



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**SECCIÓN DE POST GRADO- UNIDAD DE**  
**MAESTRÍA**



**TESIS**

La teoría del liderazgo pedagógico de Kenneth Leithwood para  
mejorar los procesos de gestión educativa en directivos y docentes de  
la Institución Educativa “San Pedro” - Túcume -Lambayeque

**Presentada para obtener el grado académico de maestra en ciencias  
de la educación con mención en gerencia educativa estratégica**

AUTORAS:

Lozada Goicochea, Martha Dorely

Valverde Sanchez, Ana Cecilia

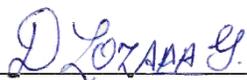
ASESOR:

Dr. Manuel Oyague Vargas

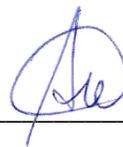
LAMBAYEQUE-PERÚ-2019

La teoría de liderazgo pedagógico de Kenneth Leithwood para mejorar los procesos de gestión educativa en directivos y docentes de la Institución Educativa “San Pedro” - Túcume – Lambayeque

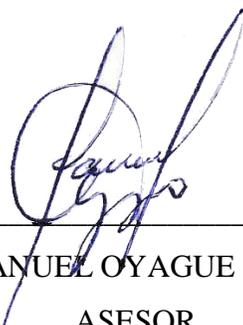
PRESENTADA POR:



MARTHA DORELY  
LOZADA GOICOCHEA

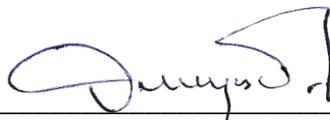


ANA CECILIA  
VALVERDE SANCHEZ



DR. MANUEL OYAGUE VARGAS  
ASESOR

APROBADO POR:



PRESIDENTE DEL JURADO  
M.Sc Carlos Reyes Aponte



SECRETARIO DEL JURADO  
Dr. Miguel Alfaro Barrantes



VOCAL DEL JURADO  
Dr. Manuel Bances Acosta

LAMBAYEQUE-PERÚ-2019

# ACTA DE SUSTENTACIÓN



Nº 000254

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



Siendo las 10.30 horas del día 25 de Marzo del año dos mil 19, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 2270-2016 UP-D-FACHSE, de fecha 16.11.16 conformado por:

Carlos Rojas Monte PRESIDENTE(A)  
Miguel Alfaro Barantel SECRETARIO(A)  
Manuel Bancos Escobar VOCAL

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Teoría del liderazgo pedagógico de Kenneth Leithwood para mejorar los procesos de gestión educativa en directivos y docentes de la Institución Educativa parroquial "San Pedro" Trujillo - Lambayeque

presentado por el (la) / los (las) tesisista(s) Martha Doraly Lozada Goicochea y Ana Cecilia Valverde Sanchez

Y asesorado por Manuel Ordoñez Vargas

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 982-2014 UP-D-FACHSE, de fecha 18/03/2014

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 97° 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a 1 sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 72 puntos que equivale al calificativo de Bueno

En consecuencia el (la) / los (las), sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestría en Ciencias de la Educación con mención en gerencia educativa estratégica

Siendo las 11.20 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

[Firma]  
PRESIDENTE

[Firma]  
SECRETARIO

[Firma]  
VOCAL

Observaciones:

## DECLARACION JURADA DE ORIGINALIDAD

Las investigadoras: Lozada Goicochea, Martha Dorely y Valverde Sánchez, Ana Cecilia y el asesor: Dr. Oyague Vargas Manuel Encarnación de la tesis: “LA TEORÍA DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE KENNETH LEITHWOOD PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAN PEDRO” – TÚCUME -LAMBAYEQUE”. Declaramos que la presente tesis, no contiene datos falsos, tampoco es plagio. Si se de lo contrario, aceptamos con responsabilidad la anulación de la presente y asimismo, el proceso administrativo, que conduzca a la anulación del grado académico a emitirse, luego de la aprobación de la presente tesis.

Lambayeque, febrero del 2024

Investigadoras:



Lozada Goicochea, Martha Dorely



Valverde Sánchez, Ana Cecilia



Asesor: Dr. Oyague Vargas Manuel Encarnación

# DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a nuestros padres; por haber sido ejemplo y por habernos dado la formación y el apoyo incondicional en el transcurso de la vida.

A nuestros amados hijos que son la motivación principal para esforzarnos cada día, y hoy vemos ese resultado de tanta dedicación en el término de esta tesis, a ellos Dios los bendiga todos los días de sus vidas

A nuestros colegas y excolegas pues hicimos de sus problemas y virtudes educativas una inspiración más para realizar esta investigación.

Martha Dorely  
Ana Cecilia

# AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso por darnos la sabiduría, el conocimiento y por permitirnos alcanzar satisfactoriamente una de nuestras metas.

Agradecemos intensamente a nuestros familiares, amigos incondicionales y a nuestros maestros de pregrado, quienes nos apoyaron para continuar en la realización de este trabajo investigativo.

Martha Dorely  
Ana Cecilia

## CONTENIDO

|                                                                                                                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ACTA DE SUSTENTACIÓN.....                                                                                                                                                                      | iii |
| DECLARACION JURADA DE ORIGINALIDAD .....                                                                                                                                                       | iv  |
| DEDICATORIA.....                                                                                                                                                                               | v   |
| AGRADECIMIENTO .....                                                                                                                                                                           | vi  |
| CONTENIDO.....                                                                                                                                                                                 | 7   |
| Índice de Tablas.....                                                                                                                                                                          | 8   |
| Índice de gráficos.....                                                                                                                                                                        | 8   |
| RESUMEN .....                                                                                                                                                                                  | 9   |
| ABSTRACT .....                                                                                                                                                                                 | 10  |
| INTRODUCCIÓN.....                                                                                                                                                                              | 11  |
| CAPÍTULO I.....                                                                                                                                                                                | 16  |
| 1. MARCO TEÓRICO .....                                                                                                                                                                         | 16  |
| 1.1 Gestión .....                                                                                                                                                                              | 16  |
| 1.2 Liderazgo:.....                                                                                                                                                                            | 32  |
| 1.3 Pedagogía .....                                                                                                                                                                            | 35  |
| 1.4 Liderazgo pedagógico: .....                                                                                                                                                                | 36  |
| 1.5 Elementos del liderazgo pedagógico:.....                                                                                                                                                   | 39  |
| 1.6 Teoría de liderazgo pedagógico de Kenneth Leithwood.....                                                                                                                                   | 41  |
| 1.7 Estrategia:.....                                                                                                                                                                           | 47  |
| CAPITULO II.....                                                                                                                                                                               | 49  |
| 2. MARCO METODOLÓGICO .....                                                                                                                                                                    | 49  |
| 2.1 Metodología: .....                                                                                                                                                                         | 49  |
| 2.2 Métodos.....                                                                                                                                                                               | 50  |
| 2.3 Población:.....                                                                                                                                                                            | 51  |
| 2.4 Muestra:.....                                                                                                                                                                              | 51  |
| 2.5 Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos .....                                                                                                                          | 51  |
| CAPITULO III .....                                                                                                                                                                             | 53  |
| 3. RESULTADOS: .....                                                                                                                                                                           | 53  |
| 3.1 Resultados de la encuesta aplicada a los docentes. ....                                                                                                                                    | 53  |
| 3.2 Análisis e interpretación de la entrevista aplicada a la directora. ....                                                                                                                   | 66  |
| 3.3 Estrategias basadas en la teoría de Kenneth Leithwood para el liderazgo pedagógico en directivos y docentes de la Institución Educativa “San Pedro” Túcume - Provincia de Lambayeque ..... | 68  |
| CONCLUSIONES.....                                                                                                                                                                              | 82  |

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| RECOMENDACIONES .....                                                                                                        | 83 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                                                                             | 84 |
| ANEXO 01: ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARROQUIAL “SAN PEDRO” - TÚCUME..... | 88 |

### Índice de Tablas

|                                                                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1 Es asertivo el nivel de comunicación de la directora con la comunidad educativa.....                                                                  | 53 |
| Tabla 2 Considera que el liderazgo es importante para la gestión educativa. ....                                                                              | 53 |
| Tabla 3 Tiene conocimiento de qué es liderazgo pedagógico .....                                                                                               | 54 |
| Tabla 4 Se debe promover el liderazgo pedagógico en la Institución educativa. ....                                                                            | 55 |
| Tabla 5 Participa periódicamente la institución educativa en jornadas de reflexión para el liderazgo pedagógico .....                                         | 56 |
| Tabla 6 Practica el liderazgo pedagógico con los diferentes agentes educativos.....                                                                           | 57 |
| Tabla 7 Practica la misión y visión en la institución educativa.....                                                                                          | 57 |
| Tabla 8 La directora monitorea el trabajo pedagógico docente. ....                                                                                            | 58 |
| Tabla 9 Existe coherencia de la directora entre lo que hace y lo que expresa. ....                                                                            | 59 |
| Tabla 10 Se capacita para mejorar la práctica pedagógica en el aula.....                                                                                      | 60 |
| Tabla 11 Participa la directora y los docentes en las metas de aprendizaje que hacen visible un adecuado liderazgo pedagógico.....                            | 60 |
| Tabla 12 El liderazgo de la directora y los docentes está centrado en el interaprendizaje para la revisión y retroalimentación de la práctica pedagógica..... | 61 |
| Tabla 13 Se practica en la institución educativa los valores propuestos en el PEI.....                                                                        | 62 |
| Tabla 14 Importancia de los valores propuestos en el PEI, según opinión docente.....                                                                          | 63 |
| Tabla 15 Practican, los directivos y docentes la cultura colaborativa en la institución educativa. ....                                                       | 64 |
| Tabla 16 Emplea estrategias en las sesiones de aprendizaje para promover el liderazgo pedagógico en la institución. ....                                      | 64 |
| Tabla 17 Acciones consideradas por los docentes para promover el liderazgo pedagógico .....                                                                   | 65 |

### Índice de gráficos

|                                            |                               |
|--------------------------------------------|-------------------------------|
| Gráfico 1: Dimensiones de la Gestión ..... | 25                            |
| Gráfico 2: Gestión Educativa.....          | ¡Error! Marcador no definido. |
| Gráfico 3: Propuesta .....                 | 75                            |

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación comenzó detectando un problema de insuficiente liderazgo pedagógico en la Institución Educativa Parroquial “San Pedro”, una vez visualizado surge la necesidad de solucionar esta deficiencia por lo que se buscó referencia bibliográfica que habla del problema que se fundamenta en la teoría del liderazgo pedagógico de Kenneth Leithwood, ya que esta teoría cuenta con cuatro afirmaciones, tales como: “El liderazgo escolar, que contribuye de manera importante al mejoramiento del aprendizaje escolar”; “ El liderazgo en las escuelas, que es ejercido en primer lugar por los directores y profesores y puede ser distribuido a otros”; “Un conjunto de prácticas básicas de liderazgo valioso en prácticamente todos los contextos ” y “Los líderes exitosos que trabajan con diferentes tipos de alumnos, establecen las condiciones necesarias para promover el logro escolar, la equidad y la justicia”.

Con este modelo del autor y los resultados de sus investigaciones se puede demostrar que los efectos del liderazgo pedagógico en directivos y docentes influyen en los resultados escolares, tales afirmaciones nos llevó a diseñar estrategias que impliquen la relevancia del liderazgo pedagógico para lograr mejoras educativas a través de la implementación de prácticas para un liderazgo efectivo como vías de solución al insuficiente liderazgo pedagógico, el cual se pudo identificar a través de una encuesta aplicada a los docentes, quienes a través de sus respuestas dejaron en evidencia la falta de compromiso e identificación con la institución educativa, el desconocimiento del liderazgo pedagógico, incumplimiento de los valores propuestos por la institución, falta de capacitación y actualización, entre otras características, las cuales fueron confirmadas mediante la entrevista realizada a la directora; quien, según su opinión no permiten mejorar los procesos de gestión, para una educación de calidad de sus estudiantes.

Estas características visibles nos permitirán el desarrollo teórico de estrategias a través de una secuencia de actividades planificadas, para lograr cumplir la hipótesis planteada.

Palabras claves: Proceso de gestión, Liderazgo pedagógico, Estrategia

## **ABSTRACT**

The present research work began by detecting a problem of insufficient pedagogical leadership in the Parochial Educational Institution "San Pedro", once displayed the need arises to solve this deficiency, so it we searched for bibliographic reference which talks about the problem that is based on the theory of the pedagogical leadership by Kenneth Leithwood, since this theory has four statements, such as: "The school leadership, which contributes significantly to the improvement of the school learning"; "The leadership in schools, which is done in first place by principals and teachers and can be distributed to others"; "A set of basic practices of leadership valuable in virtually all contexts" and "Successful leaders who work with different types of students, establish the conditions necessary to promote the school achievement, equity and justice"

With this model of the author and the results of their research, it can be shown that the effects of pedagogical leadership in teachers and influence school results, such claims led us to design strategies that involve the relevance of the pedagogical leadership to achieve improvements in education through the implementation of practices for effective leadership as solutions to insufficient pedagogical leadership, which was identified through a survey applied to teachers, who through their replies reflected the lack of commitment to and identification with the educational institution, the lack of pedagogical leadership, breach of the values proposed by the institution, lack of training and updating, among other characteristics, which were confirmed by an interview with the principal; who, according to her opinion do not allow to improve management processes, for a quality education for their students. These characteristics enable us to viable theoretical development of strategies through a sequence of planned activities to achieve the proposed hypothesis.

**Key words:** Process management, Pedagogical Leadership, Strategy

## INTRODUCCIÓN

Debido a la gran importancia en las organizaciones de todo tipo (sociales, económicas, políticas, etc.) el liderazgo en las empresas es un tema cada vez más crucial hoy en día a nivel mundial. Tanto en los grandes negocios como en las pymes, es indudable que el papel del líder como impulsor y generador de valor para la empresa. Las organizaciones y sociedades permanentemente se encuentran en constante lucha por ser cada vez más competitivas y así lograr el éxito hacia la mejora y la consecución de objetivos.

Numerosos informes evidencian la relación entre la gestión, los procesos de liderazgo y los logros en la calidad de la educación. En este estudio destacamos la importancia del liderazgo del director y del docente, pero un liderazgo cuya prioridad es la mejora de los resultados escolares como un objetivo clave de la gestión en las instituciones educativas, este tipo de liderazgo es el denominado liderazgo pedagógico, el cual es fundamental adaptar en las prácticas educativas.

Sin embargo, en la mayoría de escuelas del país, existe una gestión escolar homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de lo académico; una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones, instrumentos de gestión de cumplimiento únicamente normativo y poco funcionales; desconfianza, subordinación y conflicto como estilo de relación entre los actores de la comunidad educativa con las instancias de gestión descentralizada.

En el Perú, la reforma de la escuela se propone alcanzar la escuela que queremos, que simboliza un conjunto de resultados deseables, tanto a nivel de los aprendizajes de los estudiantes, como de la propia escuela. Se proponen cambios estructurales desarrollando: Un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes; a partir del liderazgo pedagógico del

equipo directivo y docente, que permita las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en las y los estudiantes.

Desde la actual gestión del Ministerio de Educación, se asume como política priorizada el fortalecimiento de las instituciones educativas en el marco de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados; en este contexto, es de vital importancia concebir la dirección escolar como un sistema, como un conjunto de elementos que garanticen la consecución de los propósitos planteados.

A partir de esta nueva mirada del liderazgo, definimos el abordaje de lo que hoy se denomina el liderazgo pedagógico como “...la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009).

Un modo de entender el liderazgo de los docentes se refleja en que llegue a ser un directivo, es decir, en las características y competencias necesarias para convertirse en director o empatizar con el director, Sin embargo, nuestro interés radica en comprender cómo un docente puede ejercer un liderazgo propio, como tal.

Actualmente en muchas instituciones educativas, en especial en la región Lambayeque, los directivos y docentes en su mayoría muestran ausencia de liderazgo pedagógico, siendo este un papel muy importante para la gestión educativa de los aprendizajes.

**El problema** que dio origen a la siguiente investigación se forma de la siguiente manera:

Se observa insuficiente liderazgo pedagógico en directivos y docentes del nivel primario lo cual genera dificultades en la gestión educativa en la Institución Educativa Parroquial “San Pedro” del distrito Túcume.

**El objeto** de la investigación es el proceso de gestión educativa en la Institución Educativa Parroquial “San Pedro” del distrito de Túcume.

La gestión escolar es un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo que implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo. Es la capacidad de generar nuevas políticas institucionales es necesario involucrar a toda la comunidad escolar con el fin de aportar al proyecto educacional que está en manos docentes y directivos.

Asimismo, toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. El liderazgo es un tema estudiado en las organizaciones a fin de establecer roles definidos en cada uno de los trabajadores de manera eficiente y relevante para beneficio mutuo.

En los momentos actuales hay una revaloración del rol del director, que es considerado junto con los docentes como elementos claves para impedir o promover cambios y/o innovaciones en los centros educativos, siempre y cuando existan nuevas actitudes que aseguren condiciones necesarias para que los aprendizajes puedan darse de la mejor manera posible, en función a que las y los estudiantes aprendan lo que se supone deban aprender, para garantizar la calidad de la gestión educativa.

Razón por la cual el director no puede ser, en la mayoría de los casos, un súper-agente para la gestión educativa, más bien el trabajo educativo debe ser compartido entre docentes y directivos, sin embargo no existe tal acción por parte de los mismos, por la ausencia de liderazgo, lo cual no permite adoptar decisiones y apoyar a la gestión educativa y avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos, la visión de la institución educativa, y sobre todo una gestión de los aprendizajes de calidad.

Este trabajo contribuirá a que otros investigadores puedan utilizar el presente estudio como aporte a futuras investigaciones de liderazgo y su relación con la gestión educativa. Es de singular importancia dado a que recogerá y suministrará información que permitirá adecuar el liderazgo pedagógico entre directivos y docentes.

**El objetivo** que se plantea en la presente investigación para dar respuesta al problema es proponer estrategias para el liderazgo pedagógico en directivos y docentes del nivel primario con la finalidad de mejorar los procesos de la gestión educativa, cuyos **objetivos específicos son:**

- a) Diagnosticar insuficiente liderazgo pedagógico en directivos y docentes en la Institución Educativa Parroquial “San Pedro” del distrito de Túcume.
- b) Elaborar estrategias para el liderazgo pedagógico en directivos y docentes en el nivel primario en la Institución Educativa Parroquial “San Pedro” del distrito de Túcume.
- c) Validar las estrategias para el liderazgo pedagógico en directivos y docentes en el nivel primario en la Institución Educativa Parroquial “San Pedro” del distrito de Túcume.

El campo de acción donde se opera la presente investigación es las estrategias para el liderazgo pedagógico en directivos y docentes en el proceso de la gestión educativa.

**La hipótesis** que se plantea en la presente investigación es si se propone estrategias basadas en la teoría de Kenneth Leithwood, para el liderazgo pedagógico en directivos y docentes del nivel primario, entonces mejorará los procesos de gestión educativa de la Institución Educativa Parroquial “San Pedro” del distrito de Túcume.

Para una mejor presentación de la presente tesis el esquema se ha dividido en tres capítulos.

En el primer capítulo se presenta la ubicación y análisis del objeto de estudio y las características del problema, así como la metodología que se ha cumplido después de desarrollada la tesis.

En el capítulo dos se presenta el análisis de las teorías científicas que explican los elementos del problema que compromete la gestión, asimismo la teoría de Kenneth Leithwood que nos permite dar solución al problema planteado.

En el capítulo tres se presenta el análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada a los docentes y a la directora, por medio de cuadros estadísticos, así como la propuesta que da solución al problema planteado.

Asimismo, se presenta las conclusiones a las que hemos llegado en el presente estudio y las recomendaciones para mejorar su aplicación o ampliar el estudio.

El presente estudio no da por agotado el problema, más bien compromete a seguir investigando sobre nuevos elementos que contribuyan con el uso adecuado del liderazgo pedagógico para mejorar los procesos de gestión de todas las instituciones educativas.

Las autoras

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO

#### 1.1 Gestión

La gestión se define de diferentes puntos de vista y se caracteriza por una percepción amplia de las posibilidades de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado, entre estas definiciones consideramos las siguientes:

GARCÍA Filomena, (1997, p.22) nos dice que “es la acción y efecto de organizar. Y organizar equivale a preparar, ordenar, disponer alguna cosa de manera conveniente”

Agrega que “toda actividad organizativa reclama para sí misma una serie de requisitos o de caracteres” que, sin ánimo de agotar su enumeración podrían ser los siguientes:

- ✓ Definición de metas u objetivos.
- ✓ División y estructura de las funciones.
- ✓ Distribución de funciones y tareas entre los integrantes de la organización.
- ✓ Coordinación del trabajo.
- ✓ Calendario de actuaciones.
- ✓ Rendición de responsabilidades.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001) anota que el término gestión se refiere al “acto de gestionar o efecto de administrar”, así como gestionar alude al “acto de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera” (Real Academia Española, 2001: s/p).

Beltrán (2007) la gestión es “una especialización técnica asociada a hacer operativos ciertos procesos de producción, distribución y valoración de bienes”. En un principio fue retomada del campo empresarial para ser aplicada a lo educativo; suponiendo que la escuela, por el hecho de

ser una organización, podía regirse bajo la misma perspectiva que las instituciones industriales o mercantiles, consistente en la división técnica del trabajo.

Yábar (2013) define a la gestión como “el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios de mandos o necesarios, y la forma como se realizan estas acciones (estrategia - acción) y los resultados que se logran.

Ruiz y Guzmán (México, 2016) manifiestan que “la gestión se caracteriza por una visión amplia de posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado, se define como un conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo, es la acción principal de la administración y el eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretende alcanzar”.

Partiendo de estos conceptos, se concluye que gestión es un conjunto de acciones y operaciones relacionadas con la administración de una organización, que sus parámetros apuntan hacia la eficacia, que parten de diversos criterios teniendo en cuenta normas legales, planificación, estructura organizativa, manejo de relaciones interpersonales, y además una amplia gama de posibilidades reales que les permite resolver situaciones o alcanzar fines o metas propuestas.

### **1.1.1 Componentes de la gestión:**

Gobierno Central – MINEDU (2015, p. 11) “nos señala en el Marco del Buen desempeño Directivo que la propuesta de La escuela que queremos se enmarca en el enfoque de derechos, reconoce la exigencia de una gestión basada en resultados y pretende que se logren aprendizajes de calidad con un sentido de inclusión y equidad.

La escuela que queremos se organiza en tres componentes cuya sinergia permitirá alcanzar los resultados esperados en función de aprendizajes de calidad para todos los y las estudiantes y son los siguientes:

- a) La gestión de procesos pedagógicos. Está definida como el conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí, que emprende el colectivo de una escuela -liderado por el equipo directivo- para promover y garantizar el logro de los aprendizajes.
- b) La convivencia democrática e intercultural. Está definida como el conjunto de condiciones que permiten el ejercicio de la participación democrática y ciudadana de las y los estudiantes; promoviendo la construcción de un entorno seguro, acogedor y colaborativo.
- c) El vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad. Implica que la escuela otorga un rol protagónico a los otros dos actores, estableciendo una alianza que contribuye, tanto a la mejora de los aprendizajes, como a la promoción del desarrollo local.

### **1.1.2 Los procesos de gestión**

Gobierno Central – MINEDU (2015, p. 42), en el Manual de Gestión para Directores de instituciones educativas, señala que “los procesos de gestión dan direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los miembros de la comunidad educativa y de otras instituciones vinculadas a ella”, entre estos procesos tenemos:

- a) **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.

- b) **Ejecución:** Implica el desarrollo de la gestión planificando, 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.
- c) **Evaluación y monitoreo:** Verificar: Esta etapa nos permite, asegurar que la ejecución responda a la programación. Además, nos da la facultad de revisar el esquema de trabajo que se diseñó para el logro de los objetivos y metas trazadas en las diferentes áreas consideradas en la planificación. También podemos introducir reajustes a la programación y a la asignación de recurso.

### 1.1.3 Estilos de gestión.

Casassus (2000: p.17) propone los siguientes estilos de gestión, los cuales resultan del tránsito de la administración hacia la gestión educativa:

- a) Normativo. Se desarrolla entre 1950 y 1970. Depende de un gobierno central, que opera en un sistema tradicional, cuya cultura es vertical. Emplea la planificación, proyectos y programas para el crecimiento cuantitativo, la expansión de la cobertura, generando burocracia.
- b) Prospectivo. Surge a fines de 1960. Propone la construcción de escenarios, el manejo financiero, referido matemáticamente al estudio costo-beneficio.
- c) Estratégico. Desarrollado a fines de 1970. La gestión permite articular y planificar recursos, a fin de proteger a las instituciones en contextos cambiantes. Persigue como fines un escenario o futuro deseado, a través de los medios y las normas. El carácter táctico manifiesta una perspectiva competitiva en la cual hay aliados y enemigos. Su

enfoque es la solución de problemas, a partir del análisis estratégico de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades (DAFO) y la programación presupuestaria.

- d) Estratégico situacional. Surge en el contexto de la crisis de 1980. Considera a la gestión como proceso de resolución de problemas y la multiplicación de entidades para afrontarlos por medio de acciones de ajuste, el establecimiento de prioridades y propone el inicio de acciones a corto plazo. Adopta la planificación estratégica analizando las condiciones de viabilidad. Los actores ubican la diversidad de intereses.
- e) Calidad total. Se consolida entre 1980 y 1990. La gestión es el esfuerzo permanente y sistémico de revisión y mejora de los procesos educativos. Aplica estándares y normas para medir la calidad. Considera el aprendizaje, la productividad y la creatividad. Implica cero defectos, bajo costo, usuarios con derechos y la disminución de la burocracia.
- f) Reingeniería. Surge en 1990. La gestión consiste en la reconceptualización y rediseño radical de procesos para mejorar el desempeño. Propone la descentralización porque permite la apertura del sistema a los usuarios. Plantea un mayor poder y la exigencia de los usuarios, por el tipo y calidad de educación que esperan.
- g) Comunicacional. Desarrollado desde 1990. Define la gestión como el desarrollo de compromisos para la acción. Los procesos de gestión son vistos como actos de comunicación, estableciendo redes comunicacionales, afirmaciones, declaraciones, peticiones, ofertas y promesas.

Estos estilos de gestión según el autor, se van incorporando progresivamente a los procesos de gestión y a una gestión estratégica, en el sistema educativo,

En conclusión, podemos afirmar que estos estilos de gestión guardan estrecha relación con el sistema educativo.

#### **1.1.4 Gestión Educativa:**

Pozner (2000, p. 22) manifiesta que es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país”. La Gestión Escolar realiza las políticas educacionales en cada unidad educativa adecuándolas a su contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa.

Lavín (2007, p.28) plantea que ante la carga semántica que se le asigna a la palabra gestión, es conveniente rescatar dos tipos de gestión escolar que destacan entre la multitud de definiciones existentes: gestión burocrática, ubicada como sinónimo de administración de recursos de una organización de una manera limitada; y gestión de la calidad, la cual se complejiza para abarcar la dinámica de las organizaciones escolares en particular, desde una visión sistémica y global, que incluye no sólo a los recursos, sino a las personas, los procesos y los resultados.

Para (Castelán, 2003b: 39) la gestión educativa es una “herramienta indispensable en el logro de la mejora educativa” Esta afirmación se sustenta en lo establecido en la Declaración Mundial sobre Educación para Todos: Satisfacción de las Necesidades Básicas de Aprendizaje, publicada en Jomtien, Tailandia, en 1990, que señala que el verdadero cambio educativo debe empezar siendo un cambio institucional, no sólo de planes y programas de estudio, sino de la organización del sistema en su conjunto.

Yábar (2013) “la Gestión Educativa como una política desde el sistema para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela.”

En estos conceptos los autores refieren según nuestro criterio que la gestión educativa como modelo social, está ligada a las políticas educativas de un país, el trabajo de campo de la gestión educativa, está influenciado por teorías en el campo administrativo, psicológico,

filosófico, de las ciencias sociales entre otros y que sus decisiones o actuaciones están dirigidos a trazar objetivos particulares que orientan a enriquecer procesos pedagógicos y directivos:

### **1.1.5 Dimensiones de la Gestión Educativa:**

Así mismo el Gobierno Central – MINEDU (2015 p.32), en el Manual de Gestión para directores de Instituciones Educativas, considera que existen varias propuestas de dimensiones de gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria.

#### **a) Institucional:**

- Formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores.
- Formas de relacionarse.
- Normas implícitas y explícitas.

#### **b) Pedagógica:**

- Opciones educativas metodológicas.
- Planificación, evaluación y certificación.
- Desarrollo de las prácticas pedagógicas.
- Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes.

#### **c) Administrativa**

- Manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información.
- Cumplimiento de la normatividad y función de las funciones.

#### **d) 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.

Yabar (2013) señala cuatro ámbitos o dimensiones de la gestión educativa como son:

1. Gestión Directiva:

Es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente.

2. Gestión Administrativa:

Es la planificación de las estrategias, consideración de los recursos humanos y financieros, el control de las acciones propiciadas, el manejo de la información:

El proceso administrativo incluye necesariamente las funciones de:

1. Diseñar e implementar los planes o programas,
2. Organizar el trabajo.
3. Distribuir y asignar los recursos.
4. Conducir al personal e influenciar sobre el mismo.
5. Coordinar el trabajo.
6. Controlar y evaluar los resultados.
7. Adoptar todas las decisiones.
8. Efectuar todas las comunicaciones que sea menester para asegurar cumplir con aquellos fines y aquella política.

**1.1.6 Gestión Pedagógica:**

Se refiere a la diferenciación de la didáctica pedagógica con respecto a otras organizaciones sociales.

1. Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos
2. Las modalidades de enseñanza
3. El valor otorgado a los saberes
4. Los criterios de evaluación
5. Las teorías de la enseñanza

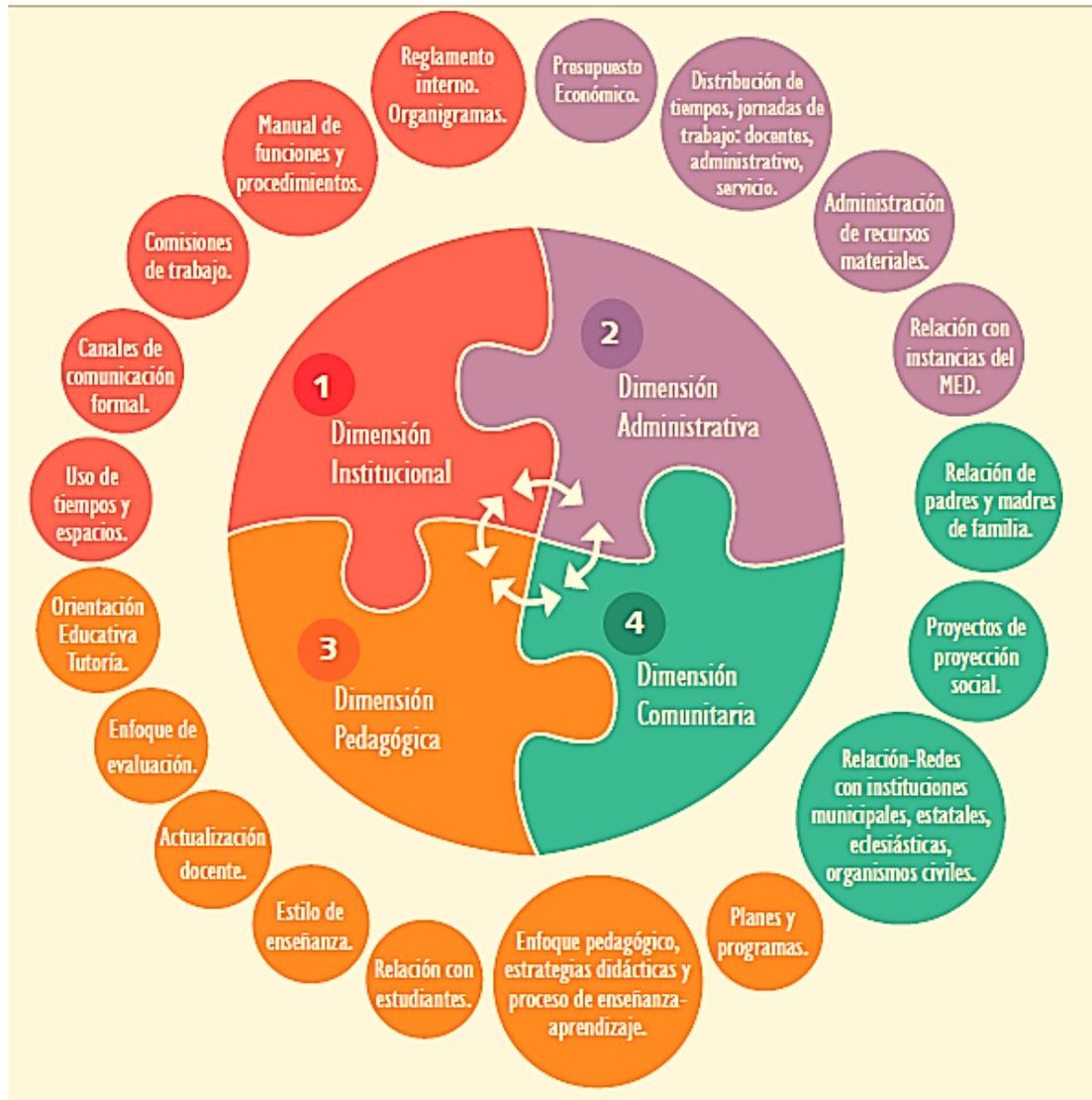
#### **1.1.7 Gestión de la Comunidad:**

Son las actividades sociales entre los actores institucionales, tenemos:

1. Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional.
2. El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un "querer hacer y saber hacer"

En estas cuatro dimensiones según la información adquirida, la gestión educativa se organiza sistemáticamente en diversos aspectos mediante la cual participan todos los agentes de la comunidad educativa, esta participación se hace visible en un contexto socio cultural el mismo que es propicio para crear ambientes y condiciones de aprendizajes de los estudiantes, estos elementos internos y externos se encuentran dinámicamente vinculados, relacionando acciones pedagógicas, administrativas, institucionales y comunitarias. Estas acciones nos permiten tener una visión interna de las acciones de la institución educativa y sus procesos de gestión.

**Gráfico 1: Dimensiones de la Gestión**



Fuente: Manual de Gestión para directores de Instituciones Educativas-MINEDU (2015)

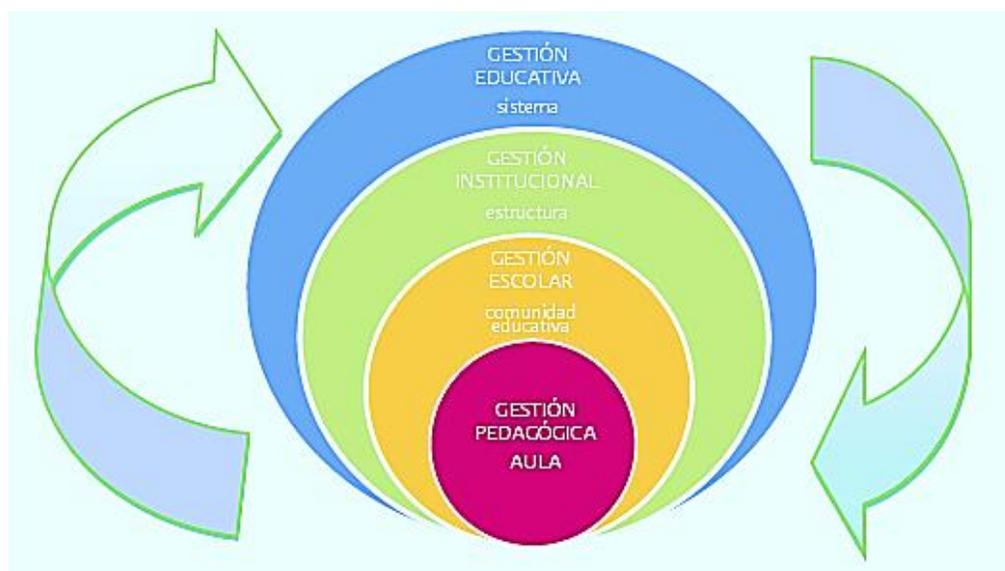
Como podemos observar en el siguiente esquema, cada una de las dimensiones se concreta en procedimientos, medios e instrumentos, de la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, como se integra y participa de la cultura comunitaria.

### 1.1.8 Clasificación de la gestión educativa:

Modelo de Gestión Educativa (México, 2009 p. 8) concluye que: “La gestión educativa se establece como una política desde el sistema para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela. Contiene, por lo tanto, a las tres categorías de gestión señaladas, ya que en conjunto forman parte del sistema educativo

- a. **Gestión Institucional:** En general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de persona, económica-presupuestales, de planificación, de programación, regulación y de orientación, entre otras.
- b. **Gestión escolar:** Se entiende por gestión escolar al ámbito de la cultura organizacional conformada por directivos, equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con “la forma” peculiar de hacer las cosas en la escuela el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica.
- c. **Gestión Pedagógica:** En este nivel se concretiza la gestión educativa en su conjunto, y está relacionada con las formas en que el docente realiza el proceso de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, cómo lo evalúa, y además la manera de interactuar con sus alumnos y con los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros.

## Gráfico 02. Gestión educativa



Fuente: Modelo de Gestión Educativa Estratégica – Programa Escuelas de Calidad (México, 2009)

Se concluye que la gestión educativa es un sistema, definido por las políticas educativas establecidas por un país, bajo este sistema se tiene en cuenta las decisiones a tomarse en una organizativa y sus interacciones personales deben producir rendimiento académico al costo más bajo. Y este como el mejor de sus propósitos, ya que a veces ni siquiera el aprendizaje aparece como tal y sus preocupaciones se centran principalmente en el trámite administrativo.

### 1.1.9 La Gestión Educativa Estratégica.

Programa Escuelas de Calidad México (2002, p. 41), en su manual titulado “Modelo de Gestión educativa estratégica” lo define como “un conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo, es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretende alcanzar”.

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPÉ) de la UNESCO (2000), señala que “la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y

relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación”.

#### **1.1.10 Características de la gestión educativa estratégica:**

- a. Centralidad en lo pedagógico. Consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.
- b. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización. Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.
- c. Trabajo en equipo, que proporcione a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover.
- d. Apertura al aprendizaje y a la innovación. Ésta se basa en la capacidad de los actores de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales.
- e. Asesoramiento y orientación para la profesionalización. Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente.
- f. Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro: Donde los actores promuevan una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.
- g. Intervención sistémica y estratégica: Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y metas que se planteen.

Se concluye que la gestión educativa estratégica es un sistema innovador que permite integrar aspectos físicos y sociales con los que se interactúa, anticipa y percibe comportamientos, es entonces, una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al

sistema educativo como a la organización escolar; además: se perfila hacia un proceso de trabajo recíproco partiendo de un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas para dar mayor efectividad a partir de la planificación estratégica de las diversas acciones de los actores educativos, creando así una participación colectiva y participativa para la mejora continua de la gestión escolar.

### **1.1.11 Componentes de la gestión educativa estratégica:**

Para la definición de sus particularidades, el Modelo de Gestión Educativa Estratégica se integra por diversos elementos que le dan sentido y soporte, entre ellos se encuentran sus componentes, los cuales se vinculan e interrelacionan:

#### **Liderazgo compartido:**

Aunque el liderazgo se asocia con el desempeño del directivo, por ser considerado el líder por excelencia de una institución, es necesario admitir la existencia de una estructura organizativa, donde hay una micropolítica que determina el rol de los actores, para poder identificar otros liderazgos. Pensar en el liderazgo de manera unipersonal sería creer que sólo el directivo puede desarrollarlo, no obstante debe advertirse que en cada institución o instancia educativa suele haber liderazgos no reconocidos o no compartidos, por lo que es necesario considerar las competencias que ofrece cada uno de los actores escolares y aprovecharlas para fortalecer la planeación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de algunos de los procesos, con el fin de favorecer el involucramiento y el compromiso sostenidos de todos los involucrados, para mejorar nuestros resultados educativos.

#### **Trabajo colaborativo:**

Un equipo es un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para establecer y cumplir propósitos y metas compartidas. Cuando estas personas suman esfuerzos para resolver un objetivo común consiguen desarrollar una buena

comunicación, altos niveles de confianza, cooperación y colaboración. Para distinguir la efectividad en un trabajo de equipo, habrá que remitirse a su capacidad de organización, a su funcionamiento y a sus resultados. La colaboración se refiere a la expresión de una cultura efectiva de apoyo, encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover.

### **Planeación estratégica:**

Dada su particularidad, este componente ha sido el más desarrollado y el que ha generado mayores innovaciones, porque retoma el sentido del qué, del cómo, del cuándo y del para qué se planea. La mejora continua de la gestión, derivado de la autoevaluación y basado en consensos; que direcciona las acciones de un colectivo hacia escenarios deseados a mediano plazo; es participativa cuando se involucra a los alumnos, padres de familia, maestros, al director, al supervisor, jefe de sector o de enseñanza, entre otros actores interesados en el diseño, en la ejecución y en el seguimiento del plan escolar.

### **Participación social responsable**

La participación social parte de las opiniones de la sociedad y sus organizaciones como evaluadoras de las políticas públicas para que éstas sean modificadas o reelaboradas al ejercer cierta presión considerando el bien común. En el caso de la escuela está referida a la participación de los padres de familia, de la comunidad y organismos interesados en el acontecer del centro educativo, en cooperar con el colegiado en la formulación y en la ejecución del plan escolar, tomando decisiones conjuntas y realizando tareas de contraloría social.

### **Evaluación para la mejora continua**

Este componente se define como la valoración colectiva y crítica de los procesos implementados en sus fases de planeación, desarrollo e impacto, caracterizada por una actitud

de responsabilidad por los resultados propios y de apertura a juicios externos, factores fundamentales para la toma de decisiones. Los individuos, al igual que las instituciones, tienden a hacer juicios de valor referentes a determinados aspectos de la vida cotidiana; en el ámbito de la educación se considera que la importancia de emitir tales juicios consiste en que estén orientados a un destino predeterminado: la mejora continua de los procesos.

#### **1.1.12 Funciones del director:**

Según Fernández, M. (2002) en su libro titulado "La dirección escolar ante los retos del siglo XXI". Revista CEE Participación Educativa, N°5, PP 23-38, menciona lo siguiente:

- a) Formar a los docentes en la resolución de conflictos.
- b) Mejorar el estado de ánimo y satisfacción del profesorado y su influencia sobre la mejora de las clases.
- c) Dotar de herramientas de actuación en clase.
- d) Potenciar la capacidad de comunicación eficaz de los docentes.

Asimismo, Veciana (1999) p.195 en su libro "Función Directiva: UAB. Señala las nuevas orientaciones del trabajo directivo en la que especifica además nuevas tareas que están relacionadas con la complejidad de las situaciones que emergen en los nuevos entornos.

## Las tareas directivas, aptitudes y actitudes en el marco de las nuevas orientaciones.

| <b>Nuevas orientaciones</b>               | <b>Tarea de los directivos</b>                                                                              | <b>Aptitudes</b>                                              | <b>Actitudes</b>                                                     |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Orientación al entorno</b>             | Identificar oportunidades, amenazas, cambios y tardanzas.<br>Crear y mantener redes personales.             | Capacidad creativa, intuición.<br>Capacidad de relacionar.    | Apertura<br>Talante<br>Cosmopolita,                                  |
| <b>Orientación a la acción.</b>           | Tomar decisiones en la ambigüedad y la incertidumbre.<br>Experimentar.                                      | Capacidad emocional                                           | Espíritu emprendedor.<br>Aceptación de riesgo.<br>Optimismo.         |
| <b>Orientación a las personas.</b>        | Delegar.<br>Intensificar la participación.<br>Dirigir procesos grupales<br>Desarrollar a los colaboradores. | Capacidad: interpersonal, De comunicación.<br>De negociación. | Tolerancia-<br>Concepto positivo de la naturaleza humana.            |
| <b>Orientación a valores éticos.</b>      | Dialogar con todos los grupos de interés.<br>Confrontar convicciones propias con las de los demás.          | Capacidad de: Diálogo.<br>Consenso.                           | Respeto a las opiniones ajenas.<br>Sentido de responsabilidad.       |
| <b>Orientación a la innovación,</b>       | Tolerar errores.<br>Experimentar.<br>Crear redes.                                                           | Capacidad creativa.<br>Intuición.<br>relacionar               | Aceptación del riesgo.<br>Optimismo.<br>Tolerancia de la ambigüedad. |
| <b>Orientación a la calidad.</b>          | Orientación a la calidad,<br>Prestar atención a detalles.<br>Crear grupos de mejora,                        | Capacidad de motivar equipos.                                 | Creer en las personas.                                               |
| <b>Orientación a la flexibilidad</b>      | Dirigir el pluralismo.<br>Adaptar el estilo de dirección a la situación.                                    | Capacidad interpersonal                                       | Tolerancia.                                                          |
| <b>Orientación al feedback permanente</b> | Consultar a los colaboradores-                                                                              | Saber escuchar.                                               | Receptividad a la crítica.                                           |

actar

positivamente a otras personas, por la cual éstas se convierten en seguidores de quien los impacta” y agrega, quien “por alguna razón tiene ese impacto positivo, que atrae, entusiasmo e invita a la acción, automáticamente se hace depositario de un poder muy especial sobre las personas, tiene poder para dirigir las y guiarlas”.

Por otro lado, CASARES David (2001, p. 88), nos dice que “El liderazgo es una función social, los líderes dan cohesión y unidad al grupo. Sin un liderazgo definido, los miembros tienden a pelearse por el poder, por sus propios objetivos en perjuicio de los intereses de la colectividad. El líder es el depositario de las expectativas, de los valores, las creencias y esperanzas del grupo, por eso es apoyado y respaldado. Así, el liderazgo es una función social”.

Chiavenato (2002 p.512) señala que “el liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan al liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir.

Cueva (2006, p. 206) señala que el liderazgo es la función o autoridad de quien conduce o dirige. La palabra liderazgo cubre las nociones de autoridad, de poder, de prestigio, en otras palabras, define el fenómeno de cristalización de las opiniones y comportamientos de un grupo bajo la acción de un líder.

Castro (2007, p. 217), “un líder debe resolver problemas complejos y debe tener las competencias necesarias para resolver situaciones vagamente estructuradas con alto nivel de efectividad.”

Newstrom (2007, p.196) liderazgo es “el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren a con disposición para hacer todo aquello que sea necesario”

A través de la apreciación de los diferentes autores podemos concluir que el liderazgo implica influir en las personas para llegar a un mismo objetivo y lograr metas estableciendo un

proceso de comunicación donde existan diversas habilidades sociales para motivar a quiénes se está dirigiendo.

### **1.2.1 Tipos de liderazgo:**

En el caso de los tipos de liderazgo sucede algo parecido; no todos los autores concuerdan en el número, en el tipo a distinguir ni en lo que cada uno de ellos define.

A veces definiciones que a primera vista son iguales, se usan para atribuirles a palabras que enuncian conceptos que son muy opuestos.

Paniagua (2008), distingue 5 tipos de liderazgo a saber:

1. Directivo: Se caracteriza porque el líder no solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde se deben llevar a cabo una tarea, examinando de cerca su ejecución.
2. Participativo: Los líderes piden a los subordinados su opinión, pero ellos toman la decisión y fomenta el espíritu de equipos.
3. Delegativo: cede a los subordinados la autoridad necesaria para resolver los problemas y tomar decisiones sin pedir permiso al líder, pero el líder sigue siendo responsable en último término.
4. Transformacional: Busca “transformar” a los subordinados retándolos a elevarse por encima de sus intereses y necesidades inmediatas, haciendo hincapié en el crecimiento personal. No es recomendable si los subordinados son inexpertos.
5. Transaccional): Utiliza técnicas como la de motivar a los subordinados a trabajar ofreciendo recompensas o amenazando con castigos.

Para Gaete, J. (2008) existe los siguientes tipos de liderazgo:

- 1) Autocrático: La realización de las tareas es más importante que la relación con los colaboradores, ya que establece relaciones interpersonales que facilitan el ejercicio de la autoridad jerárquica, con escasa participación y sentido de equipo de subordinados. Limitación de discusión e ideas innovadoras.
- 2) Democrático: El grupo docente goza de libertad para definir las estrategias necesarias para lograr el objetivo educativo. Este liderazgo tiende a escuchar, estimular, facilitar, aclarar y apoyar. En el análisis final, sin embargo, es el grupo el que decide.
- 3) Laissez- Faire: Ausencia de dirección, estrategia distante, neutra y legalista. Se conforma con la supervivencia del grupo.
- 4) Carismático: Inspira en los miembros de su organización una gran fe y confianza. Muestra una total dedicación y sabiduría asumiendo los riesgos personales sin buscar beneficio personal

### **1.3 Pedagogía**

El término “pedagogía” se origina en la antigua Grecia, al igual que todas las ciencias primero se realizó la acción educativa y después nació la pedagogía para tratar de recopilar datos sobre las acciones educativas.

Lemus (1969 p.78) ve a “la pedagogía como una corriente filosófica, un saber que llega a ser la aplicación de los problemas referidos a la educación, de una manera de sentir y pensar sobre el mundo”

Según Nassif (1978 p. 50) “la pedagogía se ocupa de dos aspectos primero de un cuerpo de doctrinas que explican el fenómeno de la educación, y el segundo busca conducir las actividades del proceso educativo. Además, la pedagogía como técnica o, si se quiere, como

tecnología de la educación, es válida siempre y cuando no se haga de ella la única, ni se la utilice como argumento para negar el valor y las posibilidades teórico científicos de nuestra disciplina.

Es importante destacar que, sobre pedagogía, actualmente hay muchas concepciones, para Saavedra, M. (2001 p.115) compilador de Diccionario de Pedagogía “la Pedagogía deriva del griego Paidós, que significa niño, y agogía que significa conducción. Etimológicamente equivale a conducción del niño”

Hashimoto (2003) “la pedagogía es una ciencia biosocial, que estudia en la educación el proceso formativo del hombre en todo el transcurso de su vida y cuya función es el describir, explicar y comprender todos los hechos educativos que se presentan en este proceso, donde hace uso de método para obtener como resultado este conjunto de conocimientos”.

Podría definirse a la pedagogía como una ciencia que tiene por objeto de estudio el proceso de formación del ser humano, por tanto, se refiere al proceso de educación y la interiorización de la cultura. Y como tal es parte fundamental en el desarrollo de la calidad educativa.

Sin embargo, cabe mencionar que actualmente la pedagogía va más allá de la enseñanza de competencias y transmisión de conocimientos para promover acciones investigadoras y reflexivas en los estudiantes quienes deben partir de la necesidad de conocer la realidad para que expresen su pensamiento del mundo.

#### **1.4 Liderazgo pedagógico:**

Actualmente se está incidiendo en diversos programas para la especialización en gestión escolar con liderazgo pedagógico, el cual está dirigido a directores y docentes para no solo lograr su formación como líderes, sino como líderes pedagógicos. Existen muchos estudios que

demuestran que cuando el liderazgo está orientado a los procesos pedagógicos en la escuela hay un mejor impacto en los resultados de los estudiantes.

Ortiz (2005 p. 77 y 97) nos dice que “el liderazgo pedagógico es el proceso de ejercer influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección de la institución educativa, más de lo que ella posibilita, hasta lograr que los estudiantes sean también líderes. El líder está dispuesto a correr riesgos, es audaz, inteligente, vence su desánimo y las ideas negativas, es paciente y consciente, buen carácter, no le gusta ser un conformista, lucha por la calidad, prevé las necesidades a largo plazo, sabe enmarcar los objetivos del grupo de estudiantes, apasionado por el cambio y lo nuevo, hábil en la toma de decisiones, arrastra y no empuja, tiene autoridad moral, aprende constantemente, adaptable y creativo”

Así mismo el mencionado autor, expone que el líder pedagógico debe reunir los siguientes requisitos:

- a) Saber enmarcar los objetivos del colectivo
- b) Portador de lo nuevo, creador incesante.
- c) Apasionado por el cambio.
- d) Tacto psicológico para tratar a los estudiantes de acuerdo a las características particulares de cada uno de ellos.
- e) Sabe intuir y prever los problemas.
- f) Hábil en la toma de decisiones.
- g) Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- h) Apremia, transmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- i) El líder pedagógico resume y transmite historia.

Gobierno Central - MINEDU, (2015, p. 13) Marco del Buen Desempeño Directivo nos señala que toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.

Esta forma de gestión puede visibilizarse en:

- a. El ejercicio del liderazgo pedagógico, a fin de hacer transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados.
- b. La promoción de la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación en la vida escolar.
- c. Una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones.

IBARRA (2005.p.88 y 102) afirma que el líder pedagógico deberá tener conocimientos de los estudiantes, de la práctica docente, de las teorías educativas y de dirección del aprendizaje.

Según la opinión del referido autor el líder deberá poseer la experiencia necesaria para:

- a) Aceptar a los estudiantes tal como son y no como a él le gustaría que fueran.
- b) Acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- c) Tratar a los estudiantes con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- d) Confiar en los estudiantes, aún si el riesgo es grande.
- e) Vivir si la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Pont, Nusche y Moorman (2008, p. 64) nos dice que “a menos que los líderes escolares tengan la capacidad, motivación y el apoyo necesario para hacer uso de esa autonomía de tal forma que se traduzca en prácticas que conducen al mejoramiento de los aprendizajes, la autonomía no llevará a mejores resultados”

Leithwood, Harsis y Hopkins (2008, p. 29) afirman lo siguiente “nuestra experiencia, nos dice que no existe una sola escuela que logre mejorar los resultados de sus alumnos más allá de lo esperado sin un liderazgo que sostenga ese proceso”

Con lo antes mencionado y según numerosas investigaciones se puede evidenciar la relación entre la gestión, los procesos de liderazgo pedagógico y los logros en la calidad de la educación.

En este estudio destacamos la importancia del liderazgo pedagógico como un objetivo clave de la gestión en las instituciones educativas que quieren distinguirse por su liderazgo pedagógico.

Por lo tanto, nuestro interés radica en comprender cómo un docente puede ejercer un liderazgo propio, como profesor. Esta consideración se abre paso en los planteamientos del liderazgo instruccional, el liderazgo pedagógico o el liderazgo para el aprendizaje.

Estos diversos tipos de liderazgo coinciden en estimar al profesor como instrumento clave de la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, y mantienen como uno de los principales objetivos de su trabajo de gestión el lograr su desarrollo profesional.

### **1.5 Elementos del liderazgo pedagógico:**

El liderazgo en la tarea educativa siempre ha estado implícito y además en este liderazgo existe un trasfondo ético necesario, puesto que el proceso de enseñanza-aprendizaje es una actividad humana en que de una u otra forma las personas ejercen su influencia de poder.

Gallegos (2004, p.117) señala al liderazgo como un proceso donde intervienen los siguientes elementos.

- a) Objetivos: Propósitos y metas a alcanzar de forma institucional e individual. Los cuales deben estar claros e interiorizados por todos, líder y seguidores.
- b) Poder: El liderazgo es una forma de ejercicio de poder. Las cualidades del líder permiten la adhesión voluntaria de los agentes educativos, cuando ven credibilidad e integridad en sus acciones.
- c) Estilo: Conducta o formas que adopta el líder en el ejercicio de su poder, para unificar intereses y lograr objetivos, evitando los extremos: como el autoritarismo y la tiranía.
- d) Seguidores: La esencia del liderazgo es la cohesión, subordinación, el seguimiento de los integrantes del grupo. Se sigue a un líder cuando es correcto, es decir “cuando hace lo que dice y dice lo que hace”.

Sostiene Gallegos que al hablar de liderazgo es necesario mencionar estos cuatro elementos, ya que si no existen en la acción del líder no estaríamos hablando de liderazgo y mucho menos de líder. Se coincide con la postura de Gallegos, que los cuatro elementos son necesarios para ejecutar una acción líder, los objetivos deben ser claros para el líder y sus seguidores, si no existe la claridad en los objetivos, el ejercicio del liderazgo y la estabilidad y buen funcionamiento de la organización corre peligro. El poder es un aspecto también implícito dentro del liderazgo, ya que es una facultad que posee el líder para conducir y guiar al grupo, donde sus habilidades, capacidades y conocimientos permitan influir en las personas de manera voluntaria.

Ejercer el liderazgo es ejecutar el poder debido a la influencia, movilización, voluntades y acciones que logra el líder en su organización.

El tercer elemento: el estilo, donde se manifiesta el modo de actuar, es decir la conducta del líder y forma de relacionarse con sus seguidores, en este accionar puede mostrar distintos estilos de liderazgo, veremos al líder asumiendo uno o combinando de ellos. Por último, tenemos a los seguidores, elementos sin el cual no existiría el liderazgo ya que ellos son las personas a las que hay que movilizar y lograr influir para que sigan el camino que traza el líder en busca de los objetivos propuestos.

Por tanto, un líder no sólo se limita a cumplir y hacer cumplir algún tipo de reglamento, sino que tiene que asumir responsabilidades en el caso del líder pedagógico sería conducir su escuela, motivar a las personas de su entorno para la mejora en los logros de los aprendizajes.

### **1.6 Teoría de liderazgo pedagógico de Kenneth Leithwood**

Kenneth Leithwood (2009, p.19) en su libro titulado “¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes de la investigación”, nos señala que el liderazgo existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales, aun cuando los líderes son individuos, el liderazgo está inserto en relaciones y organizaciones sociales y su propósito es realizar algo para un grupo. No es un fenómeno individual o personal.

Después de la enseñanza en el aula, el liderazgo es el segundo factor de influencia más importante en el aprendizaje de los alumnos.

“El liderazgo pedagógico se centra en los procesos de innovación de las metodologías de aprendizaje” (Leithwood, Harris y Hopkins, 2008) un liderazgo pedagógico implica que las competencias directivas se orienten a crear condiciones y promover contextos organizativos y profesionales que mejoren los procesos de enseñanza-aprendizaje.

El liderazgo pedagógico es visto como el segundo factor más importante en el impacto del aprendizaje de los estudiantes, después del trabajo en el aula.

El liderazgo implica un propósito y una dirección. Los líderes persiguen metas con claridad y tenacidad y responden por su cumplimiento. En algunos casos, le corresponde al líder desarrollar y promover metas grupales; en otros, se trata de un proceso más inclusivo, pero donde el líder es un actor decisivo.

Asimismo, Leithwood señala “mi postura es que las emociones de los profesores son un filtro crítico a través del cual los profesores captan la información, y que es difícil que los líderes educativos tengan éxito con sus iniciativas de mejoramiento si no prestan atención al clima emocional de sus escuelas”.

También el autor considera que, en la actualidad, “un liderazgo educativo orientado a cumplir cualquier objetivo que no sea el aprendizaje escolar es, cada vez más, percibido como ilegítimo e inefectivo”.

Con todas estas orientaciones generales, Kenneth Leithwood y Carolyn Riehl, afirman “el liderazgo escolar como la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”

Kenneth Leithwood en sus investigaciones presenta cuatro afirmaciones fundamentales sobre el liderazgo escolar cuyo propósito es mostrar que el liderazgo escolar “exitoso” se refiere a orientaciones y prácticas que han demostrado tener un impacto positivo sobre el aprendizaje escolar, ya sea directa o indirectamente, a través de las condiciones escolares o las acciones de terceros.

**Afirmación 1:** El liderazgo escolar contribuye de manera importante al mejoramiento del aprendizaje escolar

Los líderes escolares también tienen un efecto sobre el aprendizaje de los estudiantes, pero su incidencia es, a nuestro juicio, más bien indirecta (Hollinger Heck, 1996a). Adicionalmente, los directores parecen tener algún efecto sobre otros factores relevantes, como

son la participación de los padres, el monitoreo del progreso de los estudiantes, el desarrollo de esquemas exitosos de agrupamiento de los alumnos y otras disposiciones organizacionales, así como la coordinación en materia de currículo, y políticas y prácticas de promoción escolar rigurosas y equitativas (Cotton, 1995; Sammons et al, 1995; Scheerens y Bosker, 1997).

El autor basado en sus investigaciones menciona que el impacto del liderazgo educativo sobre el desempeño escolar es demostrable. La mayoría de los efectos del liderazgo son indirectos y parecen funcionar principalmente en relación con la variable organizacional de la misión o las metas de la escuela y a través de factores como el currículo y la entrega de contenidos pedagógicos en el aula.

**Afirmación 2:** El liderazgo en las escuelas es ejercido en primer lugar por los directores y los profesores, y puede ser distribuido a otros

En esta afirmación el autor habla sobre el Liderazgo directivo y liderazgo docente, en sus estudios considera que “los profesores generalmente consideraban a los directivos como líderes a partir de su capital humano cuando mostraban una competencia pedagógica basada en la experiencia con algún campo temático específico”.

La mayor parte de la investigación sobre liderazgo escolar se centra en el liderazgo ejercido por los administrativos y los profesores y ha documentado una amplia gama de responsabilidades, estilos y funciones de liderazgo.

**Afirmación 3:** Un conjunto de prácticas básicas de liderazgo es valioso en prácticamente todos los contextos

Kenneth Leithwood y Carolyn Riehl describen las siguientes categorías:

#### ESTABLECES RUMBOS

Uno de los aspectos primordiales de la labor de liderazgo consiste en ayudar al grupo a desarrollar una comprensión compartida respecto de la organización y de sus metas que pueda

traducirse en un propósito o una visión. La práctica de establecer rumbos se materializa de diferentes maneras:

- a) Identificar y articular una visión. Los líderes educativos ayudan a identificar nuevas oportunidades para la escuela y articulan una visión de futuro que puede resultar inspiradora.
- b) Fomentar la aceptación de metas grupales. Los líderes ayudan a fijar un rumbo, alentando al equipo educativo a desarrollar metas compartidas.
- c) Generar altas expectativas de rendimiento. Los líderes ayudan a fijar un rumbo a través de acciones que demuestran sus expectativas de calidad y alto rendimiento por parte del equipo educativo.

#### DESARROLLAR A LAS PERSONAS

En las escuelas, esta habilidad depende en parte del conocimiento de los líderes sobre el “núcleo técnico” del aprendizaje y la enseñanza, muchas veces denominado “liderazgo pedagógico”.

- a) Ofrecer estímulo intelectual. Los líderes educativos ayudan a generar las preguntas e ideas que producen un cambio en las personas, incitando al equipo educativo a examinar supuestos acerca de su trabajo y a repensar su reformulación.
- b) Entregar apoyo individualizado. Los líderes educativos apoyan a sus equipos mostrando respeto y consideración por sus sentimientos y necesidades personales.
- c) Proveer un modelo apropiado. Los directores ejercen su liderazgo para desarrollar a las personas estableciendo ejemplos a seguir consistentes con los valores y las metas de la organización.

#### REDISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Los líderes educativos exitosos desarrollan sus escuelas como organizaciones efectivas que apoyan y aseguran el rendimiento de los profesores y de los estudiantes.

Tres tipos de prácticas se asocian de manera general con estos logros:

- a) Fortalecer la cultura escolar. Los líderes influyen sobre la cultura organizacional a través de prácticas orientadas a desarrollar normas, creencias, actitudes y valores compartidos, y promocionando el cuidado y la confianza dentro del equipo educativo.
- b) Modificar estructuras organizacionales. Los líderes rediseñan las estructuras organizacionales a través de cambios en los equipos y en las tareas asignadas, la calendarización y el diseño del tiempo, los procedimientos operativos rutinarios y el uso de tecnologías y otros recursos materiales, elementos todos que pueden dificultar o facilitar el rendimiento personal y el cumplimiento de metas organizacionales.
- c) Construir procesos colaborativos. Los líderes trabajan para aumentar el rendimiento de la escuela brindándole al equipo educativo oportunidades para participar en la toma de decisiones respecto de temas que los afectan y para los cuales su conocimiento es crucial.

**Afirmación 4:** Los líderes exitosos que trabajan con diferentes tipos de alumnos establecen las condiciones necesarias para promover el logro escolar, la equidad y la justicia.

Con esta afirmación el autor señala “la evidencia sugiere que los líderes escolares exitosos centran sus esfuerzos en cuatro prioridades, las cuales, aunque importantes en todos los contextos, adquieren especial relevancia en escuelas empeñadas en mejorar su capacidad de atender en buenas condiciones a estudiantes de orígenes diversos”.

- a) Construir formas potentes de enseñanza y aprendizaje
- b) Crear comunidades sólidas en la escuela
- c) Nutrir el desarrollo de culturas educativas en las familias

d) Expandir el capital social de los estudiantes valorizado por las escuelas

Con este modelo del autor y los resultados de sus investigaciones se puede demostrar que los efectos del liderazgo pedagógico en directivos y docentes influyen en los resultados escolares. Por ello, se podría concluir que este tipo de liderazgo, se puede apreciar a través de ciertas prácticas o comportamientos de los directivos, los cuáles influyen en el trabajo de los docentes, y desde ahí, en el de los estudiantes.

### 1.6.1 Dimensiones del Liderazgo Pedagógico:

Leithwood, K. Day C. (2006) han descrito cuatro tipos de prácticas del liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos.

| <b>Dimensiones</b>                                                | <b>Definición</b>                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Prácticas</b>                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo). | Los directores efectivos proveen de una visión clara y un sentido a la escuela, desarrollando una comprensión compartida y misión común de la organización, focalizada en el progreso de los alumnos.                                                        | Identifica nuevas oportunidades para la organización, para motivar e incentivar al personal para conseguir las metas comunes. Esto implica establecer valores y alinear al staff y a los alumnos de acuerdo con ellos.          |
| Desarrollar al personal                                           | Habilidad que debe tener el líder para potenciar aquellas capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función de dichas metas.                                                                        | Desarrollo profesional, atención, incentivos o apoyo, procesos deliberativos que amplíen la capacidad de los miembros para responder mejor a las situaciones.                                                                   |
| Rediseñar la organización                                         | Establecer condiciones de trabajo que posibiliten al personal un desarrollo de sus motivaciones y capacidades, con prácticas que construyen una cultura colaborativa, faciliten el trabajo y el cambio en la cultura escolar, así como gestionar el entorno. | Creación de tiempos comunes de planificación para profesores, establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, distribución del liderazgo y mayor implicación del profesorado en la toma de decisiones. |

|                                                            |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje.</p> | <p>Conjunto de tareas destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum, proveer los recursos necesarios y seguir el progreso de los alumnos.</p> | <p>Supervisar la sala de aula. Motivar, emocionalmente, al profesorado, con actitud de confianza hacia ellos y sus capacidades, promoviendo su iniciativa y apertura a nuevas ideas y prácticas.</p> |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 1.7 Estrategia:

Podemos decir que estrategia es una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles para alcanzar uno o más objetivos. Como tal existen diversos autores que plantean las siguientes definiciones.

R. R. Donnelly & Sons, Inc. (1991, p. 491) señala que “el concepto de estrategia proviene del latín *strategia* y éste del griego *strategos* que significa general o jefe y se la define como el arte de dirigir operaciones militares”.

Ghemawat, Pankaj y et. al. (2000, p. 2-3) considera que “este término, en sus orígenes, era utilizado por los antiguos griegos para referirse a una máxima autoridad militar”. En la segunda mitad del siglo XIX, segunda Revolución Industrial; la terminología estratégica se comenzó a adaptar a los contextos de negocios como una manera de influir en el entorno competitivo y de impulsar las fuerzas del mercado.

Serra, R. (2000, p. 205-208) a su vez, la estrategia hace referencia a la dirección y al alcance de una organización a largo plazo para lograr obtener ventajas a través de la configuración de sus recursos en un entorno cambiante, de modo tal de hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de las partes interesadas. Asimismo, la estrategia se puede considerar como la adecuación de las actividades de una organización al entorno en el que opera y se encuentra formada por los objetivos a lograr y los caminos o trayectorias para alcanzarlos.

K.R. Andrews (1980) sostiene que es un “proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos” “Modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, y trabajadores clientes y a la comunidad”

## CAPITULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1 Metodología:

La importancia de la metodología es que proporciona un sentido de visión, de a dónde quiere ir el investigador con la investigación. Las técnicas y procedimientos, por otra parte, proporcionan los medios para llevar esta visión a la realidad<sup>1</sup>.

La investigación está enfocada desde un paradigma cualitativo, ya que se orienta a identificar los problemas en cuanto al desarrollo de nuevas estrategias basadas en la teoría de Kenneth Leithwood de la Institución Educativa Parroquial “SAN PEDRO” del Distrito de Túcume, del nivel Primario.

De acuerdo a los criterios planteados por Rosendo<sup>2</sup> el presente estudio adopta según su propósito un tipo de investigación descriptiva - propositiva, dado a que la recolección de datos empíricos permitirá la descripción del conocimiento tratado en la investigación para luego establecer conjeturas, de manera que se amplíen los supuestos teóricos referentes a la variable en estudio.

De igual manera, Villavicencio<sup>3</sup>, plantea que la investigación descriptiva - propositiva se orienta a la recolección de datos empíricos para formular, ampliar o evaluar teorías y proponer una alternativa de solución.

La investigación fue de tipo descriptiva - propositiva, por cuanto se analizó el Liderazgo Pedagógico de la Institución educativa Parroquial “San Pedro”, del nivel Primario, con el único

---

<sup>1</sup>STRAUSS & CORBIN, 2002.

<sup>2</sup>ROSENDO, 2003, P.117.

<sup>3</sup>VILLAVICENCIO, 2001, P.28.

fin de identificar y caracterizar bajo su estado natural, para luego diseñar una propuesta de solución.

Para el desarrollo de nuestra investigación, se aplicaron métodos teóricos y empíricos, los mismos que han permitido abordar con profundidad las Estrategias del Liderazgo Pedagógico para mejorar el proceso de gestión de la Institución educativa Parroquial “San Pedro”, del nivel Primario, Túcume.

## **2.2 Métodos**

**MÉTODOS TEÓRICOS:** Los métodos teóricos utilizados han servido para hacer el análisis de las teorías necesarias que nos sirven para determinar el Liderazgo Pedagógico de la Institución educativa Parroquial “San Pedro”, del nivel Primario, Túcume.

**MÉTODO HISTÓRICO - Lógico:** Que sirvió en la compilación de las teorías y para determinar la evolución histórica tendencial de la gestión y el Liderazgo Pedagógico.

**MÉTODO INDUCTIVO:** Este método se utilizó para identificar la problemática del ámbito de estudio, se manifiesta al momento de observar algunas actividades que realizaban los grupos de docentes y directivos en la Institución Educativa referente al liderazgo pedagógico.

**MÉTODO ANALÍTICO:** Por medio del análisis del liderazgo pedagógico se estudian los hechos y fenómenos separando sus elementos constitutivos para determinar su importancia, la relación entre ellos, cómo están organizados y cómo funcionan estos elementos, este procedimiento simplifica las dificultades al tratar el hecho o fenómeno por partes, pues cada parte puede ser examinada en forma separada o en un todo.

**MÉTODO DE SÍNTESIS:** Reúne las partes que se separaron en el análisis para llegar al todo.

El análisis y la síntesis son procedimientos que se complementan, ya que una sigue a la

otra en su ejecución. La síntesis nos permitió trabajar con elementos para combinarlos de tal manera que constituyan un esquema o estructura que antes no estaba presente con claridad.

**MÉTODO EMPÍRICO:** Se utilizó en el diagnóstico del problema y el seguimiento del objeto de estudio, para lo cual aplicamos instrumentos de recolección de información, tales como: entrevistas, y encuestas; para tal efecto se procedió a realizar las siguientes coordinaciones y procedimientos.

1. Coordinar con el director. 01 de julio
2. Coordinar con los docentes. 03 de julio
3. Preparar los instrumentos de acopio de información. 06 de julio
4. Aplicación de los instrumentos de acopio de información. 11 de julio
5. Formación de la base de datos. 13 de julio
6. Análisis de los datos. Utilizando los procedimientos estadísticos percentiles. 15 de julio
7. Interpretación de los datos. 17 de julio
8. Exposición de los datos. Utilizando tablas y gráficos 6 de agosto.

**2.3 Población:** El universo o población de estudio estará constituido por la directora y los docentes, que pertenecen a la Institución educativa Parroquial “San Pedro”: directora: 01 y docentes: 12. Total: 13

**2.4 Muestra:** Como el universo es homogéneo y pequeño, entonces estamos frente a un caso de universo muestral por ser el universo homogéneo y pequeño, o sea:  $n = U = 13$  participantes.

**2.5 Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos**

- a) Materiales: Papel, USB, Cd, computadoras, diapositivas, plumones, proyector multimedia y otros instrumentos.
- b) Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos: Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la presente investigación serán la encuesta para los docentes y una entrevista para la directora en modalidad de cuestionario.

### **2.5.1 Procedimientos para la Recolección de Datos.**

Para el caso del personal directivo se utilizó una entrevista mediante una guía con preguntas preparadas por las investigadoras, con el fin de buscar información sobre el liderazgo pedagógico.

Para el caso del personal docente se aplicó una encuesta, mediante un cuestionario de 17 preguntas con alternativas múltiples, preparadas para identificar el liderazgo pedagógico de la institución de los docentes implicados en el proceso de investigación.

### **2.5.2 Análisis Estadístico de los Datos.**

El tratamiento estadístico de la información se realizará siguiendo el proceso siguiente:

**SERIACIÓN:** Consistentes en aplicar un número de serie, correlativo a cada encuentro y que nos permite tener un mejor tratamiento y control de los mismos.

**CODIFICACIÓN:** Se elaborara un libro de código donde se asigna un código a cada ítem de respuesta con ello se logrará un mayor control del trabajo de tabulación.

**TABULACIÓN:** Aplicación técnica matemática de conteo. Se tabulará extrayendo la información, ordenándola en cuadros doble entrada con indicadores de frecuencia y porcentaje.

## CAPITULO III

### 3. RESULTADOS:

#### 3.1 Resultados de la encuesta aplicada a los docentes.

**Tabla 1 Es asertivo el nivel de comunicación de la directora con la comunidad educativa**

| ALTERNATIVA | Fa | %   |
|-------------|----|-----|
| SI          | 12 | 100 |
| NO          | 0  | 0   |
| TOTAL       | 12 | 100 |

FUENTE: Encuesta a docentes de la I E “San Pedro” Julio 2016. LOZADA - VALVERDE

El cuadro N°01 nos demuestra que el 100% de los docentes opinan que el nivel de comunicación de la directora con los docentes es asertivo.

El adecuado nivel de comunicación ha propiciado una interacción social positiva al interior de la institución entre la directora y docentes a tal punto que se comparte la labor educativa, aunque lo hacen por cumplir únicamente con el horario de trabajo, como afirma Chiavenato (2002) quien define al liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Por lo tanto, se puede decir que el nivel de comunicación y la buena identificación de la Institución Educativa depende de una comunicación permanente entre la plana docente y directiva para así conducir el desarrollo de dicha institución.

**Tabla 2 Considera que el liderazgo es importante para la gestión educativa.**

| ALTERNATIVAS          | Fa | %      |
|-----------------------|----|--------|
| DE ACUERDO            | 5  | 41.67  |
| TOTALMENTE DE ACUERDO | 7  | 58.33  |
| DESACUERDO            | 0  | 0.0    |
| TOTAL                 | 12 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta a docentes de la I E “San Pedro” Julio 2016. LOZADA - VALVERDE

En la tabla 02, la encuesta aplicada a los docentes un 58,33% según su opinión consideran estar totalmente de acuerdo que el liderazgo en la institución es importante; un 41,67% manifiestan estar de acuerdo.

Con las respuestas de los docentes queda demostrado que los docentes son conscientes que en toda institución educativa debe predominar el liderazgo

por ser de suma importancia para la gestión. Como afirma Pittinsky (2009) quien nos dice que “el líder ha de propiciar la coordinación y consolidación de los grupos con los que interactúa, logrando mejorar la cultura y promover el máximo compromiso de todas las personas implicadas”. Por ello consideramos que como los docentes tienen conocimiento de la importancia del liderazgo como parte de la gestión van a brindar servicios educativos de calidad en su institución educativa.

**Tabla 3 Tiene conocimiento de qué es liderazgo pedagógico**

| ALTERNATIVAS | Fa        | %             |
|--------------|-----------|---------------|
| SI           | 2         | 16,66         |
| NO           | 5         | 41,67         |
| N/C          | 5         | 41,67         |
| <b>TOTAL</b> | <b>12</b> | <b>100.00</b> |

FUENTE: Encuesta a docentes de la I E “San Pedro” Julio 2016. LOZADA - VALVERDE

En el cuadro N°03, los resultados reflejan que un 16,66% conocen el liderazgo pedagógico, un 41,67% manifestó que desconoce su significado y un 41,67% no contestó la pregunta, con esos respuestas podemos inferir que en la institución educativa existe un insuficiente liderazgo pedagógico lo que dificulta las prácticas que conducen el mejoramiento de los aprendizajes y el logro de las metas, lo cual es imprescindible que debe poseer todos los docentes, como lo manifiesta Ibarra (2005) quien afirma que “el líder pedagógico deberá tener

conocimientos de los estudiantes, de la práctica docente, de las teorías educativas y de dirección del aprendizaje”. Según el autor el líder deberá tener experiencia para saber tratar a sus estudiantes, formando personas autónomas y que tengan confianza en sí mismos, esto va a conllevar además de lograr aprendizajes exitosos, formar líderes capaces de saber enmarcar objetivos para su desarrollo profesional y personal.

**Tabla 4 Se debe promover el liderazgo pedagógico en la Institución educativa.**

| ALTERNATIVAS | Fa | %      |
|--------------|----|--------|
| SIEMPRE      | 5  | 41.67  |
| A VECES      | 7  | 58,33  |
| NUNCA        | 0  | 0      |
| TOTAL        | 12 | 100.00 |

FUENTE: Encuesta a docentes de la I E “San Pedro” Julio 2016. LOZADA - VALVERDE

En el cuadro N°04, un 41.67% afirman que se debe promover el liderazgo pedagógico dentro de su institución educativa. En tanto un 58,33% de docentes manifiestan que a veces debe promoverse el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa. De acuerdo con Leithwood, quien denomina al liderazgo pedagógico como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”, en la institución educativa donde se realiza la investigación sucede lo contrario, lo que significa que prefieren manejar estrategias tradicionales para evitar cualquier tipo de situación que implique involucrarse más con la escuela, lo cual conlleva a insuficientes resultados pedagógicos sin visión de futuro.

**Tabla 5 Participa periódicamente la institución educativa en jornadas de reflexión para el liderazgo pedagógico**

| ALTERNATIVAS | Fa | %     |
|--------------|----|-------|
| SIEMPRE      | 0  | 0,0   |
| A VECES      | 8  | 66,67 |
| NUNCA        | 4  | 33,33 |
| TOTAL        | 12 | 100,0 |

FUENTE: Encuesta a docentes de la I E “San Pedro” Julio 2016. LOZADA - VALVERDE

En el cuadro N°5 En la encuesta aplicada a los docentes en un 66,67% manifiestan que la directora a veces promueve las jornadas de reflexión para promover el liderazgo pedagógico en su institución y un 33,33% opinan que la directora nunca promueve jornadas de reflexión, descuidando el liderazgo pedagógico para mejorar los procesos de gestión.

De los resultados se puede decir que el compromiso e identificación institucional en las diferentes actividades curriculares que realiza la directora para promover jornadas pedagógicas es escaso, a pesar de que se manifiesta la importancia que tiene el liderazgo pedagógico para cada docente, tal como afirma Leithwood quien considera que “el liderazgo implica un propósito y una dirección, por lo tanto los líderes persiguen metas con claridad, tenacidad y responden por su cumplimiento”, le corresponde al líder desarrollar y promover metas grupales; por lo tanto se pone en evidencia el deficiente compromiso que practican los directivos y docentes convirtiendo a la institución en un ambiente donde se deja entender que es difícil asumir un compromiso sincero que implique la identificación plena con la institución.

**Tabla 6 Practica el liderazgo pedagógico con los diferentes agentes educativos**

| ALTERNATIVAS | Fa        | %             |
|--------------|-----------|---------------|
| SIEMPRE      | 0         | 0,0           |
| A VECES      | 8         | 33,33         |
| NUNCA        | 4         | 66,67         |
| <b>TOTAL</b> | <b>06</b> | <b>100,00</b> |

FUENTE: Encuesta a docentes de la I E “San Pedro” Julio 2016. LOZADA - VALVERDE

Según la tabla 06 en la encuesta aplicada a los docentes un 33,33% afirman que a veces fomentan el liderazgo pedagógico con los agentes educativos, un 66,67% de docentes, concluyen que nunca se fomenta el liderazgo pedagógico en la institución, demostrando así que no integran sus esfuerzos para lograr objetivos comunes por lo tanto no logran objetivos planteados.

La difícil situación que afronta la directora con su plana docente en cuanto al liderazgo pedagógico que no permite que puedan sumar esfuerzos para trabajar con más eficiencia, conllevando a la ejecución de un trabajo desarticulado y poco productivo teniendo como base la teoría del liderazgo pedagógico de Kenneth Leithwood quien refiere que los resultados son más exitosos cuando el trabajo es compartido.

**Tabla 7 Practica la misión y visión en la institución educativa**

| ALTERNATIVAS | Fa        | %             |
|--------------|-----------|---------------|
| SIEMPRE      | 1         | 8,33          |
| A VECES      | 5         | 41,67         |
| NUNCA        | 6         | 50,00         |
| <b>TOTAL</b> | <b>12</b> | <b>100,00</b> |

FUENTE: Encuesta a docentes de la I E “San Pedro” Julio 2016. LOZADA - VALVERDE

El 8,33%, de los docentes afirman que siempre se practica la misión y visión de la institución educativa; el 41,67% consideran que a veces se pone en práctica, sin embargo, el 50% de ellos manifiestan que nunca se cumple.

Siendo la institución de gestión educativa católica cuya misión es formar no solamente en conocimientos sino también en valores espirituales, los docentes no promueven esta fe activa con una meta cristiana coherente; asimismo no se esfuerzan en formar niños y niñas, integralmente para mejorar la calidad educativa.

**Tabla 8 La directora monitorea el trabajo pedagógico docente.**

| ALTERNATIVAS | Fa | %      |
|--------------|----|--------|
| SIEMPRE      | 00 | 00     |
| A VECES      | 11 | 91,67  |
| NUNCA        | 1  | 8,33   |
| TOTAL        | 12 | 100,00 |

FUENTE: Encuesta a docentes de la I E “San Pedro” Julio 2016. LOZADA - VALVERDE

Del 100% de encuestados, el 91,67% dicen que a veces la directora monitorea el trabajo pedagógico docente y un 8,33% manifiesta que nunca lo hace.

De la respuesta de los profesores podemos deducir que el 91,66% de docentes opinan que la directora a veces realiza los respectivos monitoreos y un 8,33% opinan que nunca lo realiza, suponemos que la falta de esta acción se debe porque según la directora entrevistada, nos argumentó que cumple muchas funciones a la vez, realizando trabajos de secretaría, tesorería, gestionar trámites, realizar compras entre otros, lo cual dificulta realizar un seguimiento periódico a los docentes que laboran en la institución.

**Tabla 9** Existe coherencia de la directora entre lo que hace y lo que expresa.

| ALTERNATIVAS | Fa | %      |
|--------------|----|--------|
| SI           | 11 | 91,67  |
| NO           | 1  | 8,33   |
| TOTAL        | 12 | 100,00 |

FUENTE: Encuesta a docentes de la I E "San Pedro" Julio 2016. LOZADA - VALVERDE

El 91,67% de los docentes dicen que la directora si tiene coherencia entre lo que hace y lo que expresa y un 8,33% opina que no lo tiene.

Esto nos confirma que la mayoría del personal docente mantiene buenas relaciones interpersonales con la directora, aunque no manejan adecuadamente el liderazgo pedagógico, dejando entrever que entre los docentes no existe un verdadero compromiso que facilite mejorar los procesos de gestión en la institución educativa.

Así se puede afirmar que para ser un buen líder pedagógico es necesario crear un ambiente que favorezca no solo las buenas relaciones con la parte directiva, ya que muchas veces los docentes proyectan una imagen que no son tan solo por quedar bien con las autoridades escolares, más cuando se trata de un trabajo entre docentes no todos se identifican y asumen compromisos.

Por tanto, como dice Pont, y otros (2008) a menos que los líderes escolares tengan la capacidad, motivación y el apoyo necesario para hacer uso de esa autonomía de tal forma que se traduzca en prácticas que conducen al mejoramiento de los aprendizajes, la autonomía no llevará a mejores resultados.

**Tabla 10 Se capacita para mejorar la práctica pedagógica en el aula.**

| ALTERNATIVAS | Fa | %   |
|--------------|----|-----|
| SI           | 0  | 0   |
| NO           | 12 | 100 |
| TOTAL        | 12 | 100 |

FUENTE: Encuesta a docentes de la I E “San Pedro” Julio 2016. LOZADA - VALVERDE

De los encuestados el 100,00% manifiestan que no se capacitan, por lo tanto se puede inferir su desconocimiento del liderazgo pedagógico.

Esta falencia debilita la labor pedagógica de los docentes quienes esperan que solo la institución educativa los capacite, sin tener en cuenta que la capacitación personal debe ser constante para mantenerse actualizados y desarrollarse profesionalmente, como afirma Ortiz (2005), que para ser un buen líder, no debe existir el conformismo antes bien demostrar entusiasmo y motivación, ser portador de lo nuevo, creador incesante y ser apasionado por el cambio, de lo contrario no se permiten ellos ser y formar líderes exitosos.

**Tabla 11 Participa la directora y los docentes en las metas de aprendizaje que hacen visible un adecuado liderazgo pedagógico.**

| ALTERNATIVAS | Fa | %   |
|--------------|----|-----|
| SI           | 0  | 0   |
| NO           | 12 | 100 |
| TOTAL        | 12 | 100 |

FUENTE: Encuesta a docentes de la I E “San Pedro” Julio 2016. LOZADA - VALVERDE

El 100,0% de los docentes reconocen que tanto el director como ellos mismos no promueven metas de aprendizaje.

Esto implica que no se hace visible el liderazgo pedagógico, ya que no involucran en su totalidad la participación de la comunidad educativa; para Leithwood el desempeño escolar debe ser demostrable por los directivos y docentes, sin embargo los docentes de la institución manejan el concepto de que solo debe ser líder el director y que su participación es cómoda según le llegan instrucciones, evitando afrontar situaciones desagradables que los involucre, es decir se limitan únicamente a enseñar.

**Tabla 12 El liderazgo de la directora y los docentes está centrado en el interaprendizaje para la revisión y retroalimentación de la práctica pedagógica.**

| ALTERNATIVAS | Fa | %      |
|--------------|----|--------|
| SI           | 5  | 41,67  |
| NO           | 7  | 58,33  |
| TOTAL        | 12 | 100,00 |

FUENTE: Encuesta a docentes de la I E “San Pedro” Julio 2016. LOZADA - VALVERDE

Se puede apreciar en el cuadro que del 100% de los encuestados; el 41,67% opinan que el liderazgo del director y docentes se centran en el interaprendizaje para la revisión y retroalimentación de la práctica pedagógica y el 58,33% sostienen lo contrario.

Estos resultados reflejan que la gestión educativa en la Institución Educativa no está siendo una herramienta indispensable en la mejora educativa, como afirma Castelán (2003) quien señala que el verdadero cambio educativo debe empezar siendo un cambio institucional, no sólo de planes y programas de estudio, sino de la organización del sistema en su conjunto.

En conclusión, podemos deducir que tanto la directora como los docentes desconocen que el liderazgo pedagógico promueve la reflexión y el diálogo asertivo sobre los aspectos a mejorar en el desempeño pedagógico y de gestión escolar, esto podría originar bajo nivel de la calidad

educativa y deterioro de la imagen institucional, lo que conllevaría al desinterés por el estudio por parte de los estudiantes.

**Tabla 13 Se practica en la institución educativa los valores propuestos en el PEI.**

| ALTERNATIVAS | Fa | %      |
|--------------|----|--------|
| SI           | 2  | 16,67  |
| NO           | 10 | 83,33  |
| TOTAL        | 12 | 100,00 |

FUENTE: Encuesta a docentes de la I E “San Pedro” Julio 2016. LOZADA - VALVERDE

Del 100% de los encuestados el 16,67% dicen que si se ponen en práctica los valores propuestos en el PEI; el 83,33% de docentes sostienen no se cumple la práctica de estos valores.

Según lo estipulado en el PEI, la práctica de estos valores permite a todos los agentes educativos contribuir en la mejora de la sociedad en los aspectos sociales, culturales y religiosos, esto conllevaría a desarrollar la armonía, el servicio y la solidaridad para un trabajo conjunto en favor de nuestros estudiantes.

Leithwood y otros (1993) sostienen que es necesario formar líderes con valores personales claramente articulados, los cuales serán eficaces resolviendo problemas.

Sin embargo, los actores educativos no se preocupan en incluir en sus prácticas pedagógicas los valores, cabe mencionar que de persistir esta situación se estará formando estudiantes con poca credibilidad e incapaces de ser líderes y asumir responsabilidades.

**Tabla 14** *Importancia de los valores propuestos en el PEI, según opinión docente*

| ALTERNATIVAS    | Fa        | %             |
|-----------------|-----------|---------------|
| Alegría         | 7         | 58,34         |
| Responsabilidad | 12        | 16,67         |
| Puntualidad     | 1         | 8,33          |
| Espiritualidad  | 1         | 8,33          |
| Otros valores   | 1         | 8,33          |
| <b>TOTAL</b>    | <b>12</b> | <b>100,00</b> |

FUENTE: Encuesta a docentes de la I E “San Pedro” Julio 2016. LOZADA - VALVERDE

Del 100% de los docentes encuestados, quienes consideran los valores según orden de importancia, el 58,34 %, consideran que la alegría es el valor más importante, el 16,67% opina que el valor más importante es la responsabilidad, el 8,33% señalan que es más importante la puntualidad, también el 8,33% considera el valor más importante a la espiritualidad y un 8,33% señalan otros valores como más importantes.

De ésta opinión de los docentes podemos concluir que la alegría es un valor que debe considerarse en todo aspecto de la vida, sin embargo se deduce que en la institución educativa los docentes no toman muy en cuenta la puntualidad, que es un valor que dentro del currículo oculto los docente deben poner en práctica a fin de ser ellos un modelo a seguir por los estudiantes; asimismo, la institución educativa brinda un servicio de gestión educativa religiosa y por sus opiniones se puede inferir que dentro de su formación personal, han adquirido escasamente el valor de la espiritualidad.

Los aportes de muchas investigaciones entre ellas de Leithwood y Day (2007) consideran que la función de liderazgo es un aspecto nuclear para generar valores y mejorar los estilos más

relevantes para innovar las prácticas educativas de los centros educativos e impulsar los programas adecuados para atender la diversidad de los estudiantes.

**Tabla 15 Practican, los directivos y docentes la cultura colaborativa en la institución educativa.**

| ALTERNATIVAS | Fa        | %             |
|--------------|-----------|---------------|
| SI           | 2         | 16,67         |
| NO           | 10        | 83,33         |
| <b>TOTAL</b> | <b>12</b> | <b>100,00</b> |

FUENTE: Encuesta a docentes de la I E “San Pedro” Julio 2016. LOZADA - VALVERDE

De las respuestas de los docentes, el 16,67% indican que si existe una cultura colaborativa, que hace efectivo un adecuado liderazgo pedagógico y el 83,33% opina que no existe.

Según Kenneth Leithwood, es necesario Fortalecer la cultura escolar, ya que los líderes influyen sobre la cultura organizacional a través de prácticas orientadas a desarrollar normas, creencias, actitudes y valores compartidos, y promocionando el cuidado y la confianza dentro del equipo educativo.

La práctica de la cultura colaborativa es parte de un adecuado liderazgo pedagógico en toda institución educativa, por ello es imprescindible que los directivos y docentes la consideren en sus procesos de gestión y así concretar resultados exitosos.

**Tabla 16 Emplea estrategias en las sesiones de aprendizaje para promover el liderazgo pedagógico en la institución.**

| ALTERNATIVAS | Fa        | %             |
|--------------|-----------|---------------|
| SIEMPRE      | 3         | 25,00         |
| A VECES      | 7         | 58,34         |
| NUNCA        | 1         | 8,33          |
| N/C          | 1         | 8,33          |
| <b>TOTAL</b> | <b>12</b> | <b>100,00</b> |

FUENTE: Encuesta a docentes de la I E “San Pedro” Julio 2016. LOZADA - VALVERDE

El 25% de los encuestados confirman que siempre emplean estrategias en sus sesiones de clase para promover el aprendizaje, el 58,34 % aseguran que a veces emplean dichas estrategias, un 8,33% afirman que nunca lo hacen y otro 8,33%, no contestaron esta pregunta.

Según Leithwood y otros (2008) el liderazgo pedagógico se centra en los procesos de innovación de las metodologías de aprendizaje. Un liderazgo pedagógico implica que las competencias directivas se orienten a crear condiciones y promover contextos organizativos y profesionales que mejoren los procesos de enseñanza-aprendizaje; por lo que opinamos que es necesario manejar estrategias metodológicas para elevar el nivel de aprendizaje de los estudiantes, sin embargo los docentes hacen referencia que la institución educativa no cuenta con los recursos suficientes para lograr un aprendizaje significativo que sirvan de base para la motivación en los estudiantes, por lo que muchas veces emplean métodos tradicionales haciendo tedioso el trabajo en el aula con los estudiantes.

**Tabla 17 Acciones consideradas por los docentes para promover el liderazgo pedagógico**

| ALTERNATIVAS          | Fa        | %             |
|-----------------------|-----------|---------------|
| Capacitaciones        | 2         | 16,67         |
| Jornadas de reflexión | 5         | 41,66         |
| Toma de decisiones    | 2         | 16,67         |
| N/C                   | 3         | 25,00         |
| <b>TOTAL</b>          | <b>12</b> | <b>100,00</b> |

FUENTE: Encuesta a docentes de la IE “San Pedro” Julio 2016. LOZADA – VALVERDE

El 16,67% de los encuestados afirman que las acciones a tomarse en cuenta en la práctica docente para promover el liderazgo pedagógico deben ser las capacitaciones, el 41,67 dicen que

son las jornadas de reflexión, asimismo el 16,67% sostienen que influyen la toma de decisiones y un 25% no contestó.

Con estos resultados podemos deducir que los docentes tienen diferentes puntos de vista sobre las acciones a tener en cuenta para promover el liderazgo pedagógico, quienes se identifican más con las jornadas de reflexión, suponemos que es la que más se adecúa a fomentar metas, buscando un plan de mejora y permite hacer visible los resultados de los aprendizajes.

Según el modelo de gestión educativa del MINEDU (2015), que propone a las jornadas de reflexión como uno de los seis compromisos de gestión para la mejora de la calidad educativa.

### **3.2 Análisis e interpretación de la entrevista aplicada a la directora.**

La directora, está convencida de que entre los docentes de su Institución Educativa no existe un compromiso sincero de identificación con la institución educativa, que la comunicación con ella misma es fluida, pero que entre docentes no se practica una adecuada comunicación, esto debido a que no tienen intención de asumir compromisos, demostrando así que no cumplen con los valores propuestos en la institución.

Se deduce que la falta de comunicación se debe a que los docentes consideran que para asumir compromisos en la institución, todo el personal más no algunos docentes deben cumplir con las funciones que delega la directora, sienten que algunos se identifican plenamente y que otros se atribuyen privilegios por tener tiempo trabajando en la institución o porque se justifican constantemente y no están presentes en la realización o planificación de actividades que conllevan a una buena gestión de la Institución Educativa.

El factor fundamental para el éxito de las instituciones es la que está enmarcada dentro de una buena comunicación para lo cual se hace necesario crear condiciones adecuadas para el trabajo en equipo encaminando sus esfuerzos al éxito de la gestión.

Caso contrario, la no ejecución del trabajo en equipo genera un trabajo individualista, donde cada uno asume una percepción diferente con respecto a la otra, lo que conlleva al distanciamiento y a la falta de orientación sobre los objetivos comunes, perjudicando la labor realizada, deteriorando el desarrollo de una buena gestión.

La directora además sostiene que; la identificación del personal con la institución educativa es ligeramente buena, los obstáculos más frecuentes que observa es que cuando son convocados los docentes a reuniones de coordinación y planificación la mayoría demuestra escasa iniciativa respecto a su participación en actividades a realizarse, unos aducen que les permite el tiempo y otros en su mayoría están en condición de contratados y ya no regresan los años siguientes.

Se asume también que referente a la comunicación que mantiene el personal con la directora en las reuniones de trabajo, todos muestran entusiasmo por cooperar, pero si se realiza durante las horas de clases, sin embargo si en la reunión se firman acuerdos para llevar a cabo la actividad planteada los docentes realizan acciones contrarias en dichos acuerdos, entre otras acciones negativas que los docentes demuestran es la impuntualidad y a veces poca tolerancia entre ellos mismos, así que la actitud de los docentes no tiene coherencia entre lo que expresan y lo que hacen.

Usualmente cuando se realiza visitas inopinadas para evaluar el trabajo pedagógico de los docentes, ellos demuestran no estar preparados como cuando se les realiza un monitoreo con fechas programadas, esto indica que solo se preparan para una evaluación y no trabajan con sus sesiones de rutina.

Por otro lado, es notoria la falta de la puesta en práctica de la visión y misión de la institución educativa, siendo la visión la formación integral de los estudiantes guiándolos hacia una configuración espiritual con cristo, siendo la espiritualidad uno de los valores primordiales

para la institución por ser de gestión católica parroquial no se pone en práctica, y tampoco se cumplen otros valores propuestos en el PEI, lo cual no permite hacer visibles las metas de aprendizaje propuestas por la institución por parte de los agentes participantes para poder realizar una buena gestión con resultados satisfactorios.

Sería conveniente que se clarifique la idea de la importancia que tiene el liderazgo pedagógico para mejorar los procesos de gestión en toda institución. La aplicación de este (liderazgo) dentro de la gestión educativa, va a permitir adaptar estrategias que la organización necesita desarrollar para poder enfrentar las exigencias del entorno, lo que supone un aprovechamiento al máximo de las oportunidades que el medio ofrece para beneficio de la institución, buscando la calidad educativa.

Por otro lado, para mejorar los procesos de gestión se sugiere, promover las estrategias de liderazgo pedagógico entre la directora y los docentes que permita el intercambio de experiencias que fomentaran el desarrollo profesional, para contribuir a formar no solo docentes sino una institución líder en calidad educativa.

### **3.3 Estrategias basadas en la teoría de Kenneth Leithwood para el liderazgo pedagógico en directivos y docentes de la Institución Educativa “San Pedro” Túcume - Provincia de Lambayeque**

#### **Presentación:**

La presente propuesta de estrategias para el liderazgo pedagógico en directivos y docentes implica abrir espacios de reflexión para la práctica docente, donde se genere capacidades de colaboración, comunicación y liderazgo; favoreciendo un clima positivo y motivador orientado a lograr las metas educativas centradas en un liderazgo pedagógico que incida en el aprendizaje de los estudiantes.

En este sentido esta propuesta basada en los trabajos desarrollados por Kenneth Leithwood nos va a permitir observar la organización escolar en su contexto teniendo en cuenta que el autor plantea un modelo de liderazgo pedagógico que desarrolle la cultura colaborativa, fomentando una comunicación abierta y fluida, asimismo destaca los efectos del liderazgo pedagógico sobre el rendimiento escolar.

La propuesta de Leithwood concluye que cualquier intento de diseñar y llevar a cabo un análisis exhaustivo de las maneras en las que las actividades de liderazgo influyen y promueven los resultados exitosos, requerirá que se tome un gran número de decisiones acerca de métodos y procedimientos, cualquiera de los cuales podría razonablemente ser sacado a relucir.

En toda institución educativa, el liderazgo debe ser eminentemente pedagógico ya que los líderes escolares influyen en el desempeño de la escuela y de los estudiantes, por ello esta propuesta pretende orientar a los agentes educativos para que desempeñen funciones basadas en el fortalecimiento de los vínculos entre el personal de la institución educativa y la comunidad.

Al observarse el insuficiente liderazgo pedagógico en la institución educativa en donde se sustenta nuestra investigación, la propuesta de estrategias basadas en la teoría de Kenneth Leithwood para el liderazgo pedagógico pretende desarrollar en directivos y docentes una visión compartida y estructurar una organización que facilite el trabajo en la escuela, y así mejorar los procesos de gestión centrados en un liderazgo que incluya normas, actitudes, valores compartidos, promoviendo el cuidado y la confianza dentro del equipo educativo.

Esta propuesta incluye aportes de diversas investigaciones con las cuales se puede reafirmar la importancia del liderazgo pedagógico en directivos y docentes, para ello se diseñan variadas estrategias que impliquen su desarrollo personal y profesional a través del diseño de estrategias de mejora continua de la práctica docente y motivación interna para construir juntos una visión compartida de calidad de la educación, que le dé un sentido de identidad, donde los

miembros de la institución educativa sepan resolver dificultades y lograr los objetivos institucionales.

En la propuesta de estrategias de mejora continua de la práctica directiva y docente se ha puesto de manifiesto los postulados de la Teoría del liderazgo pedagógico de Kenneth Leithwood, quien a partir de sus investigaciones considera sumamente importante al liderazgo directivo pues lo define como la segunda variable interna a la escuela que influye más en los resultados de los estudiantes, después del trabajo de aula de los docentes.

Las estrategias propuestas parten de las apreciaciones del autor cuya teoría se centra en que se logre al interior de las escuelas, el liderazgo directivo para que pueda contribuir a la mejora escolar mediante su influencia sobre las condiciones y las capacidades de los docentes, propiciando las iniciativas de cambio de manera coherente y sostenible.

#### OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar el liderazgo pedagógico como elemento clave para fortalecer las habilidades que contribuyan a mejorar los procesos de gestión de los directivos y docentes del nivel primario de la Institución Educativa “San Pedro” – Túcume – Lambayeque.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- a) Reflexionar sobre la relevancia del liderazgo pedagógico para el logro de objetivos de directivos y docentes del nivel primario de la Institución Educativa “San Pedro” – Túcume – Lambayeque.
- b) Fomentar la cultura colaborativa como una de las estrategias para para aumentar la eficiencia de los directivos y docentes del nivel primario de la Institución Educativa “San Pedro” – Túcume – Lambayeque.

- c) Promover estrategias para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico en los diferentes niveles de gestión de los directivos y docentes del nivel primario de la Institución Educativa “San Pedro” – Túcume – Lambayeque.

## **FUNDAMENTOS:**

### **Fundamento científico:**

La teoría de Kenneth Leithwood se basa en que el liderazgo pedagógico es el segundo factor de influencia más importante en el aprendizaje de los alumnos, después de la enseñanza en el aula, pues se centra en los procesos de innovación de las metodologías de aprendizaje, el cual implica que las competencias tanto directivas como docentes se orienten a crear condiciones y promover contextos organizativos y profesionales que mejoren los procesos de enseñanza-aprendizaje, según esta teoría existe cuatro afirmaciones:

Afirmación 1: El liderazgo escolar contribuye de manera importante al mejoramiento del aprendizaje escolar; esto demuestra el impacto del liderazgo educativo sobre el desempeño escolar, sus efectos están en relación con la organización de la misión o las metas de la escuela.

Afirmación 2: El liderazgo en las escuelas es ejercido en primer lugar por los directores y los profesores, y puede ser distribuido a otros; aquí se considera a los directivos como líderes a partir de su capital humano

Afirmación 3: Un conjunto de prácticas básicas de liderazgo es valioso en prácticamente todos los contextos; afirmación presenta categorías donde se describe como tiene que ser el liderazgo pedagógico

Afirmación 4: Los líderes exitosos que trabajan con diferentes tipos de alumnos establecen las condiciones necesarias para promover el logro escolar, la equidad y la justicia; los líderes escolares exitosos, adquieren especial relevancia en escuelas.

### **Fundamento filosófico:**

Actualmente la sociedad enfrenta diferentes realidades, desde un entorno productivo, ambiental, político, partiendo básicamente del diálogo, la institución fundamenta su filosofía en un modelo pedagógico de carácter dialógico, espiritual y de mejora continua de los aprendizajes.

Frente a este fundamento surge la necesidad de abstraer dimensiones humanas desde su condición biológica, emocional, intelectual y espiritual, por tal razón se requiere motivar a los actores generando el sentido de identidad, que compartan y asuman valores los que se verán reflejados en su manera de pensar, sentir y actuar de los directivos y docentes.

Este ideal filosófico plantea que directivos y docente adquieran:

- Habilidades sociales para fomentar la participación de los miembros de la comunidad educativa.
- Una actitud integral, integradora, participativa, colaborativa, es decir que laboren realizando actividades individuales y grupales basadas en todas las dimensiones humanas.
- Estrategias de liderazgo para el logro de objetivos y metas que se propone la institución.

Este ideal filosófico, proyecta la construcción de la identidad de nuestros estudiantes, que vivencien una cultura, ética, democrática, ecológica y para la paz.

### **Fundamento psicológico**

Desde el punto de vista del manejo de las actitudes las investigaciones y teorías del liderazgo que se iniciaron en el ámbito empresarial, se han llevado a un contexto escolar donde se enfocan los rasgos o las conductas y/o acciones de los líderes, así como el desarrollo de sus

conductas ante quienes se encuentran presentes o se dirigen; ya sea empleados, autoridades o subordinados.

En el afán de mejorar los procesos de gestión de nuestra institución educativa, se busca una integración entre el desarrollo individual y colectivo, el problema de investigación es generar liderazgo pedagógico, de quienes estén dispuestos a mejorar sus procedimientos, actitudes, sus conocimientos y para lograrlo es necesario desterrar las ideas de que los líderes pedagógicos son autoritarios y ajenos a las necesidades e intereses de los estudiantes, teniendo en cuenta que ellos aprenden más de las motivaciones y de la actitud participativa de los docentes, por lo que los directivos deben promover dicho liderazgo y mejorar en su conjunto esas actitudes para lograr los objetivos que se proponen como institución y se pueda desarrollar una adecuada gestión.

Es importante frente a las necesidades de nuestros estudiantes mejorar el comportamiento de nuestros líderes pedagógicos, los mismos que además necesitan perfeccionarse no solo en conocimientos sino en habilidades que los ayuden a mejorar su labor, deben aprender a identificar y corregir sus errores y descubrir día a día nuevas formas de hacer mejor su trabajo.

### **Fundamento pedagógico**

Con el avance de la tecnología y la globalización ocurren grandes transformaciones sociales, se han superado grandes paradigmas, especialmente aquellos que respectan a la construcción del conocimiento. Es necesario desarrollar nuevas habilidades y estrategias en las que los individuos y específicamente los líderes pedagógicos sean capaces de intervenir para mejorar el bien común y proponerse logros educativos en la sociedad, partiendo de este hecho la situación de liderazgo dentro de las escuelas demuestra que los buenos líderes, son principalmente aquellos enfocados en lo pedagógico, tienen una alta valoración positiva por

parte de toda la comunidad educativa; la razón principal radica en la influencia que tienen estos en las prácticas de aula.

En la metodología de las estrategias propuestas para el liderazgo pedagógico, se desarrollarán actividades didácticas, que se trabajarán con la formación de equipos de trabajo y en forma individual; las cuales van a resaltar su importancia, creando espacios para la reflexión pedagógica.

Se busca promover mediante estas estrategias, líderes pedagógicos que tengan conciencia y vocación para mejorar los procesos de la gestión educativa, así como también motivar la iniciativa propia de los directivos y docentes y se sientan capaces de participar de diversos proyectos que sean beneficiosos para los estudiantes y que tengan impacto en la comunidad educativa y luego trascienda en la sociedad.

## Gráfico 2: Propuesta



## **Estrategia N. 01: Nos sentimos líderes**

Para esta estrategia se ha seleccionado contenidos motivacionales a fin de fortalecer habilidades para el liderazgo de directivos y docentes de la institución educativa.

**OBJETIVO:** Incentivar la capacitación del personal directivo y docente, para que adquieran actitudes que les facilite lograr metas y objetivos para su desarrollo personal y laboral que coadyuven a los procesos de gestión en la institución.

### **DURACIÓN**

Se desarrollará en 06 horas cronológicas en un día, distribuida durante la mañana, desde las 8 de la mañana hasta las 14:00 horas.

### **METAS DE ATENCIÓN**

01 directivo

12 docentes

### **CONTENIDOS**

Liderazgo

Estilos de liderazgo

¿Cómo ser un líder pedagógico?

Importancia de la capacitación docente

Evaluación

### **METODOLOGÍA:**

- a) Visualización de un video de motivación titulado: “Liderazgo”, comentan y responden a interrogantes.
- b) Elaboran un listado de las características que debe tener un líder pedagógico.
- c) Se observa el video denominado “Sinfonía Hp”, para luego pasar a la reflexión
- d) Realizan una comparación con su vida diaria.

e) Plenaria y exposición de los equipos

f) Evaluación

### **Estrategia N.º 02: Practicamos la cultura colaborativa.**

El trabajo colaborativo es un tipo de metodología activa que se desarrolla en las empresas, y se está aplicando en las instituciones educativas actualmente.

**OBJETIVO:** Promover en el personal directivo y docente, el trabajo compartido para ayudar a la institución en la resolución de problemas cotidianos, la identidad con la misma y la práctica de valores.

### **DURACIÓN**

Se desarrollará en 06 horas cronológicas en un día, distribuida durante la mañana, desde las 8 de la mañana hasta las 14:00 horas.

### **METAS DE ATENCIÓN**

01 directivo

12 docentes

### **CONTENIDOS**

Cultura colaborativa

Importancia

Diferenciación de la cultura colaborativa con otros tipos de cultura

Retroalimentación e interaprendizaje.

### **METODOLOGÍA:**

- Visualización de diapositivas sobre la cultura colaborativa.
- Lecturas de cuadros comparativos de los tipos de cultura.

- Mesa redonda para que expresen ideas y opiniones sobre la cultura colaborativa para el liderazgo pedagógico.
- Trabajo en equipo con tarjetas para que completen con ideas fuerza.
- Expresan sus opiniones mediante lluvia de ideas las acciones a tener en cuenta para fomentar la cultura colaborativa en la escuela.
- Retroalimentación e interaprendizaje
- Actas de acuerdos y compromisos relacionadas a las actividades a seguirse en la institución.
- Evaluación permanente durante todo el proceso.

### **Estrategia N.º 03: Construimos una visión compartida**

El desarrollo de la visión de la institución educativa requiere la participación de los directivos, docentes y el acuerdo, de otros actores como los padres de familia esto va a conllevar a la implementación de procesos de monitoreo y reflexión colectiva sobre la realización de las metas.

**OBJETIVO:** Desarrollar estrategias para adquirir una visión compartida equitativa que implique superar retos e incertidumbres de los directivos y docentes de la institución educativa.

Mejorar los procesos de gestión de directivos y docentes, partiendo de las dimensiones de la gestión, que favorecen a la institución educativa.

### **DURACIÓN**

Se realizará en 06 horas cronológicas en un día, distribuida durante la mañana, desde las 8 de la mañana hasta las 14:00 horas.

### **METAS DE ATENCIÓN**

01 directivo

12 docentes

## CONTENIDOS

Claves para una visión compartida

Compartimiento de propósitos

Los valores para una visión compartida

Experiencias colectivas

Beneficios de una visión compartida

Dimensiones de la gestión educativa

Conclusiones

## METODOLOGÍA:

- Visualización de un video de motivación titulado: “Ser carpintero”
- Responden a interrogantes comparando su vida diaria en la institución.
- Observan un video de explicación denominado “visión compartida”.
- Se forman equipos de trabajo para desarrollar una comprensión de lectura sobre el video observado, luego socializan ideas.
- Se muestra un organizador gráfico “La chacana” para que completen con las dimensiones de la gestión.
- Exponen situaciones problemáticas de cada una de las dimensiones y expresan las posibles alternativas de solución.
- Reflexión e indagación
- Evaluación

#### **Estrategia N.º 04: Mejoramos nuestra práctica pedagógica**

Para ser un líder pedagógico, es necesario hacer uso de estrategias para hacer que el proceso educativo sea más eficiente y tenga mayor impacto en los resultados de los estudiantes.

**OBJETIVO:** Facilitar el proceso de enseñanza - aprendizaje de los estudiantes, a través de prácticas de liderazgo pedagógico para mejorar los procesos de gestión en directivos y docentes, a través del análisis y reflexión de la práctica pedagógica.

#### **DURACIÓN**

Se desarrollará en 2 días de, 04 horas cronológicas cada día, distribuida durante la mañana, desde las 8 de la mañana hasta las 12.00 meridiano.

#### **METAS DE ATENCIÓN**

01 directivo

12 docentes

#### **CONTENIDOS DE INTERAPRENDIZAJE DEL DIRECTOR**

Acompañamiento pedagógico:

Micro taller

Taller de actualización docente (especialista)

#### **DEL DOCENTE**

Criterios

Creatividad

La enseñanza: conocimiento de desarrollo de técnicas, métodos y procedimientos.

Didáctica

Medios, recursos didácticos

Actividades de aprendizaje

Medios didácticos

Retroalimentación

Evaluación

#### METODOLOGÍA:

- Video de reflexión; denominado: constructivismo y escuela (capítulo de Mafalda).
- Responden a interrogantes, mediante lluvias de ideas.
- Lecturas relacionadas sobre la importancia del acompañamiento pedagógico, uso de recursos, técnicas, métodos, entre otros temas relacionados.
- En equipos de trabajo exponen crean situaciones de aprendizaje y exponen mediante equipos de trabajo.
- Crean en equipos metodologías de enseñanza de acuerdo con las necesidades e intereses de los estudiantes.
- Plenaria y exposición de los equipos.
- Retroalimentación e interaprendizaje.
- Evaluación

## CONCLUSIONES

1. Esta propuesta incluye aportes de diversas investigaciones siendo de vital importancia los aportes de la teoría de Kenneth Leithwood con las cuales se puede revalidar la importancia del liderazgo pedagógico en directivos y docentes, con el diseño de estrategias que impliquen su desarrollo personal y profesional.
2. Considerando que el modelo educativo actual pone de manifiesto la importancia del liderazgo pedagógico para el logro de los objetivos institucionales, el insuficiente liderazgo pedagógico que caracteriza a la institución Educativa Parroquial “San Pedro” Lambayeque genera dificultades en los procesos de gestión.
3. La propuesta de la cultura colaborativa como una de las estrategias para el liderazgo pedagógico basado en la teoría de Kenneth Leithwood, contribuirá a mejorar la práctica educativa de los directivos y docentes de la institución Educativa Parroquial “San Pedro” del Distrito de Túcume- Lambayeque.
4. Todo proceso educativo es importante y para lograr estudiantes con aprendizajes de calidad se requiere de líderes pedagógicos capaces de tener metas claras, altas expectativas para hacer frente al cambio y lograr una adecuada gestión educativa.
5. El análisis e interpretación de la encuesta a los docentes y la realización de la entrevista a la directora, determinaron que el liderazgo pedagógico influye en los procesos de gestión de la Institución Educativa Parroquial “San Pedro” del Distrito de Túcume- Lambayeque.

## RECOMENDACIONES

1. Debido a que existen cuatro dimensiones de la gestión educativa y siendo la dimensión de gestión pedagógica la más considerada en nuestra propuesta, para mejorar los procesos de gestión con el liderazgo pedagógico, se recomienda si se quiere tener todas las dimensiones profundizar en su totalidad el estudio para mejorar estos procesos.
2. Difundir la propuesta de estrategias para el liderazgo pedagógico a la Dirección de la Institución Educativa, para su aplicación, de modo que sea como un referente para dar respuesta a las necesidades educativas y así mejorar los procesos de gestión.
3. Con este trabajo se ha adquirido un conocimiento muy valioso y útil, que permite identificar aspectos que se debe tener en cuenta para mejorar los procesos de gestión con el liderazgo pedagógico; para la educación básica; por lo que se sugiere, tomar este estudio como modelo para otras instituciones educativas con el fin de mejorar sus metas y objetivos planteados.
4. Estas estrategias planteadas de liderazgo pedagógico sirven como un eje para para mejorar los procesos de gestión en la Institución Educativa “San Pedro” del Distrito de Túcume - Lambayeque, por lo que se sugiere tenerlas en cuenta para ampliar o mejorar estos conocimientos en otras instituciones educativas con similares características.
5. Con los resultados de la presente investigación se recomienda a los directivos y docentes de las instituciones educativas promover el liderazgo pedagógico compartido, propiciar la identificación con su escuela, motivar la capacitación y autocapacitarse para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje en aras de mejorar los procesos de gestión en la institución, para lograr metas comunes para todos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÁNGEL, (1997) Liderazgo Compartido como práctica General de la institución Escolar para una Gestión de Calidad. Caracas -Venezuela.
- BELTRÁN, F. (2007). Política versus gestión escolar. Revista Novedades Educativas, 18, 4-8.
- Bueno Campos, E., Dalmau Porta, J. y Renau Piqueras, J. (1993). Fundamentos teóricos de la dirección estratégica. Valencia, España
- CASARES D. (2001) Líderes y Educadores, el Maestro Creados de una Nueva Sociedad, Fondo de Cultura Económica, México, D.F
- CASTELÁN, A. (2003b). ¿Una nueva gestión educativa para nuestras escuelas? Educación 2001. Revista de educación moderna para una sociedad democrática, 97, 39-42.
- CHIAVENATO I. (2002) Administración. 3era edición. MC Graw Hill Bogotá.
- DAY C. GU Q. (2012) Profesores: vidas nuevas, verdades antiguas. Una influencia decisiva en la vida de los alumnos.
- DONNELLY, R & SONS, I (1991). Lexipedia, Enciclopedia Britannica. Williard, Ohio, USA.
- ESPELETA, J. Y FURLAN A. (1992) La Gestión Pedagógica en la Escuela.
- FERNANDEZ, M. (2002):” La dirección escolar ante los retos del siglo XXI”. Revista CEE Participación Educativa, N°5, PP 23-38.
- GHEMAWAT, P. (2000). La estrategia en el panorama del negocio. Texto y casos. México

- HAX, A. y MAJLUF, N. (1997). Estrategia para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados. Barcelona, España
- LAVÍN, S. (2007). Transitando desde la gestión de un establecimiento hacia la gestión de un centro de desarrollo educativo. Educare, 2, 23-35.
- LEITHWOOD K. (2009) ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes de la investigación.
- MINTZBERG, H. ( ) El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Montreal – Canadá.
- ORTIZ A. (2005) Liderazgo pedagógico: El arte de ser un maestro Exitoso. CEPEDID, Barranquilla.
- PANIAGUA L. (2008) “Calidad aplicada a la gestión empresarial” Editorial docente Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México
- POZNER, P. (2000): Competencias para la profesionalización de la gestión educativa.
- POZNER, P. (1996): Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa. Módulo II. Buenos Aires - Argentina.
- POZNER P. (2000) El Directivo como Gestor de Aprendizajes Escolares. Buenos Aires: AIQUE.
- SERRA, R. (2000). El nuevo juego de los negocios. Los ganadores no son los mejores sino los que dominan el juego. Buenos Aires. Argentina.
- TESIS
- FARÍAS S. (2010) La influencia del liderazgo pedagógico en el rendimiento escolar. Tesis para obtener el grado de Magíster en Educación Mención en Evaluación. Universidad De La Frontera Facultad De Educación Y Humanidades, Temuco-Chile.

- FLORES E. (2014) El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura. Tesis de pregrado en Educación, Especialidad en Lengua y Literatura. Universidad de Piura. Piura, Perú.
- FREIRE S. y MIRANDA A. (2014) Avances de Investigación, Educación y aprendizajes. El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE)
- GALLEGOS, A. (2004) Gestión Educativa en el Proceso de Descentralización, San Marcos. Lima
- GENTO, S. (2012) “Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas”. Paper. ECER, Cádiz.
- IBARRA A. (2005) El liderazgo pedagógico en las escuelas de nivel medio. Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Secretaría de Educación
- SOLEDAD, Natalia (2012) Tesina de Belgrano. Dirección estratégica en las instituciones escolares actuales. Escobar, Pcia. Buenos Aires-Argentina.
- DOCUMENTOS
- Curso: Taller de Gestión Telecentros. Módulo: Talleres de Motivación y Liderazgo. Guía del docente - Perú (2009).
- Manual de Gestión para directores de Instituciones Educativas. MINEDU – Perú 2011.
- MANUAL “MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA” (2002) Programa Escuelas de Calidad, México
- MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO 2015 – Directivos construyendo escuela – Ministerio de Educación.

- Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad – México 2009.
- Gestión en Educación en América Latina y el Caribe – Santiago – Chile (2004).
- Programa Escuelas de Calidad: Gestión Estratégica – México 2012
- PAGINAS WEB
- <https://books.google.com.pe/books?id=rXnkCgAAQBAJ&pg=PT77&lpg=PT77&dq=gestionescolarhtm>.
- [https://www.uv.es/rseapv/Anales/93\\_94/A\\_Fundamentos\\_teoricos\\_de\\_la\\_direccion.pdf](https://www.uv.es/rseapv/Anales/93_94/A_Fundamentos_teoricos_de_la_direccion.pdf)  
p.142
- <https://books.google.com.pe/books?id=rXnkCgAAQBAJ&pg=PT77&lpg=PT77&dq=culturaorganizacional.htm>

## ANEXO 01:

### ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARROQUIAL “SAN PEDRO” - TÚCUME

Estimado Profesor(a), la encuesta que usted gentilmente va a contestar y que es de carácter ANÓNIMO, está orientada a una investigación sobre aspectos relevantes al liderazgo pedagógico, sus respuestas son de gran importancia, estamos conscientes que el grado de veracidad y honestidad que aplicará en esta encuesta son el reflejo de sus valores y virtudes que ha internalizado a través de los años.

Instrucciones: Marque con un aspa (X) los recuadros, escriba en las líneas lo que considere que es la respuesta correcta.

1. ¿Cree usted que es asertivo el nivel de comunicación que emplea la directora cuando se dirige a los miembros de la comunidad educativa?

SI

NO

2. ¿Usted considera que el liderazgo es importante para la gestión educativa?

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

En

desacuerdo

3. ¿Tiene conocimiento de qué es liderazgo pedagógico?

SI

NO

4. ¿Cree usted que se debe promover el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa?

Siempre

A veces

Nunca

5. ¿La institución educativa promueve periódicamente jornadas de reflexión para fortalecer el liderazgo pedagógico?

Siempre  A veces  Nunca

6. ¿Usted fomenta el liderazgo pedagógico con los diferentes agentes educativos?

Siempre  A veces  Nunca

7. ¿Considera que se practica la visión y misión de la institución educativa?

Siempre  A veces  Nunca

8. ¿Su trabajo pedagógico en el aula, es monitoreado periódicamente por la directora?

Siempre  A veces  Nunca

9. ¿Cree usted que existe coherencia en la actitud de la directora con respecto a lo que hace con lo que expresa a la comunidad educativa?

SI  NO

10. ¿Usted se capacita constantemente para mejorar su trabajo pedagógico en el aula?.

SI  NO

Si su respuesta es si, mencione en que se capacita

---

---

11. ¿La directora y los docentes promueven metas de aprendizaje que hacen visible un adecuado liderazgo pedagógico?

SI

NO

12. ¿El liderazgo pedagógico de la directora y los docentes se centra en el interaprendizaje para la revisión y retroalimentación de la práctica pedagógica?

SI

NO

13. Como líder pedagógico ¿Cree usted que los valores propuestos en el PEI, se ponen en práctica?

SI

NO

14. De los siguientes valores propuestos en el PEI, enumere según el orden de importancia que usted considere.

Alegría ( )

Puntualidad ( )

Amor ( )

Respeto ( )

corte Ctrl+N

Responsabilidad ( )

Bondad ( )

Solidaridad ( )

Honestidad ( )

Tolerancia ( )

Obediencia ( )

Espiritualidad ( )

Enumérelos según el orden de importancia que usted considera.

15. La directora y los docentes como equipo de trabajo practican la cultura colaborativa que hace efectivo un adecuado liderazgo pedagógico.

SI

NO

16. ¿Las estrategias que emplea en sus sesiones de aprendizaje promueven un adecuado liderazgo pedagógico que benefician la imagen de la institución?

Siempre

A veces

Nunca

17. ¿Qué acciones considera que deben tomarse en cuenta en la práctica docente para promover el liderazgo pedagógico en la escuela? (mencione)

---

---

---

---

## ANEXO 02

### ENTREVISTA A LA DIRECTORA

Guía de preguntas:

1. ¿Cree usted que es asertivo el nivel de comunicación que emplea cuando se dirige a los miembros de la comunidad educativa?
2. ¿Usted considera que el liderazgo es importante para la gestión educativa?
3. ¿Cree usted que se debe promover el liderazgo pedagógico? ¿Por qué?
4. ¿La institución educativa promueve periódicamente jornadas de reflexión para fortalecer el liderazgo pedagógico? ¿Cuántas veces durante el año escolar?
5. ¿De qué manera usted fomenta el liderazgo pedagógico con los diferentes agentes educativos?
6. ¿Considera importante practicar la visión y misión de la Institución Educativa? ¿Por qué?
7. ¿Considera importante realizar visitas inopinadas al personal docente de la Institución Educativa? ¿Por qué?
8. ¿Cree usted que es importante que exista coherencia en la actitud de los docentes, respecto a lo que hacen con los acuerdos que expresan para mejorar los procesos de la gestión educativa? ¿Por qué?
9. ¿Usted se capacita para mejorar su gestión en la Institución Educativa? ¿En qué se capacita?
10. ¿Son visibles las metas de aprendizaje propuestas con el personal docente para contribuir con un adecuado liderazgo pedagógico en la escuela? ¿Son satisfactorios los resultados?
11. ¿De qué manera el liderazgo pedagógico que usted y los docentes ejercen, se centra en el interaprendizaje para la revisión y retroalimentación de la práctica pedagógica?
12. ¿Qué valores propuestos en el PEI se practican en la Institución Educativa?
13. ¿Qué actitudes del personal docente indican que se practican los valores?

14. ¿Considera usted que la cultura colaborativa coadyuva en la institución educativa para un adecuado liderazgo pedagógico? ¿Por qué?
15. ¿Qué acciones considera que deben tomarse en cuenta en la práctica docente para promover el liderazgo pedagógico en la escuela?
16. Cómo líder pedagógico ¿Considera que la gestión pedagógica es inherente o diferente a la gestión educativa?

## CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

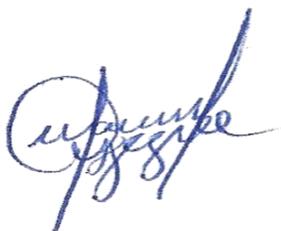
Yo, **Manuel Encarnación Oyague Vargas**, Identificado con documento de identidad **DNI N.º 20009053**, usuario revisor del documento titulado: **La teoría del liderazgo pedagógico de kenneth leithwood para mejorar los procesos de gestión educativa en directivos y docentes de la Institución Educativa “San Pedro” Túcume – Lambayeque**, de las autoras: **LOZADA GOICOCHEA, Martha Dorely y VALVERDE SANCHEZ, Ana Cecilia**

Declaro que la evaluación realizada por el programa informático, ha arrojado un porcentaje de **similitud de 11%** verificable en el resumen del reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó de cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de las citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el recibo digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso

Lambayeque 12 de febrero del 2024



---

Manuel Encarnación Oyague Vargas  
DNI: 20009053  
Usuario/ Asesor

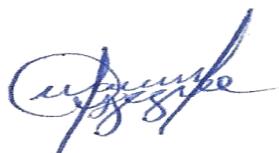
# LA TEORÍA DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE KENNETH LEITHWOOD PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAN PEDRO”

## INFORME DE ORIGINALIDAD

|                     |                     |               |                         |
|---------------------|---------------------|---------------|-------------------------|
| <b>11</b> %         | <b>11</b> %         | <b>2</b> %    | <b>6</b> %              |
| INDICE DE SIMILITUD | FUENTES DE INTERNET | PUBLICACIONES | TRABAJOS DEL ESTUDIANTE |

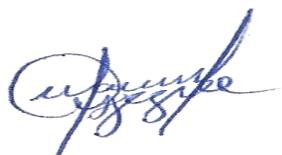
## FUENTES PRIMARIAS

|          |                                                                         |                |
|----------|-------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>1</b> | <b>hdl.handle.net</b><br>Fuente de Internet                             | <b>4</b> %     |
| <b>2</b> | <b>1library.co</b><br>Fuente de Internet                                | <b>1</b> %     |
| <b>3</b> | <b>repositorio.une.edu.pe</b><br>Fuente de Internet                     | <b>1</b> %     |
| <b>4</b> | <b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b><br>Trabajo del estudiante | <b>1</b> %     |
| <b>5</b> | <b>repositorio.ucv.edu.pe</b><br>Fuente de Internet                     | <b>1</b> %     |
| <b>6</b> | <b>core.ac.uk</b><br>Fuente de Internet                                 | <b>&lt;1</b> % |
| <b>7</b> | <b>www.slideshare.net</b><br>Fuente de Internet                         | <b>&lt;1</b> % |
| <b>8</b> | <b>docplayer.es</b><br>Fuente de Internet                               | <b>&lt;1</b> % |



Dr. Manuel Encarnación Oyague Vargas  
Asesor

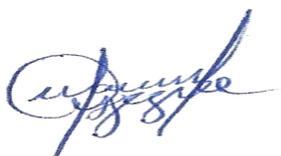
|    |                                                                                                                                                                                                                     |      |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 9  | <a href="https://es.slideshare.net">es.slideshare.net</a><br>Fuente de Internet                                                                                                                                     | <1 % |
| 10 | <a href="https://studylib.es">studylib.es</a><br>Fuente de Internet                                                                                                                                                 | <1 % |
| 11 | <a href="https://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a><br>Fuente de Internet                                                                                                                               | <1 % |
| 12 | <a href="https://repositorio.untumbes.edu.pe">repositorio.untumbes.edu.pe</a><br>Fuente de Internet                                                                                                                 | <1 % |
| 13 | <a href="https://vdocumento.com">vdocumento.com</a><br>Fuente de Internet                                                                                                                                           | <1 % |
| 14 | <a href="https://issuu.com">issuu.com</a><br>Fuente de Internet                                                                                                                                                     | <1 % |
| 15 | <a href="https://repositorio.unprg.edu.pe">repositorio.unprg.edu.pe</a><br>Fuente de Internet                                                                                                                       | <1 % |
| 16 | Cabrera Moreno, Sandra Leonor. "Reading as a Social Practice: Using Retrospective Miscue Analysis to Understand Kichwa-Spanish Bilinguals' Meaning Construction", The University of New Mexico, 2023<br>Publicación | <1 % |
| 17 | <a href="https://www.scribd.com">www.scribd.com</a><br>Fuente de Internet                                                                                                                                           | <1 % |
| 18 | <a href="https://rieoei.org">rieoei.org</a><br>Fuente de Internet                                                                                                                                                   | <1 % |



Dr. Manuel Encarnación Oyague Vargas  
Asesor

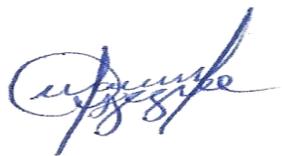
|    |                                                                                                                                                                                                                                             |      |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 19 | "Revisión de la investigación sobre liderazgo instruccional en centroamerica : un análisis comparativo de los temas de investigación en Costa Rica, El Salvador y Nicaragua", Pontificia Universidad Catolica de Chile, 2018<br>Publicación | <1 % |
| 20 | Submitted to Universidad Peruana Cayetano Heredia<br>Trabajo del estudiante                                                                                                                                                                 | <1 % |
| 21 | www.tdx.cat<br>Fuente de Internet                                                                                                                                                                                                           | <1 % |
| 22 | Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola<br>Trabajo del estudiante                                                                                                                                                                    | <1 % |
| 23 | Escamilla Tristán, Sergio Antonio. "El Director escolar : necesidades de formación para un desempeño profesional /", Bellaterra : Universitat Autònoma de Barcelona,, 2007<br>Fuente de Internet                                            | <1 % |
| 24 | Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru<br>Trabajo del estudiante                                                                                                                                                             | <1 % |
| 25 | repositorio.uladech.edu.pe<br>Fuente de Internet                                                                                                                                                                                            | <1 % |
| 26 | ade.edugem.gob.mx<br>Fuente de Internet                                                                                                                                                                                                     | <1 % |

Dr. Manuel Encarnación  
Asesor



Oyague Vargas

|    |                                                                                                                                                                                                                                   |      |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 27 | <a href="http://e-archivo.uc3m.es">e-archivo.uc3m.es</a><br>Fuente de Internet                                                                                                                                                    | <1 % |
| 28 | <a href="http://repositorio.umch.edu.pe">repositorio.umch.edu.pe</a><br>Fuente de Internet                                                                                                                                        | <1 % |
| 29 | <a href="http://repositorio.utc.edu.ec">repositorio.utc.edu.ec</a><br>Fuente de Internet                                                                                                                                          | <1 % |
| 30 | <a href="http://worldwidescience.org">worldwidescience.org</a><br>Fuente de Internet                                                                                                                                              | <1 % |
| 31 | <a href="http://ddd.uab.cat">ddd.uab.cat</a><br>Fuente de Internet                                                                                                                                                                | <1 % |
| 32 | <a href="http://repositorio.ucm.edu.co">repositorio.ucm.edu.co</a><br>Fuente de Internet                                                                                                                                          | <1 % |
| 33 | <a href="http://revistabyte.es">revistabyte.es</a><br>Fuente de Internet                                                                                                                                                          | <1 % |
| 34 | <a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a><br>Fuente de Internet                                                                                                                                                  | <1 % |
| 35 | Ydrogo Bustamante, Marco William.<br>"Participacion de los lideres pedagogicos en la elaboracion del proyecto curricular institucional.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2021<br>Publicación | <1 % |
| 36 | <a href="http://decon.edu.uy">decon.edu.uy</a><br>Fuente de Internet                                                                                                                                                              | <1 % |



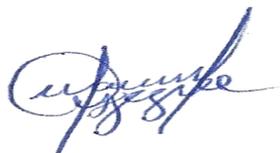
Dr. Manuel Encarnación Oyague Vargas

Asesor

|    |                                                                                            |      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 37 | <a href="http://repositorio.unsa.edu.pe">repositorio.unsa.edu.pe</a><br>Fuente de Internet | <1 % |
| 38 | <a href="http://repositorio.unu.edu.pe">repositorio.unu.edu.pe</a><br>Fuente de Internet   | <1 % |
| 39 | <a href="http://scielo.isciii.es">scielo.isciii.es</a><br>Fuente de Internet               | <1 % |
| 40 | <a href="http://www.acefam.org">www.acefam.org</a><br>Fuente de Internet                   | <1 % |
| 41 | <a href="http://repositorio.unh.edu.pe">repositorio.unh.edu.pe</a><br>Fuente de Internet   | <1 % |

Excluir citas      Activo  
Excluir bibliografía      Activo

Excluir coincidencias      Apagado



Dr. Manuel Encarnación Oyague Vargas  
Asesor



## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Manuel Oyague Vargas  
Título del ejercicio: Proyectos Tesis  
Título de la entrega: LA TEORÍA DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE KENNETH LEIT...  
Nombre del archivo: TESIS\_CORREGIDA\_DORELY\_Y\_ANA.docx  
Tamaño del archivo: 615.81K  
Total páginas: 88  
Total de palabras: 18,010  
Total de caracteres: 101,831  
Fecha de entrega: 11-feb.-2024 06:20p. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entre... 2291232071



Derechos de autor 2024 Turnitin. Todos los derechos reservados.

100

Dr. Manuel Encarnación Oyague Vargas  
Asesor