinson, Lloyd, Rowe (2008). *The impact of leadership on school outcomes: Analysis of the differential effects of leadership types*. Educational Administration Quarterly, 44(5), 635-674.

Rodríguez, M. (2010) *Gestión pedagógica elemento para la calidad educativa en la formación docente*. Tesis de Maestría. Universidad de BíoBío Chile

Sánchez, C. (2013) “*La gestión pedagógica de los docentes con la escuela y el entorno*”, realizada en la Universidad de Carabobo, Caracas-Venezuela

Zamora R. (2014) *¿Qué es el liderazgo distribuido?* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.ricardozamora.es/tag/liderazgo-distribuido/>

## **Apéndices**

**Apéndices A**  
**Matriz de consistencia**

**Formación de líderes pedagógicos y conocimiento de gestión de los estudiantes de Posgrado de la Sede de San Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016**

<b>Problemas general</b>	<b>Objetivos general</b>	<b>Hipótesis general</b>	<b>Variables</b>
¿Qué relación existe entre la formación de líderes pedagógicos y los conocimientos de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016?	Determinar la relación entre la formación de líderes pedagógicos y los conocimientos de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.	Existe relación directa y significativa entre la formación de líderes pedagógicos y los conocimientos de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016	<b>Variable 1 :</b>  Formación de líderes pedagógicos  <b>Variable 2 :</b>  Conocimiento de gestión
<b>Problemas específicos</b> ¿Qué relación existe entre la formación de líderes pedagógicos y la dirección y liderazgo de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016?	<b>Objetivos específicos</b> Determinar la relación entre la formación de líderes pedagógicos y la dirección y liderazgo de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.	<b>Hipótesis específicos</b> Existe relación directa y significativa entre la formación de líderes pedagógicos y la dirección y liderazgo de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016	
¿Qué relación existe entre la formación de líderes pedagógicos y los instrumentos de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016?	Determinar la relación entre la formación de líderes pedagógicos y los instrumentos de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.	Existe relación directa y significativa entre la formación de líderes pedagógicos y los instrumentos de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.	
¿Qué relación existe entre la formación de líderes pedagógicos y la diversificación curricular en los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016?	Determinar la relación entre la formación de líderes pedagógicos y la diversificación curricular en los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.	Existe relación directa y significativa entre la formación de líderes pedagógicos y la diversificación curricular en los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016	
¿Qué relación existe entre la formación de líderes pedagógicos y la gestión de calidad de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016?	Determinar la relación entre la formación de líderes pedagógicos y la gestión de calidad de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.	Existe relación directa y significativa entre la formación de líderes pedagógicos y la gestión de calidad de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016	



Metodología	Población y Muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística
<p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo.</p> <p><b>Tipo:</b> Básica.</p> <p><b>Nivel:</b> Correlacional.</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental-transversal.</p> <p><b>Método:</b> Hipotético deductivo.</p>	<p><b>Población:</b> 120 estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.</p> <p>Población censal.</p>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta.  <b>Instrumento:</b> Cuestionario.  <b>Variable 1:</b> Formación de líderes pedagógicos</p> <p>Autores:  Año: 2017  Ámbito de aplicación: Educativo.  Finalidad: Determinar la relación entre la formación de líderes pedagógicos de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.</p> <p><b>Variable 2:</b> Conocimiento de gestión.  Autores:  Año: 2017  Ámbito de aplicación: Educativo.  Finalidad: Determinar el nivel de conocimientos de gestión de los estudiantes de posgrado de la sede de san Juan de Lurigancho de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2016.</p>	<p><b>Método de análisis de datos:</b>  Estadística descriptiva.  Se utilizaron tablas y frecuencias de porcentajes.</p> <p>Para probar las hipótesis se utilizará la prueba de coeficiente de correlación de Spearman.</p>

**Apéndice B**  
**Instrumento**  
**Instrumento de medición de la Formación de líderes pedagógicos**

Esta encuesta es anónima le pedimos que sea sincero en sus respuestas. Por nuestra parte nos comprometemos a que la información dada tenga un carácter estrictamente confidencial y de uso exclusivamente reservado a fines de investigación.

Marque con un aspa (X) la respuesta que considere acertada con su punto de vista, según las siguientes alternativas.

	Ítems	Si	No
	<b>Dimensión 1 Dominio conceptual</b>		
1	Diseña propuestas de trabajo interdisciplinario para el desarrollo de las competencias profesionales.		
2	Elabora propuestas, proyectos o actividades que pretenden fomentar el perfil de colegas y docentes.		
3	Comparte con colegas las estrategias y/o metodologías que han favorecido en docentes y estudiantes el desarrollo de su potencial		
4	Consulta a colegas sus estrategias y/o metodologías que han favorecido a docentes y estudiantes el desarrollo de su potencial.		
5	Estimula a colegas para que participen en proyectos o actividades que favorezcan sus prácticas pedagógicas creativas		
	<b>Dimensión 2 Capacidad técnica</b>		
6	Proporciona instancias de perfeccionamiento docente para el aprendizaje de estrategias que favorezcan la creatividad de los estudiantes.		
7	Promueve, entre los docentes, la implementación de estrategias de enseñanza creativas.		
8	Genera tiempos de planificación para definir estrategias de enseñanza creativas, acorde con las necesidades de los estudiantes.		
9	Genera tiempos para determinar criterios y diseñar instrumentos de evaluación que permitan retroalimentar las prácticas creativas de los docentes.		
10	Promueve, entre los docentes, altas expectativas de desarrollo creativo en los estudiantes.		
11	Promueve, entre los estudiantes, altas expectativas en cuanto al desarrollo de sus capacidades creativas.		
12	Garantiza el desarrollo de instancias de análisis y reflexión sobre la relación entre las prácticas pedagógicas creativas y los resultados de aprendizaje.		
13	Propone la realización de cursos de perfeccionamiento, dentro del establecimiento, que sean un aporte en las prácticas creativas de los docentes.		
	<b>Dimensión 3 Manejo emocional y situacional</b>		
14	Promueve el compromiso y la participación del personal docente en cada una de las actividades que busquen mejorar la creatividad de los estudiantes.		
15	Promueve una cultura organizacional en la cual el personal asume la responsabilidad colectiva en el desarrollo del potencial creativo de sus estudiantes.		
16	Dispone de mecanismos para conocer las limitaciones y las capacidades de sus estudiantes a la hora de potenciar su creatividad.		
17	Diseña actividades orientadas a dar a conocer a la comunidad escolar el potencial creativo de sus estudiantes.		
18	Establece un sistema de difusión de las actividades y proyectos del establecimiento orientados a desarrollar la creatividad de los estudiantes.		
19	Evalúa la relación escuela-familia, en cuanto a la participación de los padres en el desarrollo de la creatividad de sus hijos.		
20	Genera instancias de diálogo, con padres y apoderados, que permitan otorgarles estrategias para el desarrollo de la creatividad de sus hijos.		

21	Estimula la participación de los padres y/o apoderados en el desarrollo de la creatividad de sus hijos.		
22	Desarrolla un sistema de retroalimentación con el cuerpo de profesores sobre sus prácticas pedagógicas para fomentar la creatividad.		
	<b>Dimensión 4 Manejo organizacional</b>		
23	Demuestra un perfil creativo en el contexto de su labor directiva.		
24	Es capaz de escuchar y estar abierto a recibir comentarios, ideas y sugerencias sobre cómo potenciar la creatividad en docentes y estudiantes.		
25	Asegura la difusión de información acerca de las acciones orientadas a desarrollar la creatividad en docentes y estudiantes.		
26	Diseña dentro de la planificación de la institución educativa se realicen acciones que potencien la creatividad de profesores y estudiantes.		
27	Toma decisiones fundamentadas, y considera enfoques alternativos, a fin de desarrollar la creatividad en docentes y estudiantes.		
28	Asegura que la administración de los recursos apoye la consecución de proyectos creativos elaborados por los docentes.		
29	Asegura que la administración de los recursos apoye la consecución de proyectos creativos elaborados por los estudiantes.		
30	Asegura la disponibilidad de recursos pedagógicos que favorezcan el desarrollo de la creatividad de profesores y estudiantes.		
31	Obtiene recursos adicionales (humanos, financieros, materiales y técnicos) para apoyarlas prácticas docentes que buscan potenciar la creatividad de los estudiantes.		
32	Promueve y acepta el surgimiento de equipos de trabajo de profesores que busquen fomentar el potencial creativo entre los docentes.		
33	Evalúa la adquisición de recursos pedagógicos pertinentes que complementen las prácticas creativas de los docentes.		
34	Se ocupa de las necesidades del personal docente, apoyando y motivando el desarrollo de su perfil creativo		

## Conocimiento de gestión

### Instrucciones:

Lea detenidamente cada pregunta y en la hoja de respuestas marcar la letra correspondiente a la respuesta correcta.

### Dimensión: Dirección y liderazgo

1. Según Peter Drucker, ¿qué habilidades debe reunir el Directivo?
  - a. Liderazgo, comunicación, control y análisis
  - b. Conductiva, inductiva, constructiva y personal
  - c. Paradigmática, creativa, específica y realista
  - d. Ninguna de las anteriores.
  
2. ¿Qué es una decisión?
  - a. La posición, fuerza y empeño
  - b. Fuerza de la posición
  - c. Forma o modo de asumir una acción
  - d. Ninguna de las anteriores
  
3. ¿En qué consiste la estrategia?
  - a. Es el muestreo de los hechos
  - b. Consiste en ver el porvenir
  - c. Consiste en construir diversos escenarios y prepararnos para permanecer en ellos
  - d. Ninguna de las anteriores
  
4. Extremar la severidad al comienzo de año es base de la disciplina escolar
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. En desacuerdo
  - d. Totalmente en desacuerdo
  
5. Un profesor en raras ocasiones encuentra estudiantes verdaderamente agradables
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. En desacuerdo
  - d. Totalmente en desacuerdo
  
6. Me cuesta estar en un solo sitio mucho rato, a menudo siento que necesito cambiar de ambiente
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. En desacuerdo
  - d. Totalmente en desacuerdo
  
7. Cuando las cosas me salen mal, con frecuencia me pongo irritable
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. En desacuerdo
  - d. Totalmente en desacuerdo
  
8. En general soy una persona tranquila, es muy difícil que pierda la calma
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo

- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

9. Por lo general trato que las cosas que hago salgan lo mejor que sea posible
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. En desacuerdo
  - d. Totalmente en desacuerdo

**Dimensión: Instrumentos de gestión**

10. Los Niveles son períodos.....del proceso educativo articulados dentro de las.....educativas
- a. Graduales – modalidades
  - b. Graduables – modalidades
  - c. Graduales – etapas
  - d. Graduables – etapas
11. Los Ciclos son proceso educativos que se desarrollan en función de.....de aprendizaje.
- a. Logros
  - b. Contenidos
  - c. Capacidades
  - d. T.A
12. Las Áreas Curriculares de Educación Básica regular presenta la siguiente estructura en sus programas curriculares:
- a. Propósitos de la educación Básica Regular-plan de estudios-cartel de capacidades-conocimientos y actitudes
  - b. Lineamientos nacionales para la diversificación curricular-competencias por ciclos-cartel de capacidades-actitudes
  - c. Logros educativos de los estudiantes-cartel de competencias por ciclos-matriz de capacidades-conocimientos
  - d. Fundamentación y Organización del Área - Competencias por Ciclos - Cartel de Capacidades – Conocimientos y Actitudes

13. Relacione las columnas y elige la alternativa correcta.

Categoría	Definición
1) Capacidad.	I) Son formas de comportamiento o modos de actuar de las personas frente a determinadas circunstancias que se dan en la vida cotidiana.
2) Indicador de evaluación.	II) Secuencia de procesos y actividades didácticas previstas por el docente y ejecutadas por él en el aula, con la finalidad de lograr determinados aprendizajes.
3) Actitudes.	III) Potencialidad inherente al ser humano y que éste desarrolla a lo largo de toda su vida. Tiene su base en procesos cognitivos, socio-afectivos y motores.
4) Contenidos básicos.	IV) Conjunto de “saberes” que provienen de las ciencias, las artes y la cultura en general, así como de la misma realidad, que se consideran necesarios para actuar sobre ella y comprenderla, describirla y explicarla.
5) Estrategia de aprendizaje	V) Constructo pedagógico que se elabora sobre la base de una capacidad específica, un contenido diversificado y una situación de aprendizaje o producto que permita verificar el nivel o grado de desarrollo de la misma.

- a. 1 – III; 2 – II; 3 – I; 4 – IV; 5 - V.
- b. 1 - III; 2 – V; 3 – I; 4 – IV; 5 - II.
- c. 1 - II; 2 – III; 3 – V; 4 – I; 5 - IV.
- d. 1 – IV; 2 - I; 3 – II; 4 – V; 5 - III.

14. Constituyen una respuesta a los problemas coyunturales de trascendencia que afectan a la sociedad y que demandan a la educación una atención prioritaria y permanente.
- a. Temas transversales.
  - b. Ejes curriculares.
  - c. Objetivos de la Educación Básica.
  - d. Ninguno de los anteriores.
15. Es un proceso mediante el cual el DCN, en el marco de los lineamientos de la política Educativa Regional, se adecua a las condiciones reales de las instituciones educativas y a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.
- a. Proyecto educativo Institucional
  - b. Programación curricular
  - c. Diversificación curricular
  - d. Proyecto Curricular de Centro

**Dimensión: Diversificación curricular**

16. Etapas de la diversificación curricular
- a. Nivel Regional
  - b. Nivel Local
  - c. Nivel Institucional
  - d. Todas las anteriores
17. El Currículo de la Educación Básica es abierto, ....., integrador y diversificado, se sustenta en los.....y fines de la Educación Peruana.
- a. Flexible – objetivos
  - b. Reflexivo – objetivos
  - c. Reflexivo – principios
  - d. Flexible – principios
18. Aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser son:
- a. Temas transversales
  - b. Principios pedagógicos
  - c. Ejes curriculares
  - d. Estrategias de aprendizaje
19. ¿Cuál de los siguientes procesos son necesarios para la elaboración del PCI?
- I. Análisis de la realidad educativa de la institución
  - II. Selección de los temas transversales (que consideran en la programación curricular)
  - III. Formular el calendario cívico escolar
  - IV. Formular estrategias de enseñanza a corto plazo
  - V. Elaboración del cartel de capacidades por Áreas
- I, II y V
  - I, III y V
  - I, III y IV
  - I, II y IV

20. Es la expresión de los principios ideológicos, filosóficos y técnicos del Centro Educativo, en ella se plasman los ideales de las personas que queremos formar, que tipo de sociedad, los principios y fines educativos, las políticas de la institución.
- Proyecto Curricular de Institución Educativa
  - Propuesta Pedagógica.
  - Proyecto Educativo Institucional
  - Diseño Curricular Básico
21. Concreta las intenciones educativas institucionales y da coherencia a la práctica docente, al adaptar el DCN a los diferentes contextos y a las expectativas e intereses de los estudiantes.
- Proyecto Curricular Institucional
  - Propuesta Pedagógica.
  - Proyecto Educativo Institucional
  - Diseño Curricular Básico
22. Constituye un aspecto importante en la tarea de planificación curricular del docente de corto plazo, le permite prever y organizar los contenidos de aprendizajes de acuerdo con un determinado grado de relación y secuencialidad, teniendo en cuenta las intencionalidades educativas.
- Elaboración de la Propuesta Pedagógica.
  - Elaboración de la Unidad Didáctica
  - Elaboración de la Programación Anual
  - Ninguna de las anteriores
23. Es la variable fundamental a considerar en la elaboración de la programación anual, así como en la programación de unidades Didácticas.
- El programa
  - El tiempo
  - Aprendizajes de calidad
  - Todas las anteriores.
24. Los medios de articulación en el sistema educativo son:
- Convalidación
  - Revalidación
  - Prueba de ubicación
  - Niveles educativos
- Sólo I
  - I y II
  - I, II y III
  - Sólo IV
25. El siguiente enunciado “Formar personas capaces de lograr su realización ética, intelectual, artística, cultural, afectiva, física, espiritual y religiosa, promoviendo la formación y consolidación de su identidad y autoestima y su integración adecuada y crítica a la sociedad para el ejercicio de su ciudadanía en armonía a su entorno, así como el desarrollo de sus capacidades y habilidades para vincular su vida con el mundo del trabajo y para afrontar los incesantes cambios en la sociedad y el conocimiento” corresponde a :
- Principio de la Educación
  - Fin de la Educación
  - Propósito de la Educación
  - Objetivo de la Educación

26. En la Educación Básica: “Desarrollar capacidades, valores y actitudes que permitan al educando aprender a lo largo de toda su vida” es un:
- Principio
  - Propósito
  - Objetivo
  - Función

27. Relacione las columnas y elija la alternativa correcta;

Categorías	Definiciones
1. Pensamiento crítico	A. Capacidad para encontrar respuestas, alternativas pertinentes y oportunas para situaciones difíciles o de conflictos.
2. Solución de problemas	B. Capacidad para actuar y conducirse en toma reflexiva, elaborando sus propias conclusiones en forma argumentativa
3. Pensamiento creativo	C. Capacidad para optar entre una variedad de alternativas por la más conveniente, coherente y oportuna
4. Toma de decisiones	D. Capacidad para encontrar y proponer formas originales de actuación superando las rutas conocidas o los cánones pre establecidos

- 1-A, 3-B, 4-D, 2-C
- 4-A, 3-B, 2-D, 1-C
- 1-B, 2-A, 3-D, 4-C
- 2-D, 1-C, 3-A, 4-B

28. La mejor definición de evaluación es
- Conocer el logro de los aprendizajes a través de los calificativos
  - Conocer el porcentaje de aprobados y desaprobados
  - Verificar, analizar e interpretar y tomar decisiones sobre los logros obtenidos
  - Medir la cantidad y calidad de los aprendizajes

**Dimensión: Gestión de calidad**

29. La educación de calidad desde un enfoque de derechos abarca las siguientes dimensiones:
- Relevancia, pertinencia, equidad, eficacia y eficiencia
  - Igualdad, equidad, democracia, inclusividad y significatividad
  - Ética y moral, crítico y reflexivo, creativo e innovador. Sensible y solidario
  - La calidad, la equidad, la interculturalidad, la democracia, la ética y la conciencia ambiental
30. Según el agente que realiza una evaluación de calidad está puede ser:
- Individual y colectiva
  - Personal e Institucional
  - Interna y externa
  - Sumativa y formativa
31. IPEBA plantea..... estándares de medición de la calidad:
- 5
  - 6
  - 12
  - 10
32. Los factores que se deben en cuenta para la medición de la calidad educativa son:
- Infraestructura, docente, medios y materiales, padres de familia, administración



- b. Directivos, docentes, padres de familia, estudiantes y comunidad
  - c. Dirección institucional, soporte del desempeño docente, trabajo conjunto con la familia y la comunidad, uso de información e infraestructura y recursos para el aprendizaje
  - d. Organización, administración, recursos humanos, recursos económicos y financieros.
33. Las etapas para realizar una medición de la calidad educativa son:
- a. Construcción participativa de la matriz, autoevaluación Institucional, mejora continua, evaluación externa, acreditación
  - b. Autoevaluación, evaluación externa y acreditación
  - c. Diagnóstico, elaboración del plan, ejecución y evaluación
  - d. Todas las anteriores.

*¡Muchas gracias por su colaboración!*



61	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2										
62	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2								
63	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1								
64	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1								
65	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2							
66	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1							
67	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1						
68	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1						
69	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2						
70	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2					
71	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2					
72	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2					
73	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2					
74	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1				
75	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2				
76	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2				
77	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2				
78	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1				
79	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2				
80	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2				
81	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2				
82	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2				
83	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2			
84	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2			
85	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2			
86	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
87	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2			
88	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2			
89	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2			
90	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1			
91	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1		
92	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2			
93	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2		
94	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2		
95	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2		
96	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2		
97	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2		
98	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2		
99	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2		
100	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2		
101	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2		
102	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
103	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2		
104	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2		
105	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	
106	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	
107	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2		
108	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	
109	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	
110	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1
111	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	
112	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	
113	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1
114	1	2	2	1																																				

Base de datos de la variable Conocimiento de gestión																																			
Nº	Dirección y liderazgo								Instrumentos de gestión					Diversificación curricular								Gestión de calidad													
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33		
1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2		
2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	
3	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2		
4	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2		
5	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2		
6	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1		
7	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2		
8	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1		
9	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2		
10	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2		
11	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2		
12	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2		
13	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	
14	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2		
15	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	
16	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2		
17	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2		
18	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1		
19	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2		
20	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	
21	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2		
22	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	
23	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	
24	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	
25	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
26	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	
27	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	
28	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
29	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
30	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2
31	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	
32	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	
33	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	
34	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	
35	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
36	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2
37	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
38	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	
39	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	
40	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	
41	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	
42	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	
43	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	
44	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	
45	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	
46	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	
47	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1
48	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	
49	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2
50	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
51	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1
52	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
53	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2
54	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2
55	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2
56	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2														

61	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2			
62	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2			
63	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2				
64	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2				
65	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1				
66	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2				
67	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2				
68	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1			
69	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1			
70	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1			
71	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2			
72	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2			
73	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1			
74	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1			
75	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1			
76	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2			
77	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2			
78	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2			
79	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2			
80	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1			
81	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1			
82	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2			
83	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2			
84	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2			
85	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1			
86	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1			
87	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1			
88	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2			
89	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1			
90	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1			
91	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2		
92	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1		
93	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2			
94	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1		
95	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1		
96	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2		
97	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
98	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1		
99	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2		
100	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2		
101	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1		
102	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	
103	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	
104	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	
105	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	
106	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	
107	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	
108	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2
109	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1
110	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2
111	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	
112	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	
113	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	
114	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1
115	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	
116	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	
117	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2
118	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2
119	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2					