

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

**LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LAS
INSTITUCIONES SECUNDARIAS DE LA CIUDAD DE PUNO**

PRESENTADA POR:

SOLEDAD HUATTA PANCCA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAESTRO EN EDUCACIÓN

CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.

PUNO, PERÚ

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

TESIS

LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y GESTIÓN EDUCATIVA EN
INSTITUCIONES SECUNDARIAS DE LA CIUDAD DE PUNO

PRESENTADA POR:

SOLEDAD HUATTA PANCCA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAESTRO EN EDUCACIÓN

CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

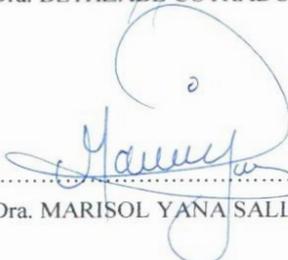
PRESIDENTE


.....
Dra. LUZ WILFREDA CUSI ZAMATA

PRIMER MIEMBRO


.....
Dra. BETHZABE COTRADO MENDOZA

SEGUNDO MIEMBRO


.....
Dra. MARISOL YANA SALLUCA

ASESOR DE TESIS


.....
M.Sc. MANUELA DAISHY CASA COILA

Puno, 06 de junio del 2019

Área: Educación.

Tema: Liderazgo pedagógico y gestión educativa.

Línea: Escuela, gestión y pedagogía.

DEDICATORIA

Es mi deseo Como sencillo gesto de agradecimiento, dedicarles mi trabajo a mis padres Maura J. e Hipolito N., a mis queridos hermanos Norma, Roberto, Nilda. Quienes permanentemente me apoyan con espíritu alentador e incondicionalmente para cumplir mis metas y lograr mis objetivos.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional del Altiplano, a la Escuela de Posgrado, de manera especial a mi asesora M.Sc. Daishy, Casa Coila y a los miembros del jurado del presente trabajo de investigación, por sus observaciones y sugerencias en la concreción de esta tesis.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I**REVISIÓN DE LITERATURA**

1.1 Marco teórico.....	3
1.1.1 Liderazgo Pedagógico.....	3
1.1.2 Gestión Educativa	10
1.2 Antecedentes de la investigación.....	18

CAPÍTULO II**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

2.1 Definición del problema	22
2.2 Enunciado del problema	23

2.2.1	Enunciado general.....	23
2.2.2	Enunciados específicos	23
2.3	Justificación	24
2.4	Objetivos.....	25
2.4.1	Objetivo general.....	25
2.4.2	Objetivos específicos	25
2.5	Hipótesis	25
2.5.1	Hipótesis general.....	25
2.5.2	Hipótesis específicos.....	25
2.6	Definición de términos	26

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1	Tipo y diseño de investigación	29
3.1.1	Tipo de investigación.....	29
3.1.2	Diseño de investigación	29
3.2	Población y muestra de la investigación.....	29
3.2.1	Población	30
3.2.2	Muestra	30
3.3	Procedimientos para la recolección de datos	31
3.3.1	Instrumento de recolección de datos.....	32
3.4	Sistema de variables asociados	33

3.5 Descripción detallada de métodos de medición	34
3.5.1 Hipótesis	34

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados.....	35
4.1.1 Para el objetivo general.....	35
4.1.2 Plan de tratamiento de datos	35
4.1.3 Nivel de medición de Pearson	36
4.1.4 Plan de tratamiento de datos de correlación.....	40
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES.....	59
BIBLIOGRAFÍA	61
ANEXOS	65

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Dimensiones de Gestión Educativa.	13
2. Liderazgo pedagógico y gestión educativa.	17
3. Población de docentes de las I.E.S. sector cercado.	30
4. Población de docentes de las I.E.S. sector periferie.	30
5 Muestra de investigación (docentes) de las I.E.S. sector cercado.	31
6. Muestra de investigación (docentes) de las instituciones educativas secundarias, sector periferie.	31
7. Sistema de variables asociadas	33
Valores de las escalas de medición.....	34
9. Correlación entre liderazgo pedagógico y gestión educativa.	37
10. Diseño estadístico chi cuadrada.	39
11. El nivel de liderazgo pedagógico de los directores en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Puno – 2018.	41
12. El nivel de liderazgo pedagógico de los directores en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Puno – 2018.	41
13. El nivel de gestión educativa de los directores en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Puno – 2018.	43
14. Nivel de liderazgo pedagógico de los directores en las I.E.S. de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno.....	45
15. El nivel de la gestión educativa en las I.E.S. de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno, 2018.....	47



16. Nivel de liderazgo pedagógico y gestión educativa en las I.E.S. de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno.	50
17. Nivel de gestión educativa en las I.E.S. de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno.....	54

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Dimensiones de liderazgo pedagógico.	8
2. Características de gestión educativa.	12
3. Nivel de liderazgo pedagógico de los directores en las Instituciones Educativas Secundarias de Puno.	42
4. El nivel de gestión educativa de los directores en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Puno – 2018.	43
5. Nivel de liderazgo pedagógico de los directores en las I.E.S. de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno.....	46
6. El nivel de la gestión educativa en las I.E.S. de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno.	48
7. Nivel de liderazgo pedagógico y gestión educativa en las instituciones educativas secundarias de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno.	51
8. Nivel de gestión educativa en las instituciones educativas secundarias de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno	55

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Evidencias fotográficas	66
2. Instrumentos de la investigación.....	68
3. Constancias de la ejecución de la investigación	74

RESUMEN

El presente trabajo de investigación analiza la determinación del nivel de correlación entre liderazgo pedagógico de los directores y la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias del sector cercado y periferie de la ciudad de Puno. El objetivo principal del trabajo de investigación es determinar el nivel de correlación entre el liderazgo pedagógico del director y la gestión escolar en las instituciones educativas. La hipótesis, existe un nivel de correlación significativa entre el liderazgo pedagógico del director y la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias del sector cercado y periferie de la ciudad de Puno. El tipo de investigación es básica cuyo diseño de investigación es no experimental. El presente trabajo se realizó con una población de 265 docentes, y se aplicó la encuesta sobre liderazgo pedagógico y Gestión Educativa a una muestra conformada por 143 docentes, de las instituciones educativas secundarias públicas del sector cercado y periferie de la ciudad de Puno. Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta para ambas variables. El instrumento fue el cuestionario. El diseño estadístico para la prueba de hipótesis fue la correlación rectilínea de Pearson, donde la relación de las variables toma valores comprendidos entre -1 y $+1$ pasando por 0 . Los resultados fueron analizados en el nivel descriptivo y en el nivel inferencial con la finalidad de establecer la relación entre las variables liderazgo pedagógico y gestión educativa. Dichos resultados permitieron establecer la siguiente conclusión: El liderazgo pedagógico del director a través de sus 5 dimensiones, tiene relación directa con la gestión educativa y sus 4 dimensiones en la institución educativa. El resultado obtenido en la prueba estadística de Pearson, el grado de correlación entre el liderazgo pedagógico y la gestión educativa es de $R=0.208$, la cual es una correlación positiva moderada.

Palabras clave: Educación, gestión, liderazgo, organización, pedagógico y planificación.

ABSTRACT

The present research work analyzes the determination of the level of correlation between the pedagogical leadership of the directors and the educational management in the secondary educational institutions of the fenced sector and periphery of Puno city. The main objective of the research is to determine the level of correlation between the pedagogical leadership of the director and school management in educational institutions. The hypothesis is that there is a significant level of correlation between the pedagogical leadership of the director and educational management in the secondary educational institutions of the fenced sector and periphery of Puno city. The type of research is basic; whose research design is non-experimental. The present research was carried out with a population of 265 teachers, and the survey on pedagogical leadership and Educational management was applied to a sample made up of 143 teachers from the public secondary educational institutions of the fenced sector and periphery of Puno city. For the data collection, the survey technique was applied for both variables. The instrument was the questionnaire. The statistical design for the hypothesis test was Pearson's rectilinear correlation, where the relationship of the variables takes values between -1 and +1 passing 0. The results were analyzed at the descriptive level and in the inferential level with the purpose to establish the relationship between the pedagogical leadership variables and educational management. These results allowed to establish the following conclusion: The pedagogical leadership of the director through its 5 dimensions, is directly related to the educational management and its 4 dimensions in the educational institution. The result obtained in the Pearson statistical test, the degree of correlation between pedagogical leadership and educational management is $R = 0.208$, which is a moderate positive correlation.

Keywords: Education, management, leadership, organization, pedagogical and planning.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación el cual se efectuó con la intención de resolver de alguna manera, los problemas de enseñanza, clima institucional adecuado. La importancia de este trabajo radica en determinar el nivel de correlación entre liderazgo pedagógico del director y la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias del sector cercano y periférico de la ciudad de Puno. El Liderazgo Pedagógico se refiere a un conjunto de prácticas que realizan los líderes escolares para provocar que la actividad de enseñanza logre altos niveles de aprendizaje en los estudiantes. Liderazgo pedagógico implica que los establecimientos escolares focalicen sus tareas fundamentales en aquello, requiriendo prácticas que posibiliten establecer propósitos y metas de manera compartida, el desarrollo profesional de los docentes y generar condiciones organizacionales, especialmente la cultura de colaboración según (Gajardo, 2016 y Ulloa, 2016). Por tanto, el director como líder pedagógico moviliza a la comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos educativos. Está centrado en la organización de las buenas prácticas pedagógicas (MINEDU, 2014 y Bolívar, 2010). La Gestión Educativa fortalece el crecimiento significativo en una institución y genera cambios positivos (Charaja, 2017).

En el Perú, la gestión educativa: Es entendida como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces. Para el desarrollo del tema se han revisado distintas fuentes bibliográficas de las cuales se han extraído las citas pertinentes para el desarrollo del marco teórico de cada uno de las variables de estudio, por ello la presente investigación está estructurada en cuatro capítulos.

El capítulo I, trata sobre el problema de la investigación, en donde se describe la realidad del problema referido al Liderazgo Pedagógico y Gestión Educativa. Liderazgo Pedagógico por la cual atraviesa el país, hasta ubicarlo en el ámbito de estudio. Luego se enuncia el problema, la justificación, los objetivos y las hipótesis de investigación.

El capítulo II, contiene el marco teórico de la investigación, considerando los antecedentes de investigación que dan referencia al estudio; el marco referencial en el que

se asume la posición en relación al liderazgo Pedagógico y el marco conceptual de términos.

El capítulo III, comprende la metodología de la investigación donde se especifica el tipo de investigación, el cual está determinado por el carácter descriptivo cuyo diseño es correlacional. También se han identificado la población y muestra de la investigación, se definen las técnicas e instrumentos de recolección de datos, tratamientos de datos como el plan de análisis e interpretación de resultados, en el que se eligió la prueba estadística de la correlación de Pearson.

El capítulo IV, está establecido por los resultados y discusión de la investigación. En esta sección se presenta el hallazgo, mediante una prueba de hipótesis para determinar la correlación del liderazgo Pedagógico de los directores y gestión educativa en las instituciones educativas secundarias del sector cercado y periferie de la ciudad de Puno. Posteriormente se detalla la explicación fundamentada sobre los resultados obtenidos contrastando la hipótesis. Finalmente se presentan las conclusiones a los que se arribó con el trabajo de investigación y las correspondientes recomendaciones, junto a la bibliografía y respectivos anexos.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Marco teórico

1.1.1 Liderazgo Pedagógico

1.1.1.1 El Liderazgo Pedagógico del director en la Institución Educativa.

La capacidad para el mejoramiento de un establecimiento escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan activamente a dinamizar, apoyar y animar su desarrollo, de manera que pueda construir su capacidad interna de mejora.

El liderazgo pedagógico conduce a que el directivo apunte a la mejora continua de la institución educativa, esté atento al contexto externo e interno, pueda identificar situaciones con potencial de mejora, poniendo en marcha planes de acción para organizar y canalizar motivaciones personales y compartidas por la comunidad educativa. Esta mirada destaca la importancia de que el director pueda identificar y sistematizar buenas prácticas que hayan permitido resolver problemas encontrados en la institución educativa poniendo en práctica sus cualidades como líder pedagógico (Bolívar, 2010).

El liderazgo pedagógico conlleva a una labor transformadora de aquellas condiciones de las instituciones y el aula para la mejora de la calidad educativa. Los directivos que adoptan el estilo de liderazgo pedagógico se involucran más en el desarrollo del currículo de la escuela; se preocupan

más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución (Murillo, 2008).

El liderazgo pedagógico está centrado en la organización de las buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje. Hoy en día, es indispensable incorporar elementos participativos orientados a mejorar la enseñanza y las buenas prácticas pedagógicas, pues solo así se logrará incidir en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes (Bolívar, 2010 y Murillo, 2008). El liderazgo se expresa mediante un estilo de toma de decisiones que asume, impulsa y desarrolla una nueva cultura en las Instituciones.

El liderazgo del equipo directivo y singularmente de su director, se convierte en el agente más determinante para diseñar y desarrollar programas que mejoren las organizaciones educativas (Medina, 2012).

Según el MINEDU (2014) un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo. El liderazgo directivo incide en el mejoramiento escolar, ello implica comprometerse y promover:

- La motivación de los docentes.
- El desarrollo de las habilidades y capacidades docentes.
- El mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

El liderazgo pedagógico se define como “la labor de movilizar, influenciar a otros para lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”. Permite unir y fortalecer a directivos y docentes en un trabajo cooperativo.

El liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y debe también constituirse en una característica de la gestión de la institución en la que personas con liderazgo, formal o informal, participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y

metas de la organización. Esta cualidad, más que ser innata, se forma y desarrolla a partir de la experiencia de vida y trabajo profesional.

El líder pedagógico es un líder que influye, inspira y moviliza a la comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos. Para hacerlo es indispensable gestionar la institución educativa como una organización sistémica en la que se da una constante interacción entre cada uno de los elementos de la comunidad educativa: director, subdirectores, coordinadores, jefaturas, maestros, padres de familia, estudiantes, personal administrativo y de servicio. Las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, van dando sentido a la acción, siguiendo normas, reglas, principios, todo esto para generar ambientes y condiciones de un aprendizaje de calidad (MINEDU, 2014).

1.1.1.2 El Liderazgo Pedagógico del director en la Institución Educativa

El Liderazgo pedagógico del Director: Es uno de los factores más potentes con los que cuentan las escuelas para ser eficaces y lograr resultados de calidad. La investigación internacional confirma que los líderes escolares son capaces de influir indirectamente sobre los aprendizajes de los alumnos, al moldear las condiciones en las que se producen los procesos de enseñanza. Llegando a la conclusión de que el liderazgo tiene efectos muy significativos sobre la calidad de la organización escolar y el aprendizaje de los estudiantes. Esto es así porque aquellos directores que ejercen el liderazgo influyen en las expectativas, las aspiraciones y el bienestar del profesorado del centro educativo, mejorando las situaciones de enseñanza-aprendizaje y facilitando e incrementando el desarrollo integral de las capacidades del alumnado (López, 2003).

1.1.1.3 Características de un director con liderazgo pedagógico

Los directivos con liderazgo pedagógico tienen un impacto real y efectivo tanto en el cuerpo de profesores como en los y las estudiantes de las instituciones educativas. En este sentido, según el MINEDU (2014), ejercer liderazgo pedagógico implica poseer las siguientes características:

a) Capacidad técnica

Está relacionado con el manejo pedagógico del director que le permite establecer objetivos y metas de aprendizaje de los estudiantes, así como dar apoyo técnico a los docentes, evaluar sus prácticas, planificar los procesos educativos y monitorear los aprendizajes (Díaz, 2017).

b) Manejo emocional y situacional

Implica ser capaz de conducir la relación con los docentes, y ser hábil en adaptarse a contextos cambiantes. Está relacionado con la capacidad de motivar el trabajo en equipo, velar por un buen clima escolar, demostrar altas expectativas en estudiantes y docentes, escuchar y abrir espacios de participación (MINEDU, 2014).

De esta manera construir una cultura ganadora, en la que todos los actores den el todo por el todo y haciendo esa gran visión suya, estableciendo mecanismos de identidad y de pertenencia hacia la organización; dicho de otro modo, en las instituciones educativas se desarrolle el individuo con un pensamiento colectivo y crítico.

c) Manejo organizacional

Tiene que ver con la capacidad de estructurar una organización escolar eficiente, que permita a los docentes realizar un buen trabajo. Por otro lado, se estructura asignando autoridad a otros mediante la delegación de responsabilidades (Lecaros, 2017).

1.1.1.4 Rol del director para gestionar la institución educativa con liderazgo pedagógico

Según el MINEDU (2014), la gestión de la institución educativa con liderazgo pedagógico involucra asumir un conjunto de roles y funciones:

a) Establecer dirección:

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

b) Promover el desarrollo de capacidades:

Apoyo individual a cada maestro y dar reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas.

c) Rediseñar la organización:

Promover una cultura colaborativa, promover la formación de equipos pedagógicos; organizar la institución para facilitar el trabajo pedagógico; e, involucrar a la familia y comunidad en las acciones que favorezcan a que los estudiantes aprendan.

d) Gestionar el aprendizaje:

Dar apoyo técnico a los docentes, monitorear la práctica pedagógica del docente, asesorar y orientar con el ejemplo, y dar disposiciones para que los docentes se concentren en su acción pedagógica.

1.1.1.5 Estrategias para gestionar una institución educativa con liderazgo pedagógico

Las estrategias esenciales que permiten gestionar una Institución Educativa centrada en la calidad de los aprendizajes en los estudiantes, son fundamentalmente:

a) El monitoreo:

Proceso de recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos desencadenados en el aula y la institución educativa (MINEDU, 2014).

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

b) El asesoramiento:

Proceso de acompañamiento al docente de manera continua, contextualizada, interactiva y respetuosa de su saber adquirido (MINEDU, 2014). Es decir, es una estrategia central que consiste en brindar soporte técnico y afectivo, para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del docente sobre su práctica pedagógica

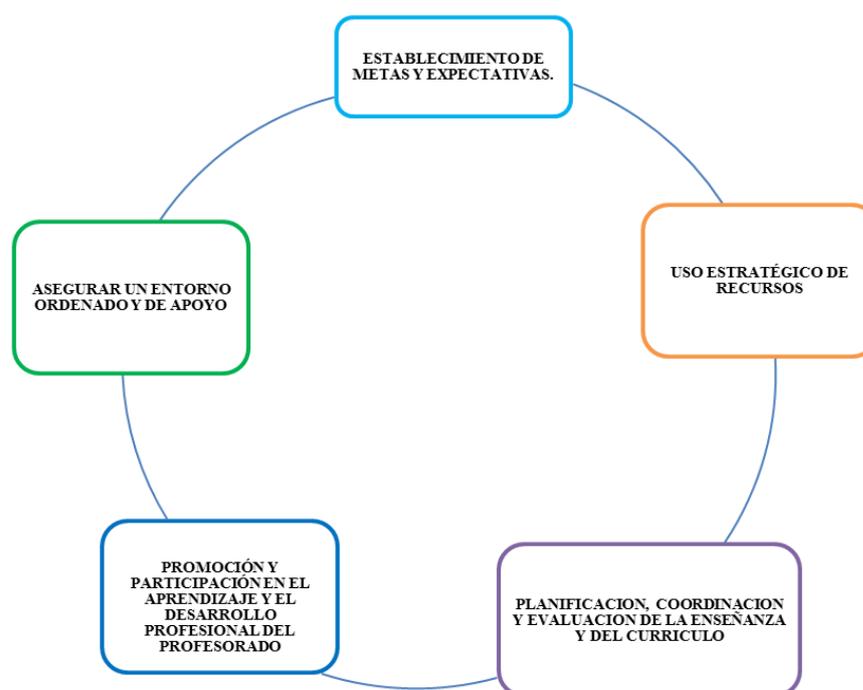
1.1.1.6 Dimensiones o prácticas del liderazgo pedagógico.

Figura 1. Dimensiones de liderazgo pedagógico.

Fuente: (MINEDU, 2014).

a) Establecimiento de metas y expectativas:

El liderazgo pedagógico tendrá efecto sobre los resultados de los y las estudiantes si pones énfasis en metas de aprendizaje, definiéndolas y priorizándolas entre todas las demandas de la institución educativa. Estas metas tienen que impregnarse en todo el quehacer y procedimientos del aula, de allí la necesidad de generar un consenso de los docentes sobre

ellas. Estas expectativas y metas, así como los logros que se van alcanzando, serán conocidos por todos (MINEDU, 2014).

La primera dimensión, definir la misión de la escuela, se refiere a la función del director en la determinación de las áreas en las que la escuela va a centrar sus recursos durante el año escolar. Así, las funciones asociadas son definir y comunicar las metas de la escuela (Gajardo & Ulloa, 2016).

b) Uso estratégico de recursos:

Referirse a recursos, desde liderazgo pedagógico, implica asegurar que el personal, los materiales y recursos económicos estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas. Esto implica tener una mirada sistémica del mejoramiento escolar y habilidades en la asignación de recursos, especialmente cuando estos son escasos.

c) Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo:

Las evidencias indican que esta dimensión tiene un alto impacto en los resultados de los estudiantes. Implica prácticas específicas Como:

- Reflexionar con el personal sobre la enseñanza.
- Coordinar y revisar el currículo con los profesores, buscando una secuencia y articulación entre todos los grados.
- Retroalimentar a los docentes en su práctica en aula, basándose en la observación de sesiones de aprendizaje.
- Monitorear sistemáticamente el progreso de los estudiantes para la mejora de sus resultados

d) Promoción y participación en el aprendizaje y el desarrollo profesional del profesorado:

El líder pedagógico no solo promueve o incentiva el aprendizaje de los estudiantes; se involucra en el proceso mismo.

De igual manera, participa en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes como líder y aprendiz al mismo tiempo. Estos aprendizajes son formales (cursos o grados) o informales, a través de reflexiones sobre aspectos específicos de la enseñanza. Un líder con esta práctica es visto por sus docentes como fuente de orientación a nivel pedagógico, ya que maneja estos temas con mayor conocimiento.

e) Asegurar un entorno ordenado y de apoyo:

Esta práctica de liderazgo debe garantizar que los docentes puedan enfocarse en la enseñanza y los estudiantes en el aprendizaje, estableciendo un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula. Para esto es necesario tener norma clara y pertinentes.

Los docentes necesitan sentir respaldo y valoración por parte del directivo, que se refleje en la confianza en su trabajo y protección frente a presiones externas, tanto de los padres y políticas.

1.1.2 Gestión Educativa

La gestión educativa es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo. Entendiendo la gestión no sólo en su aspecto administrativo sino también pedagógico. De esta manera, una buena gestión implicaría el desarrollo de ciudadanos capaces de construir un país en democracia (RM 168-2002-ED).

1.1.2.1 Gestión educativa para el 2019

Según Vogel (2019) la gestión educativa necesaria para el 2019, es la que debe estar enfocada en generar los objetivos del aprendizaje a través de los contenidos más adecuados, mediante el impulso de nuevos proyectos educativos.

La gestión educativa es un proceso que promueve el aprendizaje y el fortalecimiento de los proyectos educativos, mediante la aplicación de las políticas públicas respondiendo a las necesidades de cada región. La gestión educativa tiene la responsabilidad de ir mejorando todo proceso de aprendizaje estudiantil, favoreciendo la calidad de vida del estudiante y preparándolo para el mundo laboral.

1.1.2.2 Los ámbitos de gestión educativa

- **Salón de clases:** Campo de acción: con los estudiantes
- **En la escuela:** Campo de acción: en la organización entre docentes y directivos para enfrentar la problemática presentada.
- **Con los padres y representantes:** Campo de acción: para involucrarlos y comunicarse con ellos.
- **Para medir los avances:** Campo de acción: de seguimiento con los instrumentos necesarios.
- **Asesorías Técnica:** Campo de acción. Indagar que apoyos externos se requiere para el desarrollo de las acciones.

1.1.2.3 Una buena práctica de gestión educativa

Según MINEDU (2014) es una acción innovadora, intencionada e implementada para resolver los problemas presentados durante el proceso de la gestión educativa.

Cuenta con una metodología y resultados eficaces que pueden ser evidenciados y sostenidos en el tiempo.

1.1.2.4 Objetivo de las buenas prácticas de gestión educativa

El objetivo es conocer, premiar, difundir las buenas prácticas de Gestión educativa que la DREP y UGEL, están desarrollando sobretodo liderando con resultados exitosos que están vinculados a la mejora de la gestión del servicio educativo.

1.1.2.5 Características de la Gestión Educativa

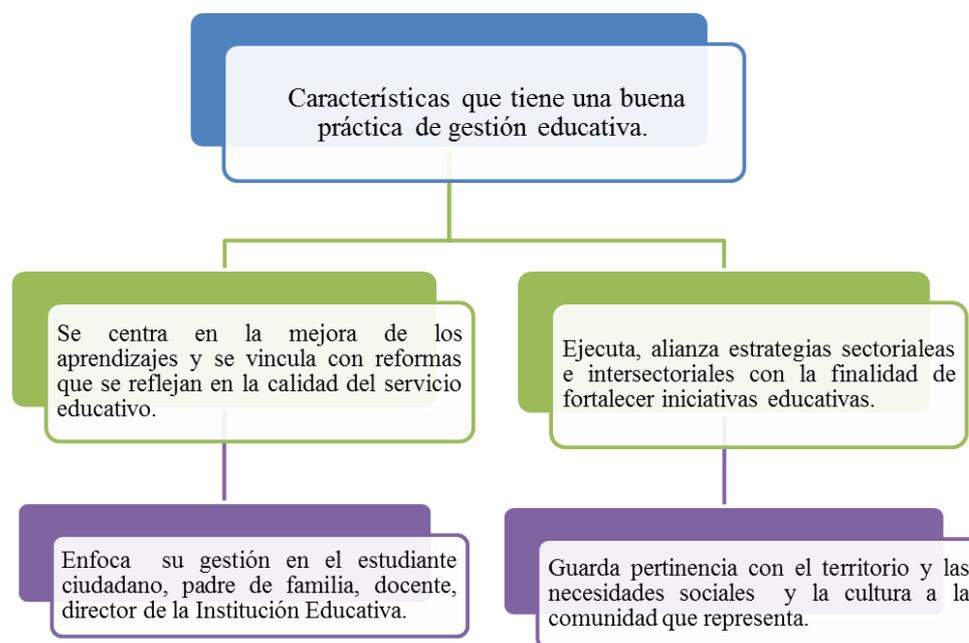


Figura 2. Características de gestión educativa.

Fuente: (Charaja, 2017).

1.1.2.6 Gestión Educativa

La gestión educativa en todos sus ámbitos fortalece el crecimiento significativo interna y externamente de una institución, y da un paso importante para hacer conciencia en el sistema educativo y generar un cambio (Charaja, 2017).

1.1.2.7 Tipos de Gestión

a) Gestión Institucional. - Es responsabilidad del director. Su ejecución debe conllevar al logro de los objetivos y metas institucionales al término de un periodo educativo para realizar una gestión institucional exitosa se debe tener la habilidad de coordinación.

b) Gestión Administrativa. - Tiene que ver con el manejo de los recursos humanos económicos, con bienes y servicios, este manejo debe ser en términos de racionalidad, en términos de motivación. La gestión administrativa debe contribuir al logro de los objetivos y metas educativos, es decir, debe ser el complemento indispensable de la gestión pedagógica.

La parte operativa está a cargo de personas ajenas a la educación, por ello se cuenta con problema de coordinación y de apoyo oportuno.

c) Gestión Pedagógica. - Viene a ser la ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje. Debe responder a los lineamientos pedagógicos institucionales previstos en el PEI y a las propuestas curriculares previstas en el PCI, el que, a su vez, debe ser el resultado de la contextualización del diseño curricular nacional (DCN).

d) Gestión Comunitaria. - Se refiere a la relación de la institución educativa con la comunidad, de la cual es parte ineludible y a quien tiene que servir de acuerdo a la identificación e interpretación adecuada de sus demandas, problemas y demás necesidades.

Tabla 1

GESTION INSTITUCIONAL

Vela por el funcionamiento adecuado de la institución educativa.

GESTION ADMINISTRATIVA

Vela por la provisión y manejo racional de recursos materiales, económicos y humanos.

GESTION PEDAGOGICA

Vela por el adecuado proceso de la enseñanza y aprendizaje.

GESTION COMUNITARIA

Vela por la relación adecuada de la Institución Educativa con la comunidad de la cual es parte.

Dimensiones de Gestión Educativa.

Fuente: (Charaja, 2017).

En el Perú, la gestión educativa es entendida como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables. Desde el MINEDU se reconoce el papel primordial que desempeña el director escolar tanto en la conducción de la escuela como en la toma de decisiones en diversos ámbitos. El director es concebido como la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, y responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Así, para asegurar una gestión escolar efectiva y de calidad, el director del centro educativo no puede dejar de lado el aspecto pedagógico en su quehacer. Sin embargo, un estudio cualitativo realizado en el Perú revela que los propios directores reconocen que invierten la mayor parte de su tiempo en funciones administrativas y burocráticas, lo que los lleva a restringir su quehacer pedagógico a un limitado acompañamiento de las actividades que el docente realiza en el aula, actividades que son determinadas de manera independiente. (MINEDU, 2004).

1.1.2.8 Principios generales de la gestión educativa

Según Apel (1982) los principios generales de la Gestión Educativa, son las siguientes:

- a) Gestión centrada en los alumnos: el principal objetivo institucional es la educación de los alumnos.
- b) Jerarquía y autoridad claramente definida: para garantizar la unidad de la acción de la organización.
- c) Determinación clara de quién y cómo se toman las decisiones: implica definir las responsabilidades que le corresponde a todos y cada una de las personas.
- d) Claridad en la definición de canales de participación, para que los concursos de los actores educativos estén en estricta relación con los objetivos institucionales.

- e) Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y / o especialización, consideradas las habilidades y competencias del personal docente y administrativo.
- f) Coordinación fluida y bien definida, para mejorar la concordancia de acciones.
- g) Transparencia y comunicación permanente, posibilita un clima favorable de relaciones.

1.1.2.9 Características de la gestión educativa

a) Centralidad en lo pedagógico

La diferencia entre administración y gestión es una diferencia relacionada con la comprensión y con el tratamiento de las unidades y las problemáticas educativas. Los modelos de administración escolar resultan, a todas luces, insuficientes para trabajar sobre estos problemas en el contexto de sociedades cada vez más complejas, diferenciadas y exigentes de calidad y pertinencia educativa. Resulta insoslayable contraer el compromiso o afrontar el desafío de promover que lo medular de las organizaciones educativas, sea generar aprendizajes de manera de alinear a cada institución educativa y a todo el sistema en el logro de la formación demandada (MINEDU, 2014).

b) Trabajo en equipo

La presencia de los modelos de organización del trabajo basados en los supuestos de administración y control comienzan a ser cuestionados, fundamentalmente por la implicación de la división del trabajo que proponen y la separación alienante entre diseñadores y ejecutores. Valores como la obediencia y el acatamiento están dando paso a otros: la creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención, la capacidad de continuar aprendiendo, la escuela entendida como comunidad de aprendizaje, entre otros. Un trabajo en colaboración en las instituciones educativas tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión,

planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo se quiere hacer.

c) Apertura al aprendizaje y a la innovación

La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.

d) Asesoramiento y orientación profesional.

Gestión educativa que promuevan diversas soluciones específicas a los procesos de enseñanza. Se requerirán espacios para pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, entre otras cuestiones.

Tal diversidad sólo puede consagrarse con una forma diferente de integración y coordinación, tanto en la formación inicial de los docentes como en el asesoramiento y orientación continua en los espacios institucionales y de perfeccionamiento.

1.1.2.10 Relación entre liderazgo pedagógico y gestión educativa.

Tabla 2

Liderazgo pedagógico y gestión educativa.

LIDERAZGO PEDAGÓGICO.	GESTIÓN EDUCATIVA
<p>El liderazgo pedagógico conlleva a una labor transformadora de aquellas condiciones de las instituciones y el aula para la mejora de la calidad educativa. Los directivos que adoptan el estilo de liderazgo pedagógico se involucran más en el desarrollo del currículo de la escuela; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución (Murillo, 2008).</p>	<p>La gestión educativa es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo. Entendiendo la gestión no sólo en su aspecto administrativo sino también pedagógico. De esta manera, una buena gestión implicaría el desarrollo de ciudadanos capaces de construir un país en democracia. (RM 168-2002-ED.)</p>
<p>DIMENSIONES:</p> <p>Establecimientos de metas y expectativas.</p> <p>Uso estratégico de recursos.</p> <p>Planificación y coordinación y evaluación en la enseñanza del currículo.</p> <p>Promoción y participación en el aprendizaje y el desarrollo profesional.</p> <p>Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.</p>	<p>DIMENSIONES:</p> <p>Gestión institucional.</p> <p>Gestión administrativa.</p> <p>Gestión pedagógica.</p> <p>Gestión comunitaria.</p>

Fuente: (MINEDU, 2014).

1.2 Antecedentes de la investigación

Ortiz (2014) llegó a la siguiente conclusión de la tesis: El liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica, es de vital importancia para planificar, llevar a cabo la transformación e Innovaciones de los mismos; para lograr la mejora de los aprendizajes en los alumnos. Se ha iniciado un cambio en la participación para formular la misión, visión, y la planificación estratégica para lograr el desarrollo de los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica.

Así mismo, Montesinos (2018) arribó a la siguiente conclusión: las condiciones mínimas que permitan el éxito escolar es una gestión efectiva y un liderazgo pedagógico de los directores en las escuelas como actor principal para el proceso de mejora escolar.

Paraud (2019) llegó a la conclusión: de reconocer y desarrollar competencias relacionales con apoderados y estudiantes, resultan ser claves tanto para la resolución pacífica de conflictos, como al mismo tiempo para promover un clima saludable de relaciones.

Según Valencia (2017) arribó a la conclusión: Existe una relación positiva muy fuerte entre la Gestión Educativa y el liderazgo de los directores de las Instituciones Educativas Iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte.

Del Carpio (2015) finalmente llegó a la conclusión: La gestión educativa si tiene relación significativa con el liderazgo directivo en los docentes de la Institución Educativa N° 2073 Ricardo Bertín del distrito del Rímac. El coeficiente de correlación r de Pearson es de 0,82 a un nivel de significancia de 0,05.

Aguinaga (2018) llegó a la conclusión: Al analizar la relación entre la gestión educativa y el clima y el clima laboral administrativo en la Organización Educativa Ares de Los Olivos - Lima, con la aplicación del coeficiente de correlación $r = 0,7923$ y un valor calculado para t de 5,5572 que es altamente significativa, con lo que se acepta la hipótesis específica que existe relación significativa entre la gestión educativa y el clima laboral pedagógico en la Organización Educativa Ares de Los Olivos - Lima.

Tanta (2018) arribó a la conclusión que existe una relación entre liderazgo pedagógico y desempeño docente en instituciones educativas de la Red 17-UGEL 01 de San Juan de Miraflores, 2018. Es decir, a mayor ejercicio de un liderazgo pedagógico mejor será el desempeño laboral de los docentes.

Gutierrez (2018) llegó a la conclusión: De acuerdo al objetivo general, se determinó que un 10,7% indicaron que el liderazgo pedagógico en su institución educativa es deficiente, un 73,2% indicaron que es regular y un 16,1% indicaron que existe un liderazgo pedagógico eficiente.

Bolivar (2010) con el objetivo de determinar el conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación, y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y de más personas que se desempeñan en la educación. Es decir, las prácticas de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos. Conclusión: lograr aprendizajes potentes y significativos para los estudiantes.

Diaz (2017) concluyó que el nivel de calidad de la gestión educativa, con relación a la dirección institucional soporte al desempeño docente, trabajo conjunto con la familia y la comunidad, uso de la información e infraestructura y recursos para el aprendizaje; en el marco del proceso de la acreditación, en las instituciones educativas estatales nivel secundario, zona urbana distrito de Iquitos 2016, el 41,2 % es regular, el 29,4 % es bueno y el 29,4 % malo.

Velasquez (2012) en su investigación tuvo como objetivo: analizar la gestión educativa en instituciones de educación básica regular de nivel secundaria pública en el distrito de Iquitos-2012. Finalmente, concluye que el 53,8 % de las instituciones de educación básica regular de nivel secundaria pública del distrito de Iquitos-2012 tiene una gestión educativa adecuada.

Chipana (2015) en su trabajo tuvo como objetivo: Identificar la relación que existe entre la gestión pedagógica para el mejoramiento de calidad y la unidad de medición en las unidades de gestión educativa local de San Román y Azángaro –2013.

Concluye que, el estadístico obtenido indica que existe relación entre las variables de Gestión pedagógica y calidad educativa.

Lecaros (2017) llegó a la conclusión: Existe relación directa entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín – El Agustino – 2017. De hecho, esta correlación es positiva y alta, con un coeficiente de correlación de 0,758. (Rho de Spearman).

Riffo (2014) arribó a la siguiente conclusión que se tiene el análisis comparativo de los resultados de la autoevaluación del SACGE de los años 2004 y 2007, se puede establecer que los establecimientos del estudio en sus tre categorías Q3 (grande), Q2 (medianas), Q1 (pequeñas), mejoran sus prácticas en las áreas de liderazgo, gestión curricular y convivencia escolar.

Yabar (2013) se planteó como objetivo: Determinar la relación que existe entre la Gestión Educativa y práctica docente en la IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima. Como conclusión: Existe relación directa entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima ya que se observa que el P valor (Sig) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces a un 5% de confianza se rechaza H_0 , por lo que El R^2 de Spearman es 0.56.4 lo que nos indica que el 56.40% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Gestión educativa.

Chapilliquen (2018) tuvo como objetivo: Determinar la influencia que ejerce la gestión educativa en la práctica docente de la I.E. Fe y Alegría N°37, San Juan de Lurigancho. Llegando a la conclusión que no existe influencia significativa de la gestión educativa en la práctica docente de la I.E. Fe y Alegría N°37, San Juan de Lurigancho.

Cuba (2017) en su investigación se planteó como objetivo: Describir gestión educativa en los directivos pedagógicos de instituciones públicas secundarias del Distrito de Ventanilla. Llegando a la conclusión: Existe relación entre el estilo de liderazgo democrático y la gestión educativa de las Instituciones Públicas Secundaria del Distrito de Ventanilla.

Luperdi (2018) llegó a la siguiente conclusión: Con relación al objetivo general, existe una relación significativa positiva entre liderazgo transformacional y gestión pedagógica con una correlación alta.

Castillo (2015) tuvo como objetivo de Categorizar las buenas prácticas en los distintos estamentos en que puede concretarse la acción educativa en un centro escolar, finalmente manifestó que tras un proceso sistemático y metódico desarrollado en el “método” se procedió a establecer una serie de categorías principales en las que se organiza la acción educativa; tras un proceso de selección de las mismas se decidió por las siguientes: a) gestión, organización y dirección de un centro escolar; b) orientación, tutoría, convivencia y relaciones con las familias; c) práctica docente; d) atención a la diversidad; e) nuevas tecnologías.

Ventocilla (2014) en su tesis se planteó como objetivo: Determinar la relación que existe entre la gestión pedagógica y la calidad educativa de las instituciones educativas públicas del distrito de Hualmay – UGEL. 09 – 2014. Conclusión se evidencia que Existe relación significativa entre la gestión pedagógica y la calidad educativa de las Instituciones Educativas Publicas del Distrito de Hualmay – UGEL. N°. 09 -Huaura – 2014, debido a la correlación de Spearman que devuelve un valor de 0.871, representando una muy buena asociación.

Gonzaga (2011) tuvo como objetivo: Obtener beneficios y la esperanza de compartirlo motiva a todos los empleados, particularmente a los Gerentes para crear un beneficio debe satisfacer las necesidades de los clientes. Concluye que gerenciar es el arte de dirigir, organizar, actuar con un fin determinado.

Huayllani (2018) tuvo como objetivo: Desarrollar la Institución Educativa como comunidad de aprendizaje, encargada de lograr una excelente calidad educativa. Finalmente concluye que existe correlación significativa entre la gestión institucional y la calidad educativa en la Institución Educativa Patrón Apóstol Santiago del distrito de Lucanas, 2018.

Carhuancho (2017) tuvo como objetivo: Determinar la relación entre la Gestión Educativa y el clima propicio para el aprendizaje en el nivel secundario de la Institución Educativa N° 0051. Lurigancho Chosica. Llegó a la siguiente conclusión: La gestión educativa se relaciona significativamente con el clima propicio para el aprendizaje en el nivel secundario de la Institución Educativa N° 0051. Lurigancho- Chosica, 2016.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Definición del problema

El liderazgo está directamente asociado con el desarrollo de la sociedad. Conforme ésta ha ido cambiando, el concepto de liderazgo ha ido evolucionando con el transcurso del tiempo. El liderazgo se ha manifestado desde que el ser humano dejó de ser nómada y empezó a organizarse en civilizaciones donde, progresivamente, fue creando una estructura jerárquica que le permitió autogobernarse y gobernar a un pueblo. Como señala Chipana (2015) el liderazgo ha estado relacionado, primigeniamente, con quienes dirigieron los esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon y organizaron exploraciones, encabezaron y controlaron guerras, entre otros; es decir, con el quehacer de los grandes hombres que registra la historia universal en sus diversas etapas. Es decir, estuvo basado en el análisis de los grandes líderes del mundo, identificando cuales eran esas características que los diferenciaban de los demás. Cuba (2017) escribe que “así como el rol de los profesores es clave en los procesos de aprendizajes, el rol de los directivos es igualmente clave en crear las condiciones institucionales que promueva la eficacia de la organización escolar”. Se requiere de personas que escuchen a los docentes, que les muestren las nuevas posibilidades que el cambio ofrece, que se hagan cargo de sus reclamos, que atiendan a su resignación, y que transformen ese ánimo en resolución, en esperanza”. Ortiz, A. (2014) tales personas son los llamados líderes y entre ellos tienen que contarse los directores de las instituciones educativas. Asimismo, Riffo (2014) manifiesta que “el liderazgo auténtico que puede tener el equipo directivo incide en la mejora de su propia unidad escolar, no sólo por los resultados institucionales, sino que también, por las múltiples tareas que le competen al equipo en su conducción”. En consecuencia, otro factor clave a considerar es el liderazgo que el director escolar ejerce

en los profesores pues interviene en el buen clima organizacional y es elemento básico en la medición de la calidad educativa.

Todo cargo directivo en un centro escolar demanda, pues, un tipo de liderazgo que responda a las expectativas de los padres de familia, los profesores y el estudiantado; que tenga la capacidad de integrar demandas, exigencias y oportunidades del entorno local y nacional, con las posibilidades y potencialidades internas de la institución. Este liderazgo constituye mucho más que un cargo o autoridad, es el conjunto sinérgico de actitudes que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la mejora de la calidad institucional.

Según Gonzaga (2011) los directores y directoras de los centros escolares son los encargados de la organización y gestión de la enseñanza y las condiciones de los aprendizajes. Ambas tareas deben realizarse de manera óptima si se espera un mejoramiento en la calidad de la educación.

Murillo (2006) considera que las instituciones educativas están para que las/os alumnas/os aprendan y que el éxito de la dirección escolar debiera estar en el impacto que debe tener el liderazgo en los aprendizajes de las/os estudiantes. En consecuencia, las tareas de la dirección debieran concentrarse en todo aquello que favorece una mejor enseñanza y aprendizaje, así como fusionar ambos esfuerzos a fin de incrementar los resultados en las/os estudiantes. Si bien es necesaria una buena gestión escolar, ésta no es suficiente si no posibilita logros de aprendizaje.

2.2 Enunciado del problema

2.2.1 Enunciado general

¿Cuál es el nivel de correlación entre liderazgo pedagógico del director y la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias del sector cercado y periferie de la ciudad de Puno, 2018?

2.2.2 Enunciados específicos

- ¿Cuál es el nivel de liderazgo pedagógico del director de las Instituciones educativas secundarias de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno, 2018?
- ¿Cuál es el nivel de la gestión educativa en las instituciones Educativas secundarias de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno, 2018?
- ¿En qué nivel de correlación se encuentran el liderazgo pedagógico y gestión educativa en las instituciones Educativas secundarias de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno, 2018?

2.3 Justificación

Este estudio de investigación surge al constatar que los resultados en el logro de aprendizajes de los estudiantes no son aún los esperados. Si bien es cierto que el Ministerio de Educación, en estos últimos años ha realizado muchos esfuerzos por mejorar la calidad, equidad y pertinencia de la educación, las evaluaciones nacionales e internacionales que han tenido lugar en nuestro país no son satisfactorias y están aún muy lejos de poner a las niñas, los niños y adolescentes en condiciones que les permita desempeñarse con eficacia y eficiencia en las distintas realidades, tanto comunales o locales como regionales, nacionales e internacionales. Es por todas/os aceptada la idea que la razón de ser y el sentido de las instituciones educativas es que las niñas, los niños y adolescentes, que concurren a ellas, aprendan. De igual manera, hay consenso en la investigación realizada, que el liderazgo es el segundo factor en importancia en los resultados de los aprendizajes, luego de la práctica pedagógica de las/os docentes. Es en este contexto, que en el afán de desarrollar y/o fortalecer las capacidades profesionales de directivos y docentes de las instituciones educativas, el Ministerio de Educación ha aprobado dos instrumentos de gestión que resultan de mucha importancia para mejorar el desempeño profesional de directivos y docentes; uno, es el Marco de Buen Desempeño del Directivo (MBDDir), y, el otro, el Marco de Buen Desempeño Docente (MBDD). Ambas herramientas han sido elaboradas con la participación activa de directivos y docentes de todo el país, teniendo como base el conocimiento y experiencia en los asuntos pedagógicos y administrativos, los que han sido complementados con las expectativas y demandas sociales y económicas del país, y en un contexto de globalización, en sintonía con el mundo. Somos conscientes que la problemática de la educación no es unifactorial; pero, al mismo tiempo, la gestión y, específicamente, el liderazgo que ejercen los equipos directivos en las instituciones educativas son determinantes para conseguir logros

importantes en los aprendizajes. En este sentido, el interés radica, precisamente, en conocer cuánto se ha avanzado en estos últimos años en las Instituciones Educativas Secundarias de la ciudad de Puno, en el mejoramiento de la calidad educativa, a partir de la puesta en práctica de un liderazgo pedagógico que anime la participación y el compromiso de todos los actores educativos, especialmente, de las/os directores. Los resultados que se obtenga en este estudio de investigación serán de suma importancia; pues, permitirá corroborar las relaciones que existen entre: el liderazgo pedagógico y la Gestión Educativa. En síntesis, constatar si existe una relación entre el Liderazgo Pedagógico de los Directores y la Gestión Educativa en las Instituciones Educativas Secundarias de la Ciudad de Puno.

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo general

Determinar el nivel de correlación entre liderazgo pedagógico del director y la gestión educativa, en las instituciones educativas secundarias del sector cercado y periferie de la ciudad de Puno, 2018.

2.4.2 Objetivos específicos

- Identificar el nivel de liderazgo pedagógico de los directores de las Instituciones educativas secundarias de los sectores cercado y periferie en la ciudad de Puno, 2018.
- Identificar el nivel de la gestión educativa en las instituciones Educativas secundarias de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno, 2018.
- Establecer la correlación entre el nivel de liderazgo pedagógico y gestión educativa en las instituciones Educativas secundarias de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno, 2018.

2.5 Hipótesis

2.5.1 Hipótesis general

El nivel de correlación entre el liderazgo pedagógico del director y la gestión educativa es directa, en las Instituciones educativas secundarias de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno, 2018.

2.5.2 Hipótesis específicos

- El nivel de liderazgo pedagógico es malo en los directores de las Instituciones Educativas Secundarias de los sectores cercado y periferie en la ciudad de Puno, 2018.
- El nivel de la gestión educativa es malo en las Instituciones Educativas Secundarias de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno, 2018
- El nivel de correlación entre el liderazgo pedagógico del director y la gestión educativa es directa, en las Instituciones educativas secundarias de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno, 2018.

2.6 Definición de términos

a) Gestión

Llevar adelante una iniciativa o un proyecto educativo. Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo. Es la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales. (Española, 2019)

b) Planificación

Es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización de actividades y acciones articuladas entre sí que tienen el propósito de influir en los acontecimientos una situación definida. (Porras, 2014)

Según la real academia española.

a) Liderazgo

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional.

b) Acercamiento y apoyo en las labores

Motivar y desarrollar el personal adecuado, así el potencial se incrementa. El líder encuentra grandeza en el grupo y ayuda a los miembros del mismo a encontrarla en sí mismos.

c) Sensibilidad institucional

Es la capacidad de desarrollar y mejorar las destrezas que marcan la diferencia entre los líderes y sus seguidores. Los líderes exitosos son aprendices. Y el proceso de aprendizaje es continuo, resultado de la autodisciplina y la perseverancia. La meta de cada día debe ser mejorar un poco, edificar sobre el progreso del día anterior.

d) Trabajo en equipo

Genera y establece metas, intereses y bienestar común; por ello no hay individuos dispersos, sólo unidad.

e) Compromiso

Los líderes tocan el corazón antes de pedir una mano, la tarea debe cumplirse esté físicamente presente o no, ya que el cumplimiento será el beneficio de todos.

f) Delegación de funciones

Sólo los líderes seguros otorgan poder a otros y saben que harán una buena labor. No temen, ni vacilan porque también confían en los otros y la experimentación, forma parte del trabajo del líder para generar otros líderes.

g) Motivar al liderazgo

Se necesita un líder para levantar otro líder, está en la permanente labor de preparar cuadros. Es decir, otros líderes que continúen y /o mejoren los propósitos de la institución o del equipo.

h) Éxito compartido

Los líderes encuentran la forma de que el equipo gane, o sea que el éxito no solo es del líder sino el beneficio para todos.

i) Monitoreo Pedagógico

El monitoreo constituye un proceso sistemático que permite verificar una secuencia de actividades programadas y el cumplimiento del avance de metas durante el año escolar (MINEDU, 2014).

j) Impulso a las tareas cotidianas

Enfrentar el reto de hacer cambios en una organización, hacer percibir que el futuro se ve prometedor, los obstáculos parecen pequeños y el problema se percibe como algo temporal. Evalúa permanentemente el trabajo de su equipo u organización. (MINEDU, 2014).

k) Priorizar objetivamente

Corresponder las acciones a requisito, retorno, y recompensa. Entendiendo requisito como lo que el líder debe entregar o producir para la institución, ese retorno o producción debe hacerse con impacto. (MINEDU, 2014).

l) Humildad y sencillez permanente

Demostrar permanentemente actitudes de condescendencia, equidad, solidaridad y altruismo con todos los miembros de su equipo u organización. (MINEDU, 2014).

m) Generar el liderazgo

Conllevar a personas que actualmente dirigen para transformarlos en líderes y así la organización crezca. (MINEDU, 2014).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

3.1.1 Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo y no experimental, el tipo de investigación es básica porque se apoyó en un contexto teórico para conocer, describir, relacionar o explicar una realidad (Carrasco, 2009).

3.1.2 Diseño de investigación

El diseño de investigación, Según Carrasco (2009), corresponde a una investigación no experimental, correlacional Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más variables en una muestra. La relación de las variables toma valores comprendidos entre -1 y $+1$ pasando por 0 . El valor del coeficiente de la correlación lineal se calcula mediante la fórmula:

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N(\sum X^2) - (\sum X)^2][N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

De acuerdo a la formula la hipótesis de investigación señala que la Correlación es positiva (Carrasco, 2009).

3.2 Población y muestra de la investigación

3.2.1 Población

La población de la investigación estuvo conformada por los docentes de las Instituciones Educativas de Educación secundaria del ámbito cercado y periferie de la ciudad de Puno, en el año 2018.

Tabla 3

Población de docentes de las I.E.S. sector cercado.

Instituciones Educativas Secundarias	Numero de docentes
Santa Rosa	70
Glorioso San Carlos	70
María Auxiliadora	70
SUMA TOTAL	210

Fuente: Instituciones educativas secundarias publica de la ciudad de Puno.

Tabla 4

Población de docentes de las I.E.S. sector periferie.

Instituciones Educativas secundarias	Numero de docentes
Independencia	30
José Carlos Mariátegui (Aplicación)	17
San José	8
SUMA TOTAL	55

Fuente: Instituciones educativas secundarias publica de la ciudad de Puno.

3.2.2 Muestra

En la investigación se consideró una muestra intencionada, en donde, se trabajó con la mitad y más de la población debido a la cantidad de docentes (265), y la muestra de estudio fue (143) docentes que representan al nivel cercado y periferie de la ciudad de Puno.

Si la población es menos de 500, debe tomarse como muestra una cantidad igual o más de la mitad de la población (Carrasco, 2009). Por ello se consideró trabajar con la mitad y más de la población.

Tabla 5

Muestra de investigación (docentes) de las I.E.S. sector cercado.

Instituciones Educativas secundarias publicas	Número de docentes
Santa Rosa	36
Glorioso San Carlos	35
María Auxiliadora	35
SUMA TOTAL	106

Fuente: Instituciones educativas secundarias publica de la ciudad de Puno.

Tabla 6

Muestra de investigación (docentes) de las I.E.S. sector periferie.

Instituciones Educativas secundarias publicas	Número de docentes
Independencia	15
José Carlos Mariátegui (Aplicación)	16
San José	6
SUMA TOTAL	37

Fuente: Instituciones educativas secundarias publica de la ciudad de Puno.

3.3 Procedimientos para la recolección de datos

Los datos se recogieron en función de los objetivos de la presente investigación. Para ello se cumplió con los siguientes pasos:

Se presentó un oficio gestionado a la Escuela de Posgrado para solicitar la autorización de la ejecución del trabajo de investigación.

Luego se presentó el documento correspondiente a la dirección de cada institución educativa, para posteriormente coordinar con los Directores y docentes de las

instituciones educativas secundarias del nivel cerdo y periferie, de la ciudad de Puno, y proceder con la investigación.

3.3.1 Instrumento de recolección de datos

La técnica de recolección de datos aplicado en la investigación fue la encuesta, en cuanto al instrumento, se utilizó el cuestionario para ambas variables de investigación.

Para la construcción del cuestionario referido a la variable “liderazgo Pedagógico”, se tomó como referencia al trabajo realizado por Bernal, la cual consistía de 30 ítems, los cuales fueron distribuidos en cinco dimensiones:

- a) Establecimientos de metas y expectativas.
- b) Obtención y asignación de recursos de manera estratégica.
- c) Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.
- d) Promoción y participación en el aprendizaje y el desarrollo profesional del profesorado.
- e) Garantía de un entorno ordenado y de apoyo.

Para la construcción del cuestionario referido a la variable “Gestión Educativa”, El cuestionario para esta variable consta de 25 ítems, los cuales fueron distribuidos en cuatro dimensiones:

- a) Gestión Institucional.
- b) Gestión Administrativa.
- c) Gestión Pedagógica.
- d) Gestión Comunitaria.

3.4 Sistema de variables asociados

Tabla 7

Sistema de variables asociadas

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	MEDICIÓN
LIDERAZGO PEDAGÓGICO Un líder pedagógico inspira, influye, moviliza, a la comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos educativos. Está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje (MINEDU, 2014. Bolivar, 2010)	Establecimiento de metas y expectativas	-Promueve expectativas y metas. -Expresa su satisfacción cuando otros cumplen las expectativas.	Nunca (1) A veces (2) Casi siempre (3) Siempre (4)
	Obtención y asignación de recursos de manera estratégica.	-Asegura, prioriza que los recursos económicos estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas	Nunca (1) A veces (2) Casi siempre (3) Siempre (4)
	Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	-Coordina y revisa el currículo con los profesores, buscando una secuencia y articulación entre todos los grados.	Nunca (1) A veces (2) Casi siempre (3) Siempre (4)
	Promoción y participación en el aprendizaje y el desarrollo profesional del profesorado.	-Se involucra en el proceso de enseñanza aprendizaje. -Liderazgo y organización eficaz.	Nunca (1) A veces (2) Casi siempre (3) Siempre (4)
	Asegurar un entorno ordenado y de apoyo	Respalda, Asesora, apoya y valora al docente en sus labores.	Nunca (1) A veces (2) Casi siempre (3) Siempre (4)
GESTIÓN EDUCATIVA. La gestión educativa en todos sus ámbitos fortalece el crecimiento significativo interna y externamente de una institución educativa, y da un paso importante para hacer conciencia en el sistema educativo y generar un cambio progresivo (Charaja, 2017)	Gestión Institucional	Vela por el funcionamiento adecuado de la IE.	Nunca (1) Algunas veces (2) Casi siempre (3) Siempre (4)
	Gestión Administrativa	Vela por la provisión y manejo racional de recursos.	Nunca (1) Algunas veces (2) Casi siempre (3) Siempre (4)
	Gestión Pedagógica	Vela por el adecuado proceso de enseñanza y aprendizaje	Nunca (1) Algunas veces (2) Casi siempre (3) Siempre (4)
	Gestión Comunitaria	Vela por la relación adecuada de la IE. Con la comunidad de la cual es parte.	Nunca (1) Algunas veces (2) Casi siempre (3) Siempre (4)

3.5 Descripción detallada de métodos de medición

Tabla 8

Valores de las escalas de medición.

ESCALA LIKERT	VALORES DE ESCALA	NIVELES DE MEDICIÓN
4	Siempre	Muy bueno.
3	Casi siempre	Bueno.
2	A veces	Regular.
1	Casi nunca	Malo.

Fuente: diseño estadístico Chicuadrada de Fishman.

3.5.1 Hipótesis

Existe un nivel de relación significativa entre el liderazgo pedagógico de los directores y la gestión educativa en las Instituciones educativas secundarias de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno – 2018.

Variable independiente asociativa:

a) Liderazgo Pedagógico:

El liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno. El cual se construyó en función del instrumento aplicado considerando todas las preguntas, y cuya puntuación se clasifica como:

Malo = 1

Regular = 2

Bueno = 3

Muy bueno = 4

Variable dependiente asociativa:

b) Gestión Educativa:

La gestión educativa en las Instituciones educativas secundarias de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno. El cual se construyó en función del instrumento aplicado considerando todas las preguntas, y cuya puntuación se clasifica como:

Malo = 1

Regular = 2

Bueno = 3

Muy bueno = 4

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación realizada y su respectivo análisis e interpretación, se deja constancia que el objetivo general fue tratado a nivel descriptivo por su naturaleza y los objetivos específicos restantes fueron tratados tanto en el nivel descriptivo e inferencial, donde se utilizaron los procedimientos de distribución porcentual en tablas y gráficos estadísticos en forma correspondiente. En ese sentido se precisa que los objetivos y las hipótesis de la investigación según su naturaleza, fueron analizados en el nivel inferencial con el acopio de datos establecidos en el nivel descriptivo.

4.1.1 Para el objetivo general

El primer objetivo consiste en:

- Determinar el nivel de correlación entre liderazgo pedagógico del director y la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias del sector cercado y periferie de la ciudad de Puno. El cual se analizó en el nivel descriptivo tal como se detalla a continuación:

4.1.2 Plan de tratamiento de datos

En primer lugar, se elaboraron cuadros estadísticos con la información obtenida mediante el programa Excel. Luego, para comprobar la veracidad o falsedad de la hipótesis planteada, se aplicó el diseño Correlación de Pearson y la chicuadrada.

Correlaciones

		Liderazgo pedagógico	Gestión educativa
Liderazgo pedagógico	Correlación de Pearson	1	,208*
	Sig. (bilateral)		,013
	N	143	143
Gestión educativa	Correlación de Pearson	,208*	1
	Sig. (bilateral)	,013	
	N	143	143

***. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).**

De acuerdo a la tabla de correlaciones, se tiene el valor de probabilidad asociado al estadístico de Pearson $p = 0.013 < 0.05$, por tanto, se rechaza la hipótesis nula, es decir, que el liderazgo pedagógico está relacionado con la gestión educativa, siendo la prueba significativa.

El grado de la correlación entre el liderazgo y la gestión es de $R = 0.208$, la cual es una correlación positiva y moderada.

4.1.3 Nivel de medición de Pearson

Nivel de medición de las variables de la correlación de Pearson	
+1,00	Correlación positiva perfecta
+0.90	Correlación positiva muy fuerte.
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.25	Correlación positiva débil
+0.10	Correlación positiva muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
-0.10	Correlación negativa muy débil
-0.25	Correlación negativa débil
-0.50	Correlación negativa media
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.90	Correlación negativa muy fuerte

El signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa), y el valor numérico, la magnitud de relación. Los principales programas computacionales de análisis estadístico indican si el coeficiente es o no significativo de la siguiente manera:

$r=0.7831$	Valor del coeficiente.
$S \text{ o } P = 0.001$	Significancia.
$N = 625$	Número de casos correlacionados

Si $s \text{ o } P$ es menor Del valor 0.05, que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y el 5% de probabilidad de error).

Tabla 9

Correlación entre liderazgo pedagógico y gestión educativa.

		GESTIÓN EDUCATIVA				Total
		BUEN O	MUY BUENO	REGULAR		
LIDERAZGO PEDAGÓGICO	BUENO	Recuento	45	12	7	64
		% del total	31,5%	8,4%	4,9%	44,8%
	MUY BUENO	Recuento	10	53	1	64
		% del total	7,0%	37,1%	0,7%	44,8%
	REGULAR	Recuento	6	1	8	15
		% del total	4,2%	0,7%	5,6%	10,5%
Total		Recuento	61	66	16	143
		% del total	42,7%	46,2%	11,2%	100,0%

Fuente: Diseño estadístico Chicuadrada.

- i. De la presente tabla se aprecia que el 31.5% de los docentes indican que el liderazgo pedagógico de los directores es bueno y que tiene una buena gestión educativa en la institución educativa secundaria que laboran.
- ii. En la siguiente tabla se observa que el 8,4% de docentes dan a conocer que el liderazgo pedagógico de sus directores se encuentra en el nivel bueno y la gestión educativa en el nivel muy bueno.

- iii. De la tabla se indica que el 4,9% de docentes de instituciones educativas secundarias de la ciudad de Puno, consideran que el liderazgo pedagógico de su director es bueno y así mismo el 4,9% de docentes indican que la gestión educativa es regular.
- iv. En la tabla anterior el 7,0% de docentes indican que el liderazgo pedagógico de su director es muy bueno, así mismo el 7,0% de docentes indican que la gestión educativa en su institución es buena.
- v. En la presente tabla el 37,1% de docentes consideran que el liderazgo pedagógico de su director en su institución es muy bueno, así mismo, el 37,1% de docentes indican que la gestión educativa de su director en su institución es muy buena.
- vi. En la tabla el 0,7% de docentes dan a conocer que el liderazgo pedagógico del director en su institución es muy bueno, así mismo 0,7% de docentes indican que la gestión educativa del director en su institución es regular.
- vii. En la siguiente tabla el 4,2% de docentes indican que el liderazgo pedagógico del director en su institución es regular, así mismo 4,2% de docentes mencionan que la gestión educativa del director en su institución es buena.
- viii. En la presente tabla el 0,7% de docentes dan a conocer que el liderazgo pedagógico del director en su institución es regular, así mismo 0,7% de docentes indican que la gestión educativa del director en su institución muy bueno.
- ix. En dicha tabla el 5,6% de docentes indican que el liderazgo pedagógico del director en su institución educativa secundaria es regular, así mismo, el 5,6% de docentes también mencionan que la gestión educativa del director en su institución educativa secundaria es regular.

a) Contraste de hipótesis

Primero: estatus socioeconómico

1) Identificación de parámetros de interés:

Relación significativa entre el liderazgo pedagógico de los directores y la gestión educativa en las Instituciones educativas secundarias de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno.

2) Formulación de hipótesis estadística.

H₀: No existe dependencia entre el liderazgo pedagógico de los directores y la gestión educativa en las en las Instituciones educativas secundarias.

H₁: Existe dependencia entre el liderazgo pedagógico de los directores y la gestión educativa en las en las Instituciones educativas secundarias.

3) Nivel de significancia de la prueba.

Se utiliza un nivel de significancia alfa del 5% (0.05).

4) Distribución de probabilidad para la prueba.

La distribución de probabilidad utilizada para el contraste de la prueba de dependencia es la Chi- cuadrada.

5) Cálculo del estadístico de prueba.

Tabla 10

Diseño estadístico chi cuadrada.

Pruebas de chi-cuadrado

Localización de la Institución		Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
CERCADO	Chi-cuadrado de Pearson	73,319 ^b	4	,000
	Razón de verosimilitud	70,107	4	,000
	N de casos válidos	106		
PERIFERICO	Chi-cuadrado de Pearson	14,947 ^c	4	,005
	Razón de verosimilitud	16,036	4	,003
	N de casos válidos	37		
Total	Chi-cuadrado de Pearson	85,695 ^a	4	,000
	Razón de verosimilitud	81,329	4	,000
	N de casos válidos	143		

a. 1 casillas (11,1%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,68.

b. 2 casillas (22,2%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,47.

c. 5 casillas (55,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,22.

Conclusión:

Como la significancia calculada de la prueba chi-cuadrado para la relación entre liderazgo pedagógico y gestión educativa de los directores de las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Puno es igual a 1,0804E-17 menor al nivel de significancia de alfa de 0.05 (5%), se rechaza H_0 y aceptamos H_1 : Existe dependencia entre el liderazgo pedagógico de los directores y la gestión educativa en las en las Instituciones educativas secundarias del nivel cercado y periferie de la ciudad de Puno.

4.1.4 Plan de tratamiento de datos de correlación

En primer lugar, se elaboraron cuadros estadísticos con la información obtenida mediante el programa Excel. Luego, para comprobar la veracidad o falsedad de la hipótesis planteada, se aplicó el diseño Correlación de Pearson.

4.1.4.1. Correlación entre el liderazgo pedagógico y la gestión educativa**i) Planteamiento de hipótesis**

H_0 : El liderazgo pedagógico es independiente de la gestión educativa

H_1 : El liderazgo pedagógico está relacionado con la gestión educativa.

ii) Nivel de significancia $\alpha = 0.05$ **iii) Estadístico de prueba**

Coefficiente de correlación de Pearson (programa SPSS)

a. Nivel de descriptivo

Tabla 11

El nivel de liderazgo pedagógico de los directores en las I.E.S. de la ciudad de Puno – 2018.

INDICADORES	SIEMPRE	CASI	ALGUNAS	NUNCA	TOTAL
		SIEMPRE	VECES		
ESTABLECIMIENTO DE METAS Y EXPECTATIVAS	30	40	38	35	143
O ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS	42	42	37	22	143
PLANEAMIENTO, COORDINACIÓN	46	39	41	17	143
GARANTÍA DE UN ENTORNO	56	40	26	21	143
TOTAL	174	161	142	95	572

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de las Instituciones Educativa secundarias del sector cercado y periferie de la ciudad de Puno, 2018

Tabla 12

El nivel de liderazgo pedagógico de los directores en las I.E.S. de la ciudad de Puno – 2018.

INDICADORES	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Establecimiento de metas y expectativas	30	21	40	28	38	27	35	24	143	100%
Uso estratégico de los recursos	42	29	42	29	37	26	22	15	143	100%
Planeamiento, coordinación	46	32	39	27	41	29	17	12	143	100%
Garantía de un entorno	56	39	40	28	26	18	21	15	143	100%
Promedio	44	30	40	28	36	25	24	17	143	100

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de las Instituciones Educativa secundarias del sector cercado y periferie de la ciudad de Puno, 2018.

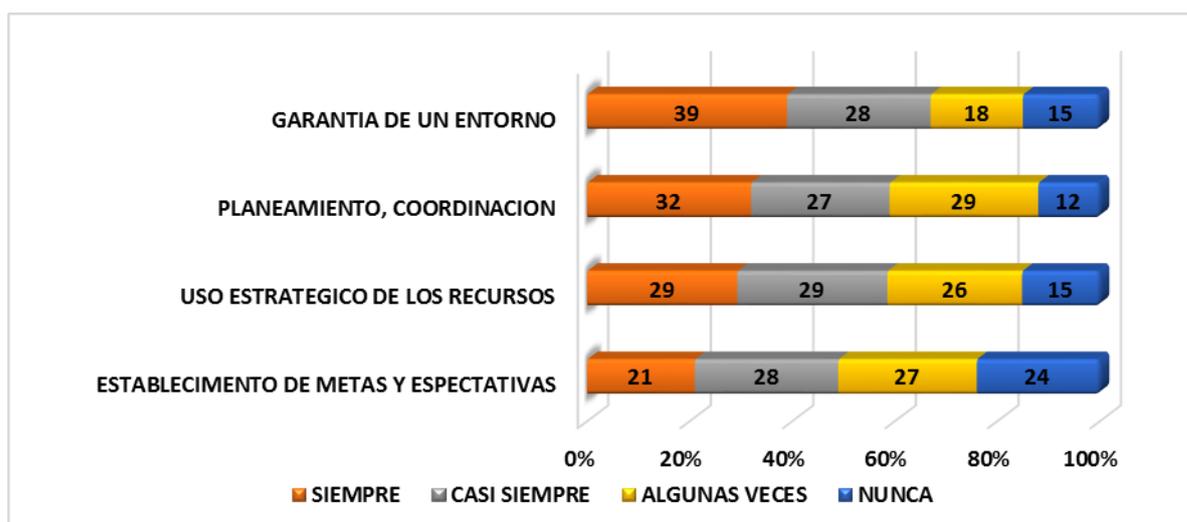


Figura 3. Nivel de liderazgo pedagógico de los directores en las Instituciones Educativas Secundarias de Puno.

Fuente: Tabla 12

Nivel de liderazgo pedagógico

De acuerdo a los datos observados en la tabla 12 y figura 2, podemos señalar que de 143 docentes encuestados en las instituciones educativas secundarias del sector cercado y periferie, de la ciudad de Puno, En el primer ítem: establecimientos de metas y expectativas el 28% que representa a 40 docentes que indican que los directores de sus instituciones están en la escala 3 y es bueno, el mismo que representa el 28%, mientras que en el ítem: uso estratégico de los recursos, las escalas 3 y 4 bueno y muy bueno representan el 29% que son 42 docentes de ambas escalas mencionadas anteriormente.

Así mismo en el siguiente ítem: Planeamiento, coordinación la escala que sobre sale es 4 que representa el 32% el cual conforman 46 docentes de las instituciones del cercado y periferie, en el último ítem: garantía de un entorno ordenado y de apoyo se tiene como escala representativa 4 la que representa un 39% que está constituido por 56 docentes de las instituciones secundarias del cercado y periferie de la ciudad de Puno 2018.

Cabe indicar que del 100% el 30% de docentes encuestados indican que los directores de sus instituciones educativas secundarias de los sectores periferie y cercado de la ciudad de Puno 2018. Tienen en promedio un nivel de liderazgo pedagógico que se ubica en la escala 4.

Tabla 13

El nivel de gestión educativa de los directores en las I.E.S. de la ciudad de Puno – 2018.

INDICADORES	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Gestión institucional	40	28	30	21	45	31	28	20	143	100
Gestión administrativa	41	29	42	30	37	26	22	15	143	100
Gestión pedagógica	38	27	42	+29	44	31	19	13	143	100
Gestión comunitaria	50	35	43	30	26	18	24	17	143	100
promedio	43	30	39	27	38	27	23	16	143	100

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de las Instituciones Educativa secundarias del sector cercado y periferie de la ciudad de Puno, 2018

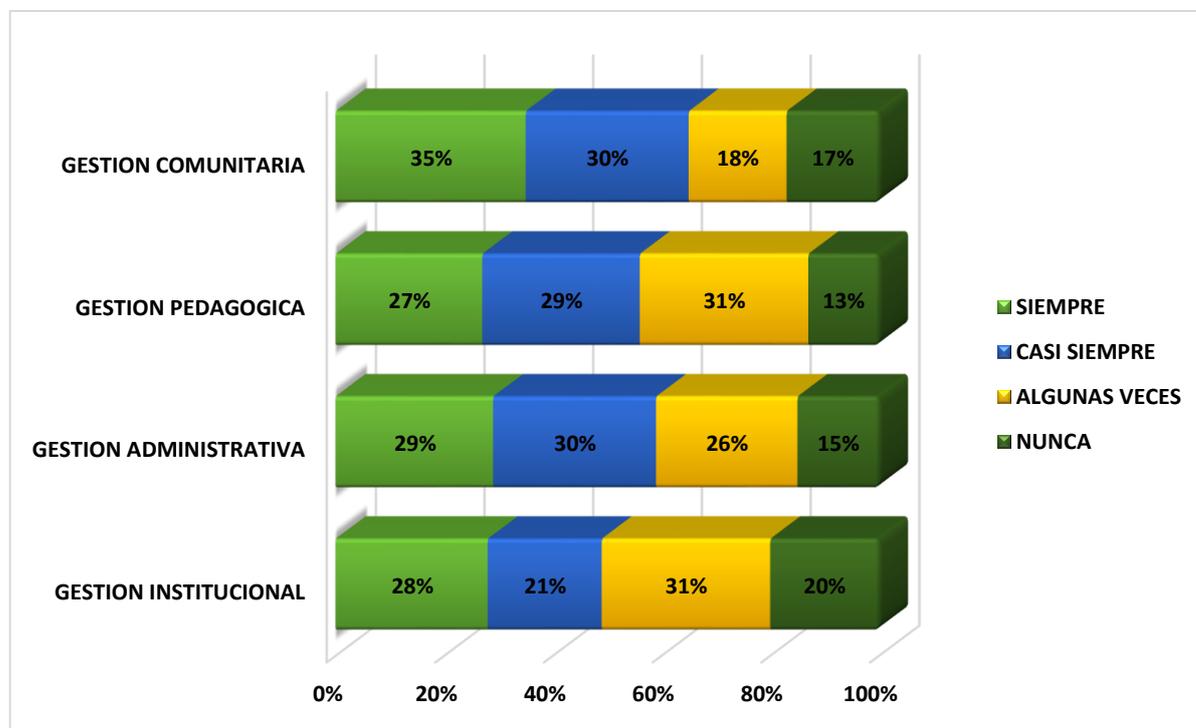


Figura 4. El nivel de gestión educativa de los directores en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Puno – 2018.

Fuente: tabla 13

Nivel de gestión educativa

De acuerdo a los datos observados en la tabla 13 y figura 4, de la variable GESTION EDUCATIVA podemos señalar que del Ítem Gestión Institucional: el 31% que representa a 45 docentes de instituciones de los sectores del cercado y periferie

Se encuentran en la escala 2, por consiguiente, el ítem gestión administrativa tiene el 30% el cual está dado por 42 docentes de instituciones secundarias de los sectores del cercado y periferie de la ciudad de Puno. El cual se ubica en la escala 3. En el siguiente ítem: gestión pedagógica: el 31% que representan 44 docentes de las instituciones educativas del sector cercado y periferie se ubican en una escala de 2. Y en el último ítem: Gestión comunitaria el 35% está representado por 50 docentes de instituciones educativas secundaria de los sectores del cercado y periferie, tienen una escala de 4.

Cabe indicar que del 100% de docentes un 30% de los encuestados indican que los directores de sus instituciones educativas secundarias de los sectores periferie y cercado de la ciudad de Puno 2018. Tienen en promedio un nivel de gestión Educativa que se ubica en la escala 4.

a) OBJETIVOS ESPECIFICO 1

El primer objetivo específico consiste en: Identificar el nivel de liderazgo pedagógico de los directores de las Instituciones educativas secundarias de los sectores cercado y periferie en la ciudad de Puno. El cual se analizó en el nivel descriptivo tal como se detalla a continuación.

Tabla 14

Nivel de liderazgo pedagógico de los directores en las I.E.S. de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno.

INDICADORES	ESCALAS	CERCADO	PERIFERICO
Establecimiento de metas y expectativas	Siempre	22%	19%
	Casi siempre	28%	27%
	A veces	24%	35%
	Casi nunca	26%	19%
Uso estratégico de los recursos	Siempre	33%	19%
	Casi siempre	30%	27%
	A veces	27%	22%
	Casi nunca	9%	32%
Planeamiento, coordinación	Siempre	37%	19%
	Casi siempre	27%	27%
	A veces	26%	35%
	Casi nunca	9%	19%
Garantía de un entorno	Siempre	39%	41%
	Casi siempre	31%	19%
	A veces	17%	22%
	Casi nunca	13%	19%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de las Instituciones Educativa secundarias del sector cercado y periferie de la ciudad de Puno, 2018

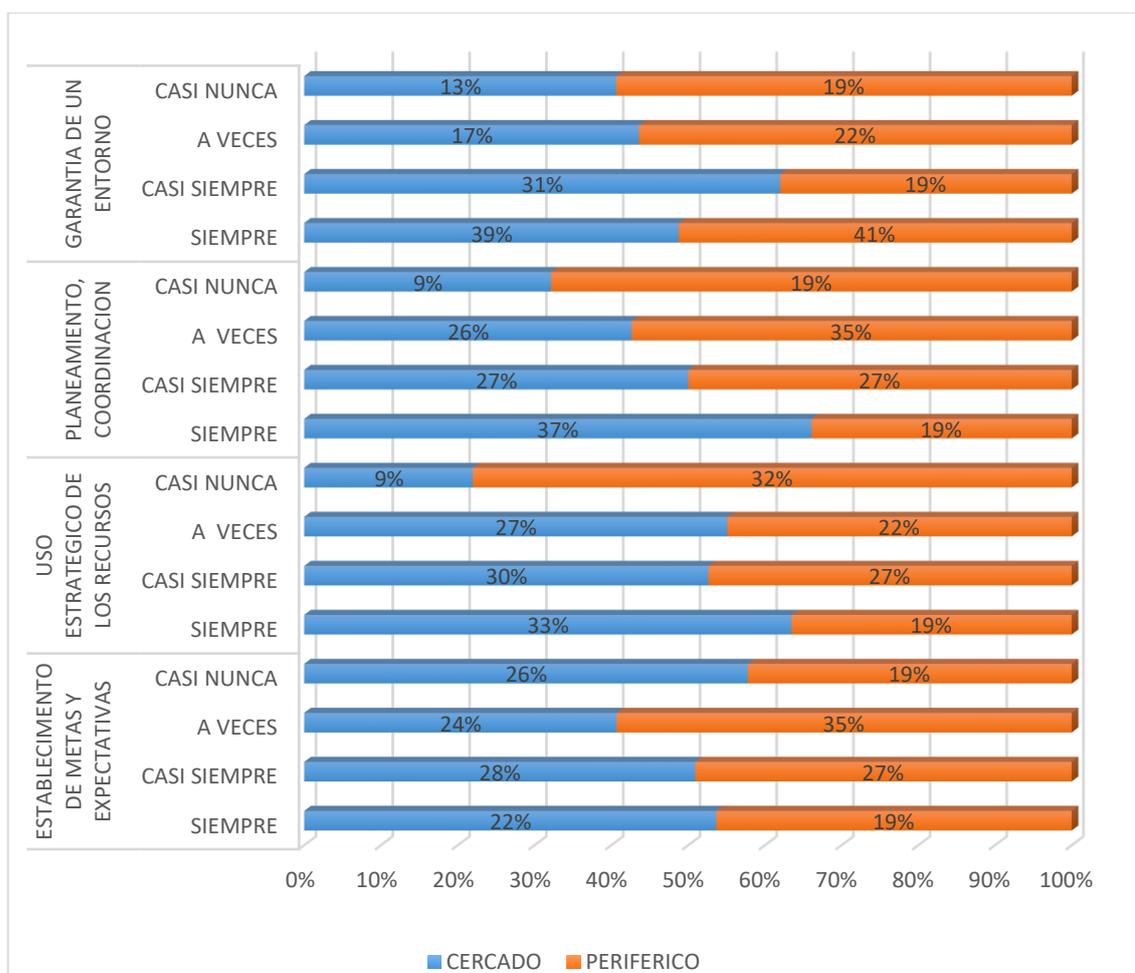


Figura 5. Nivel de liderazgo pedagógico de los directores en las I.E.S. de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno.

Fuente: Tabla 14

De acuerdo a los datos observados en la tabla 14 y figura 5, de la variable liderazgo pedagógico, en el primer Ítem: Establecimiento de metas y expectativas el 28% que representa a los docentes de la zona cercado que indican la escala 3. Así mismo en la zona periférica el 35% de los docentes indican la escala 2. En el siguiente ítem: Uso estratégico de los recursos tenemos un 33% de docentes de la zona del cercado que indican que están en una escala de 4. Seguidamente el 32% de los docentes de la zona periférica indican una escala de 1. Mientras que en el ítem: planeamiento coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo se tiene un 37% de docentes de la zona cercado con la escala 4, los docentes de la zona periférica un 35% indican una escala de 2. Y en el último Ítem: Garantía de un entorno: indican los docentes de la zona cercado que representa un 31% y tienen una escala de 3. En cuanto a los docentes de la zona periférica que están representados por un 19% en la escala 2.

b) OBJETIVO ESPECIFICO 2

- **EL SEGUNDO OBJETIVO ESPECIFICO CONSISTE EN:** Identificar el nivel de la gestión educativa en las instituciones Educativas secundarias de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno.

Tabla 15

El nivel de la gestión educativa en las I.E.S. de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno, 2018.

INDICADORES	ESCALAS	CENTRICO	PERIFERICO
Gestión institucional	Siempre	29%	41%
	Casi siempre	29%	30%
	Algunas veces	27%	19%
	Nunca	14%	11%
Gestión administrativa	Siempre	34%	49%
	Casi siempre	27%	27%
	Algunas veces	21%	16%
	Nunca	18%	8%
Gestión pedagógica	Siempre	34%	41%
	Casi siempre	25%	30%
	Algunas veces	27%	16%
	Nunca	14%	14%
Gestión comunitaria	Siempre	30%	46%
	Casi siempre	25%	22%
	Algunas veces	22%	24%
	Nunca	23%	8%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de las Instituciones Educativa secundarias del sector cercado y periferie de la ciudad de Puno, 2018

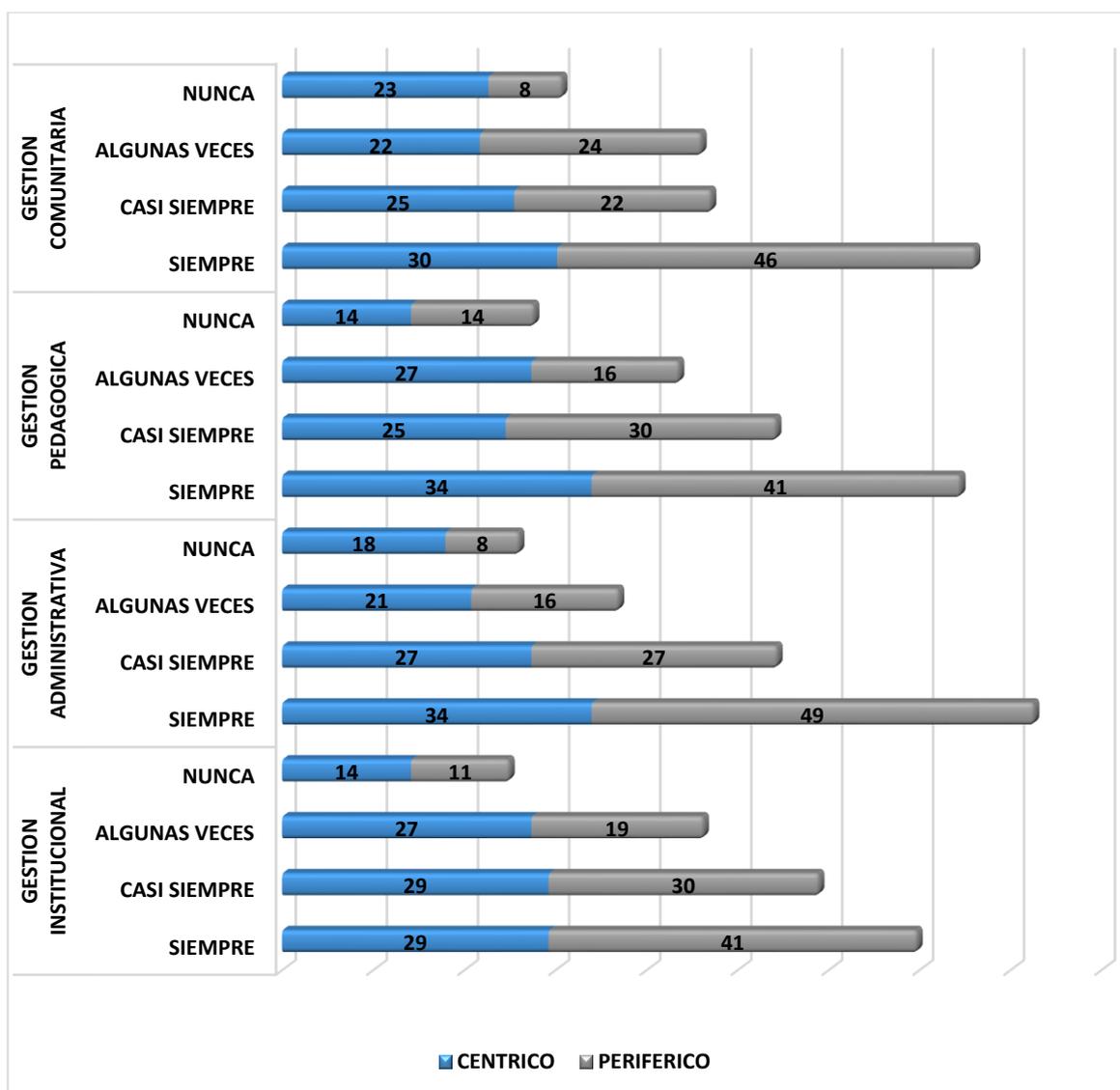


Figura 6. El nivel de la gestión educativa en las I.E.S. de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno.

Fuente: Tabla 15.

Gestión educativa

De acuerdo a los datos observados en la tabla N° 15 y figura N° 6, de la variable Gestión Educativa, en el primer indicador: Gestión Institucional. El 29% de los docentes de las Instituciones del cercado de la ciudad de Puno consideran que en su institución su director se encuentra en la escala 4 y 3. Así mismo en las Instituciones educativas secundarias de la periferie de la ciudad Puno. En el ítem: Gestión Institucional. Unos 41% docentes ubican a su director en una escala de 4.

En el siguiente ítem: Gestión administrativa:

El 34% de los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias del cercado de la ciudad de Puno indican que la autoridad está en la escala 4. Así mismo en las Instituciones educativas secundarias de la periferie de la ciudad Puno. En el ítem: Gestión Administrativa. Los 49% docentes señalan que el director se encuentra en la escala de 4.

En el ítem denominado: Gestión pedagógica:

En las Instituciones educativas secundarias del centro de la ciudad Un 34% de los docentes indican la escala 4. Sin embargo, en las Instituciones educativas secundarias de la periferie de la ciudad Puno. En el ítem: Gestión Pedagógico. Los 41% docentes señalan que el director se encuentra en la escala de 4.

El ítem: Gestión comunitaria:

De las Instituciones educativas del cercado, el 30% de docentes considera en colegio una escala de 4. Seguidamente en las Instituciones Educativas Secundarias de la periferie de la ciudad de Puno. El 46% de docentes ubica a su director en una escala de 4.

c) OBJETIVO ESPECIFICO 3

Establecer la correlación entre el nivel de liderazgo pedagógico y gestión educativa en las instituciones Educativas secundarias de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno.

Tabla 16
Nivel de liderazgo pedagógico y gestión educativa en las I.E.S. de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno.

INDICADORES	ESCALAS	CERCADO					SECTORES				Total
		Glorioso San Carlos	Santa Rosa	María Auxiliadora	Total	Independencia	José Carlos Mariátegui	San José	Total		
Establecimiento de metas y expectativas	Siempre	31	14	20	65	13	19	33	65		
	Casi siempre	17	33	34	84	20	38	17	75		
	A veces	23	22	26	71	27	38	50	115		
	Casi nunca	29	31	20	80	40	5	0	45		
	Total	100	100	100	300	100	100	100	300		
Uso estratégico de los recursos	Siempre	49	22	29	100	27	13	17	57		
	Casi siempre	14	39	37	90	13	37	33	83		
	A veces	26	33	23	82	27	19	17	63		
	Casi nunca	11	6	11	28	33	31	33	97		
	Total	100	100	100	300	100	100	100	300		
Planeamiento, coordinación	Siempre	63	28	20	111	20	13	33	66		
	Casi siempre	9	39	34	82	13	50	0	63		
	A veces	17	22	40	79	47	31	17	95		
	Casi nunca	11	11	6	28	20	6	50	76		
	Total	100	100	100	300	100	100	100	300		
Garantía de un entorno	Siempre	31	42	43	116	33	31	83	147		
	Casi siempre	43	25	26	94	20	25	0	45		
	A veces	14	19	17	50	27	19	17	63		
	Casi nunca	12	14	14	40	20	25	0	45		
	Total	100	100	100	300	100	100	100	300		

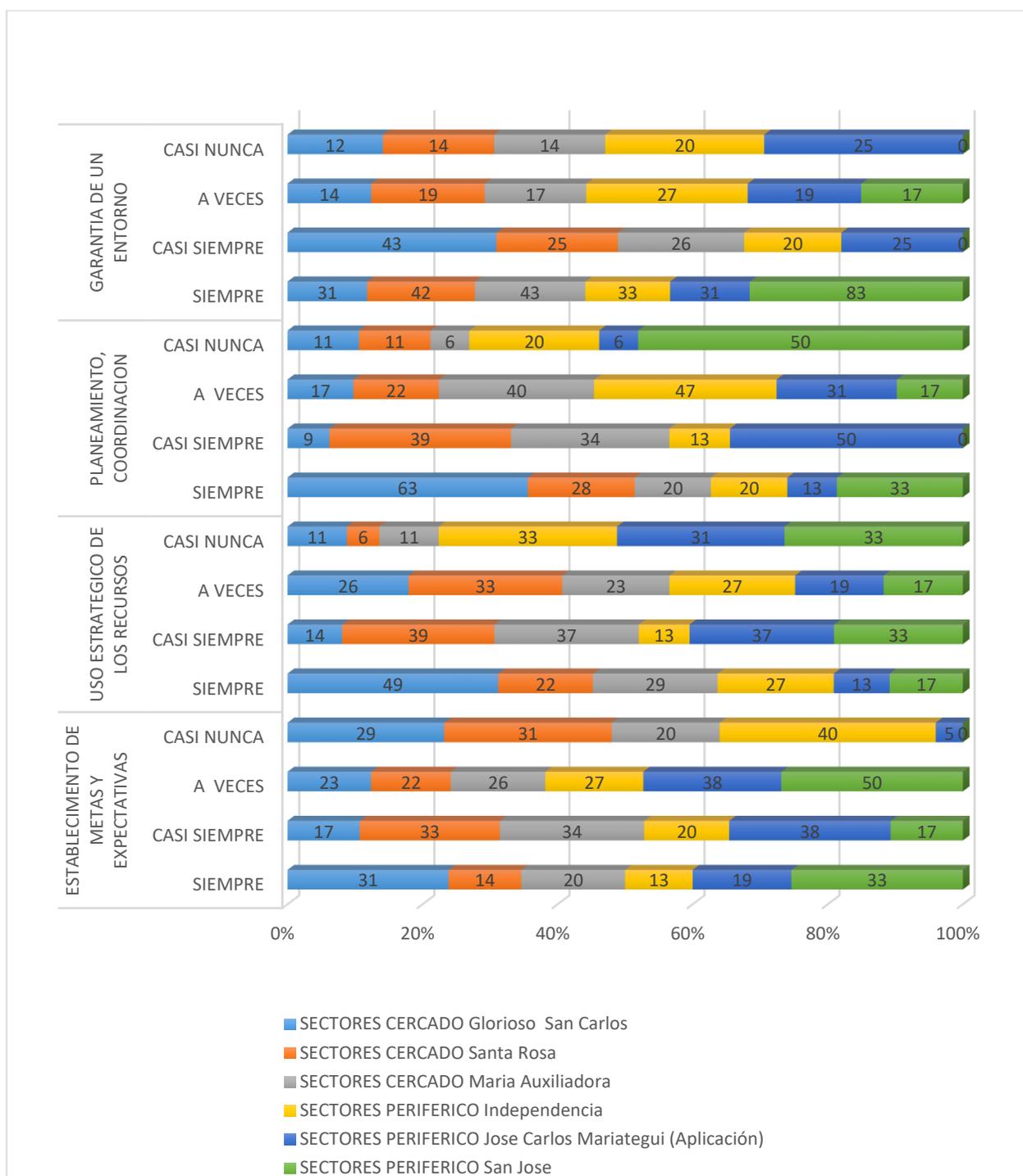


Figura 7. Nivel de liderazgo pedagógico y gestión educativa en las instituciones educativas secundarias de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno.

Fuente: Tabla 16

- De acuerdo a los datos observados en la tabla 16 y la Figura 7, de la variable Liderazgo Pedagógico, en el primer Ítem: Establecimiento de Metas y Expectativas de las Instituciones educativas cercado el 31% de docentes del colegio Glorioso San Carlos ubican a su director en una escala de 4. Asimismo, el

colegio Santa Rosa, el 33% de docentes indican una escala de 3. También el colegio María auxiliadora con un 34% de docentes que señalan una escala de 3. Seguidamente las Instituciones periféricas de la ciudad de Puno en el Ítem: Establecimiento de Metas y Expectativas. el 40% de docentes del colegio Independencia dan a conocer una escala de 1. Por tanto, los docentes de la Institución José Carlos Mariátegui en un 38% indicando las escalas 3 y 2. Por último la institución San José con un 50% de docentes que identifican a su director en una escala de 2.

- En el siguiente Ítem: Uso estratégico de los recursos. En diferentes instituciones educativas del cercado el 49% de docentes de la Institución Glorioso San Carlos ubican a su director en una escala de 4. En cuanto, el colegio Santa Rosa, el 39% de docentes indican que su director se encuentra en una escala de 3. Así mismo la Institución María auxiliadora con un 37% de docentes que señalan una escala de 3. Seguidamente las instituciones periféricas de la ciudad de Puno en el Ítem: Uso de Estratégico de los recursos. el 33% de docentes del colegio Independencia dan a conocer una escala de 1. Seguidamente tenemos a los docentes de la Institución José Carlos Mariátegui en un 37% indicando la escala 3. Por último la Institución San José con un 33% de docentes que identifican a su director en una escala de 3.
- En el Ítem: Planeamiento, Coordinación y Evaluación de la Enseñanza y del currículo en las Instituciones Educativas Secundarias de la Ciudad de Puno. En la zona del cercado 63% de docentes de la Institución Glorioso San Carlos ubican a su director en una escala de 4. Por otro lado, el colegio Santa Rosa, con el 39% de docentes indican que su director se encuentra en una escala de 3. Luego la Institución María auxiliadora con un 40% de docentes que señalan una escala de 2. Seguidamente las instituciones periféricas de la ciudad de Puno en el Ítem: Planeamiento, Coordinación y Evaluación de la Enseñanza y del currículo. el 47% de docentes del colegio Independencia dan a conocer una escala de 2. También tenemos a los docentes de la Institución José Carlos Mariátegui en un 50% indicando la escala 3. Así mismo la Institución San José con un 50% de docentes que identifican a su director en una escala de 1.
- El Ítem: Garantía de un Entorno Ordenado y de Apoyo: En las Instituciones Educativas Secundarias de la Ciudad de Puno. En el cercado y periférico.

- En el cercado el 43% de docentes de la Institución Glorioso San Carlos ubican a su director en una escala de 3. Así mismo, la Institución Santa Rosa, con un 42% de docentes indican que su director se encuentra en una escala de 4. Luego tenemos la Institución María auxiliadora con un 43% de docentes que señalan una escala de 4. Seguidamente las instituciones periféricas de la ciudad de Puno en El Ítem: Garantía de un Entorno Ordenado y de Apoyo. el 33% de docentes del colegio Independencia dan a conocer una escala de 4. También tenemos la Institución José Carlos Mariátegui el 31% de docentes indican la escala 4. Así mismo la Institución San José con un 83% de docentes que identifican a su director en una escala de 4.

Tabla 17
Nivel de gestión educativa en las I.E.S. de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno

INDICADORES	ESCALAS	Sectores									
		Cercado					Periferico				
		Glorioso Carlos	San Carlos	Santa Rosa	Maria Auxiliadora	Total	Independencia	Aplicación	San José	Total	
GESTION INSTITUCIONAL	Siempre	34	31	23	88	47	31	50	128		
	casi siempre	23	28	37	88	20	38	33	91		
	algunas veces	37	16	29	82	26	13	17	56		
	nunca	6	25	11	42	7	18	0	25		
TOTAL		100	100	100	300	100	100	100	300		
GESTION ADMINISTRATIVA	Siempre	34	36	31	101	53	37	66	156		
	casi siempre	29	22	31	82	34	25	17	76		
	algunas veces	23	20	20	63	13	19	17	49		
	nunca	14	22	18	54	0	19	0	19		
TOTAL		100	100	100	300	100	100	100	300		
GESTION PEDAGOGICA	siempre	40	25	37	102	47	31	50	128		
	casi siempre	28	25	20	73	33	25	33	91		
	algunas veces	26	31	26	83	20	19	0	39		
	nunca	6	19	17	42	0	25	17	42		
TOTAL		100	100	100	300	100	100	100	300		
GESTION COMUNITARIA	siempre	34	25	31	90	40	50	50	140		
	casi siempre	23	28	26	77	33	13	17	63		
	algunas veces	26	22	17	65	20	24	33	77		
	nunca	17	25	26	68	7	13	0	20		
TOTAL		100	100	100	300	100	100	100	300		

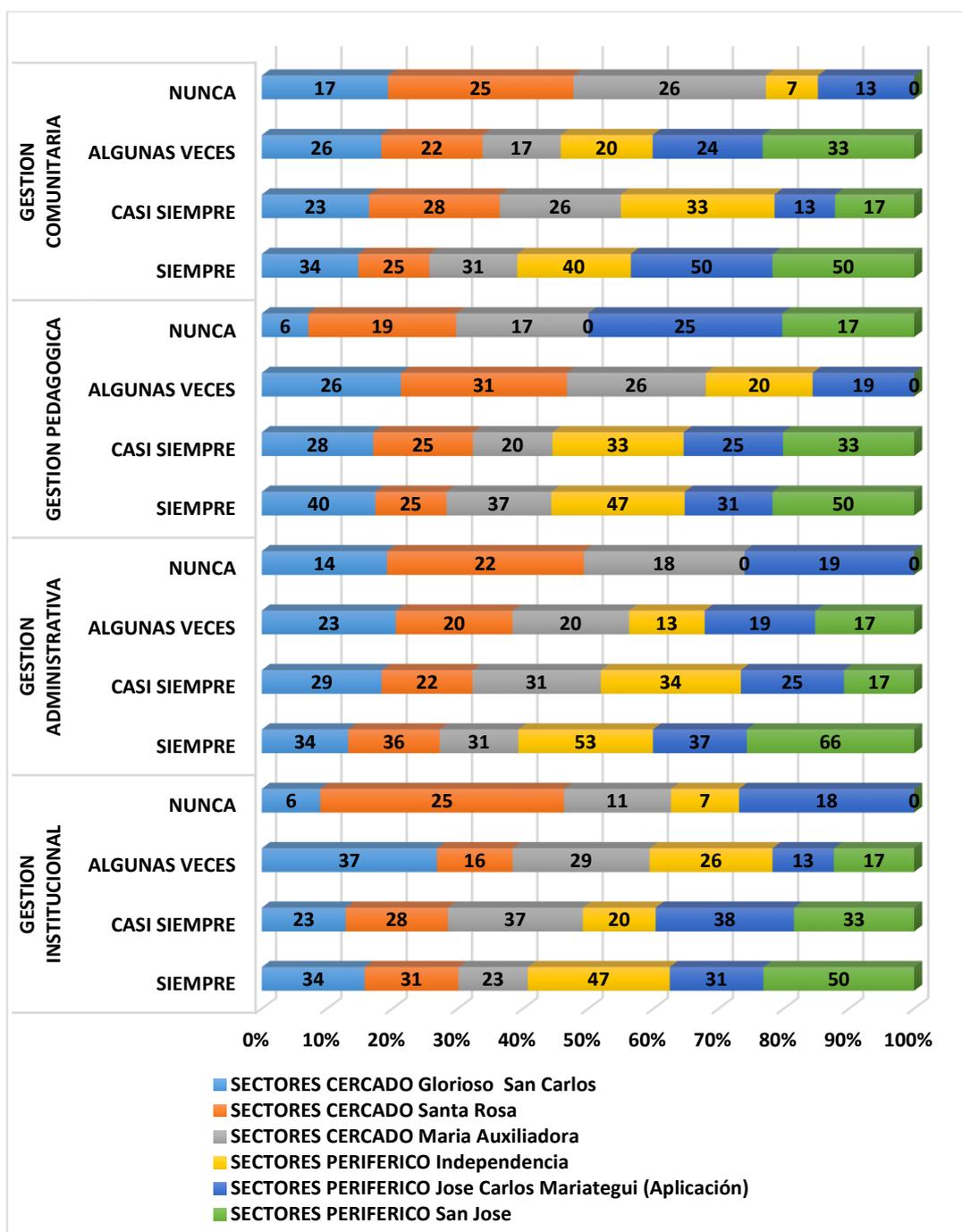


Figura 8. Nivel de gestión educativa en las instituciones educativas secundarias de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno

Fuente: Tabla 17.

De acuerdo a los datos observados en la tabla 17 y figura 8, de la variable Gestión Educativa, en el primer Ítem: gestión Institucional de las instituciones educativas cercado el 37% de docentes del colegio Glorioso San Carlos indican la escala 2. Asimismo, el colegio Santa Rosa el 31% de docentes da a conocer una escala de 4. El último colegio

María auxiliadora el 37% de docentes señala que existe una escala de 3. Seguidamente las instituciones periféricas: en el Ítem Gestión Institucional el 47% de docentes del colegio Independencia dan a conocer una escala 4. Seguidamente los docentes de la institución José Carlos Mariátegui en un 38% indicando la escala 3. Finalizando la institución San José con un 50% de docentes que identifican a su director en una escala de 4.

En el siguiente Ítem Gestión Administrativa, en las instituciones educativas secundarias del cercado el 34% de docentes de la institución Glorioso San Carlos ubican a su director en una escala de 4. Seguidamente la Institución Santa Rosa, el 36% de docentes indican la escala 4 A continuación la institución María Auxiliadora en donde el 31% de docentes señalan a su director en las escalas 3 y 4. Así mismo en las instituciones educativas secundarias de la zona periferie, el 53% de los docentes de la institución Independencia indican una escala de 4, seguidamente la institución José Carlos Mariátegui en donde el 37% de docentes ubican a su director en una escala de 4. En la institución San José el 66% de docentes señalan a su director en una escala de 4.

En el ítem denominado: Gestión Pedagógica, en las instituciones educativas secundarias del cerdo de Puno. El 40% de los docentes del colegio Glorioso San Carlos indican una escala de 4. Seguidamente el colegio Santa Rosa, el 31% de docentes ubican a su director en una escala de 2. Así mismo en la institución María Auxiliadora el 37% de los docentes califican a su director en una escala de 4. Seguidamente las instituciones periféricas: en el Ítem Gestión Pedagógica el 47% de docentes del colegio Independencia dan a conocer una escala 4. Seguidamente los docentes de la institución José Carlos Mariátegui en un 31% indicando la escala 4. Finalizando la institución San José con un 50% de docentes que identifican a su director en una escala de 4.

En el ítem: Gestión Comunitaria: las instituciones Educativas secundarias del cercado de la ciudad de Puno. El 34% de docentes de la Institución Glorioso San Carlos ubican a sus directores en una escala de 4. Seguidamente el 28% de docentes de la Institución Educativa Santa Rosa señalan a su director en una escala de 3. Así mismo el 31% de docentes de la Institución Educativas María Auxiliadora indican una escala de 4. Por otro lado, tenemos a las Instituciones Educativas Secundarias de la zona periferie de la ciudad de Puno, donde el 40% de los docentes de la Institución educativa Independencia señalan a su Director en una escala de 4. Seguidamente el 50% de docentes de la Institución Educativa José Carlos Mariátegui ubican a su director en una escala de 4. En seguida el 50% de docentes de la Institución Educativa San José indican que su director en el ítem: Gestión Comunitaria se encuentra en una escala de 4.

CONCLUSIONES

- El Liderazgo pedagógico de los directores, a través de sus cinco dimensiones, tiene una correlación positiva con la gestión educativa en las instituciones educativas, secundarias, expresada en las cuatro dimensiones de gestión. Debido al resultado obtenido en la prueba estadística, entre dichas variables.
- El nivel de liderazgo pedagógico encontrado en los directores de las instituciones educativas secundarias del sector cercado y periferie de la ciudad de Puno, según la opinión de los docentes, es muy bueno. Puesto que se encuentra en la escala 4. Los docentes así lo perciben.
- El nivel de la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias de los sectores cercado y periferie de la ciudad de Puno es buena así lo determinan los docentes de dichas instituciones.
- El liderazgo pedagógico y la gestión educativa tienen una correlación positiva moderada en las instituciones educativas secundarias del sector cercado y periferie. siendo $R= 0.208$, la cual es una correlación positiva y moderada.

RECOMENDACIONES

- A las universidades e instituciones de educación superior de formación docente, integrar contenidos sobre las dimensiones del liderazgo pedagógico en sus mallas curriculares, con la finalidad de fortalecer, asumir el liderazgo pedagógico, ante una eventual oportunidad.
- A los señores directores de las instituciones educativas considerar la importancia de las acciones propias del liderazgo pedagógico, expresados en sus 5 dimensiones, establecimiento de metas y expectativas del uso estratégico de los recursos, planeamiento coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, garantía de un entorno ordenado y de apoyo.
- A los docentes y directores comprender que la práctica del liderazgo pedagógico conduce al exitoso cumplimiento de los 4 compromisos de gestión educativa, al progreso individual y colectivo de la comunidad educativa.
- Debe existir programas de formación y de capacitación, para profesionalizar a quienes ocupan puestos de Dirección en las instituciones educativas, con la finalidad de lograr una gestión óptima. Es decir, profesionales preparados para asumir el liderazgo en una institución educativa.
- Dar énfasis en el directivo con liderazgo pedagógico, que haga uso del pensamiento de manera crítica, lógica y creativa; lo que implica el manejo de operaciones intelectuales y auto reflexivas.
- El líder pedagógico debe proponer una evaluación más sistemática, criterial e integradora que tome en consideración tanto la formación cognitiva del docente: destrezas y conocimientos asociados, como la formación de valores humanos.
- A los futuros investigadores a ampliar en forma integral el presente estudio a otros contextos educativos, con similares o diferentes características a fin de corroborar o



encontrar nuevos hallazgos que aporten al estudio del liderazgo pedagógico y la gestión educativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguinaga, P. (2018). *La gestión educativa y el clima institucional en la Organización Educativa Ares de Los Olivos – Lima (Tesis de posgrado)*. Universidad Nacional de Educación, Lima, Perú.
- Apel, J. (1982). *Evaluar e Informar*. Argentina: Alque.
- Bolivar, A. (2010). *El Liderazgo Educativo y su papel en la mejora. Chile (Tesis de doctorado)*. Universidad Catolica de Valparaiso, Chile.
- Bolivar, A. (2010). *Como un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros academicos*. España: Magis.
- Carhuanchu, E. (2017). *Gestión educativa y competencia docente en el nivel secundario de la Institución Educativa N° 0051 Luriganchu - Chosica (Tesis de maestría)*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima. Perú
- Carrasco, S. (2009). *Investigacion Científica*. Lima: San Marcos.
- Castillo, M. (2015). *El rol de las buenas prácticas educativas en los centros docentes: organización, funcionamiento y docencia (Tesis de doctorado)*. Universidad Pablo de Olavide Facultad de Ciencias Sociales Departamento de Educación y Psicología Social. Universidad de Pablo de Olavide, Sevilla.
- Chapilliquen, A. (2018). *Gestión educativa en la práctica docente de la I.E. Fé y Alegría N° 37, San Juan de Luriganchu*. Lima (Tesis de maestría). Universidad Enrique Guzmán y Valle. Lima, Perú.
- Charaja, F. (2017). *Administracion de la Educación*. Puno: MAPIC.

- Chipana, M. (2015). *Gestión Pedagógica y la calidad Educativa en las unidades de Gestión Educativa local de San Román y Azángaro – 2015 (Tesis de doctorado)*. Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez, Juliaca, Perú.
- Cuba, I. (2017). *Estilos de liderazgo y Gestión educativa en Directivos Pedagógicos del Distrito de Ventanilla*. Lima (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Del Carpio, J. (2015). *Relación entre la Gestión Educativa y el Liderazgo Directivo en los Docentes de la Institución Educativa N° 2073 Ricardo Bentin del Distrito del Rímac*. Lima (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación, Lima, Perú.
- Diaz, S. (2017). *calidad de la Gestión Educativa en el marco del proceso de la acreditación, en las Instituciones Educativas estatales nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2017*. UNAP. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, Iquitos, Perú.
- Española, R. A. (2019). *diccionario de la lengua española*. Barcelona, España: tricentenario. <https://dle.rae.es>.
- Gajardo, J. y Ulloa, J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. *Centro de liderazgo para la mejora escolar*. Recuperada de: <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/Liderazgo-Escolar-en-los-Distintos-Niveles-del-Sistema-LIDERES-EDUCATIVOS.pdf>
- Gonzaga, S. (2011). *El placer de Estudiar*. Universidad Nacional de Educación la Cantuta, Lima, Perú.
- Gutierrez, C. (2018). *El nivel del liderazgo pedagógico en las instituciones educativas de la red 3, Callao, año 2018 (Tesis de doctorado)*. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Huayllani, M. (2018). *La gestión institucional y la calidad educativa de la Institución Educativa Patrón Apóstol Santiago del distrito de Lucanas (Tesis de maestría)*. Universidad Nacional de Educación, Lima, Perú.
- Lecaros , R. (2017). *Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín – El Agustino (Tesis de maestría)*. Universidad Cesar Vallejo, Trujillo.

- Luperdi, A. (2018). *Liderazgo transformacional y Gestión pedagógica en docentes de una Institucion Educativa Superior Tecnológica del distrito de Villa el Salvador (Tesis de maestría)*. Universidad Peruana Unión, Lima.
- Medina, A. (2012). *El liderazgo pedagógico: competencias necesarias.perspectiva educacional*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, España.
- MINEDU (2014). *Marco del buen desempeño docente*.Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>.
- Montesinos, C. (2018). *liderazgo escolar en los distintos niveles de sistema* Recuperado de: <https://www.lidereseducativos>.
- Trujillo, C. (2018). *Liderazgo escolar en los distintos niveles del sistema: notas tecnicas para orientar sus acciones (Tesis de doctorado)*. Pontificia Universidad Catolica de Valparaiso, Chile.
- Montecinos, C. y Trujillo, D. (2018). *Liderazgo escolar en los distintos niveles del sistema: Notas técnicas para orientar sus acciones (Vol 2)*. Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.
- Murillo, J. (2006). *Liderazgo Pedagógico*. España Madrid: Estudios sobre educación.
- Nicolas, Y. (2010). *Relación de la gestión educativa con el rendimiento académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico "La Pontificia", Huamanga, Ayacucho (Tesis de maestría)*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Ortiz, A. (2014). *El liderazgo pedagógico en los procesos de Gestion Educativa en los centros de Educación Básica*. Honduras: UPFM.
- Paraud, N. (2019). *Liderazgo pedagógico en el aula, de la Facultad de Educación Psicología y familia (Tesis de doctorado)*. Universidad Finis Terrae, Santiago, Chile.
- Porras Parra, D. (2014). *Planificación Estratégica*. Chile: unimimuto.
- Riffo, H. (2014). *Gestión Educativa y resultados Académicos en escuelas municipales (Tesis de doctorado)*. Universidad Autonoma de Barcelona, España.

- Tanta, E. (2018). *Liderazgo pedagógico y desempeño docente en instituciones educativas de la Red 17-UGEL 01 de san Juan de Miraflores 2018 (Tesis de maestría)*. Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Valencia, E. (2017). *La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016 (Tesis de maestría)*. Universidad Nacional de Educación, Lima.
- Velasquez, M. (2012). *Cultura organizacional y gestión educativa de las instituciones de educación básica regular del nivel secundario pública en el distrito de Iquitos (Tesis de maestría)*. Universidad Nacional De Amazonia Peruana, Iquitos.
- Ventocilla , J. A. (2014). *Gestión pedagógica y calidad educativa de las Instituciones Educativas públicas del distrito de Hualmay – UGEL 09 - 2014 (Tesis de maestría)*. Universidad Cesar Vallejo. Trujillo, Peru.
- Vogel, H. (2019). *Qué gestión educativa queremos para el año 2019*. recuperado de:
<https://www.tablerodecomando.com/gestión-educativa/>.
- Yabar, I. (2013). *La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima (Tesis de maestría)*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.



ANEXOS

Anexo 1. Evidencias fotográficas





Anexo 2. Instrumentos de la investigación

CUESTIONARIO 1.- SOBRE LIDERAZGO PEDAGÓGICO.

1.INTRODUCCIÓN:

Estimado (a) Docente el presente cuestionario tiene por finalidad recoger información relevante sobre el Liderazgo pedagógico del director, no hay respuestas que se puedan considerar mejores o peores. Solamente es un instrumento exhaustivo para saber cuáles son las percepciones sobre el liderazgo pedagógico de su institución. Las contestaciones son totalmente anónimas y se analizará la información de tal modo que ninguna persona quedará identificada, ya que las valoraciones serán siempre globales. Por lo que se pide responder con sinceridad.

2. INFORMACION GENERAL:

Escala Magisterial	Edad:	
Sexo	Masculino ()	Femenino ()
Condición laboral	Nombrado ()	Contratado ()

3.INSTRUCCIONES:

Aparecen a continuación 29 afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por EL DIRECTOR DE SU INSTITUCIÓN. Escriba una “X” en el casillero que vea conveniente. Tenga en cuenta los siguientes valores:

1	2	3	4
CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

EL DIRECTOR DE SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA:

Nº	Ítems	1	2	3	4
	ESTABLECIMIENTO DE METAS Y EXPECTATIVAS				
1.	Prioriza las metas de aprendizaje entre todas las demandas de la I.E.				
2.	Genera consenso con los docentes sobre las metas de aprendizaje, para que estas se impregnen en todo el quehacer y los procedimientos del aula				
3.	Promueve que las expectativas y metas, así como como los logros obtenidos, sean conocidos por todos				
4.	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.				
5.	Expresa su satisfacción cuando otros cumplen las expectativas.				
	USO ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS	1	2	3	4
6.	Regula y asegura que el personal, estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas				

7.	Regula y asegura que los materiales estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas.				
8.	Regula y asegura que los recursos económicos estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas.				
9.	Incita al resto a hacer más de lo que ya tenía previsto				
10.	Ayuda a los demás a mejorar sus capacidades.				
11.	Hace ver a los demás, los problemas desde muy distintos ángulos				
12.	Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos.				
13.	Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores, quejas				
14.	Prioriza enseñar y capacitar al equipo de profesores.				
15.	Hace sentir a los demás orgulloso (a) de sí mismo.				
16.	Presta ayuda a los demás cuando observa sus esfuerzos.				
17.	prioriza la asignación de recursos (personal, material, económico) especialmente cuando estos son escasos.				
	PLANEAMIENTO, COORDINACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ENSEÑANZA Y DEL CURRÍCULO	1	2	3	4
18.	Reflexiona con el personal docente sobre la enseñanza.				
19.	Coordina y revisa el currículo con los profesores, buscando una secuencia y articulación entre todos los grados.				
20.	Retroalimenta a los docentes en su práctica en aula, basándose en la observación de sesiones de aprendizaje.				
21.	Monitorea sistemáticamente el progreso de los estudiantes para la mejora de sus resultados				
22.	Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto				
23.	Proporciona a los demás formas nuevas de enfocar problemas.				
	GARANTÍA DE UN ENTORNO ORDENADO Y DE APOYO	1	2	3	4
24.	Aumenta en los demás los deseos de tener éxito.				
25.	Lidera para que la organización sea eficaz.				
26.	Garantiza que los docentes puedan enfocarse en la enseñanza, estableciendo un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula.				
27.	Garantiza que los estudiantes puedan enfocarse en el aprendizaje, estableciendo un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula.				



28.	Respalda y valora al docente el cual se refleja en la confianza en su trabajo y protección frente a presiones externas de los padres de familia.				
29.	Da a conocer cuáles son los valores y principios más importantes.				

Se le agradece su valiosa colaboración.

CUESTIONARIO 2.- SOBRE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LAS

1.INTRODUCCIÓN:

Estimado (a) docente el presente cuestionario tiene por finalidad recoger información relevante sobre la Gestión Educativa en la institución educativa, no hay respuestas que se puedan considerar mejores o peores.

Solamente es un instrumento exhaustivo para saber cuáles son sus percepciones. Las contestaciones son totalmente anónimas, ya que las valoraciones serán siempre globales. Por lo que se pide responder con sinceridad.

2. INSTRUCCIONES: Marque con un aspa "X" la alternativa que vea conveniente evaluando a.

- | | |
|---|---|
| <p>1) Conlleva al logro de los objetivos y metas institucionales al término de un periodo educativo?</p> <p>A) Siempre.
B) Casi siempre.
C) Algunas veces.
D) Nunca.</p> | <p>A) Siempre.
B) Casi siempre.
C) Algunas veces.
D) Nunca.</p> |
| <p>2) ¿Emplea la comunicación adecuada con los miembros de la institución educativa?</p> <p>A) Siempre.
B) Casi siempre.
C) Algunas veces.
D) Nunca.</p> | <p>6) ¿Realiza diligencias para lograr determinados objetivos o metas de la Institución Educativa?</p> <p>A) Siempre.
B) Casi siempre.
C) Algunas veces.
D) Nunca.</p> |
| <p>3) ¿Vela por el funcionamiento adecuado de la Institución Educativa?</p> <p>A) Siempre.
B) Casi siempre.
C) Algunas veces.
D) Nunca.</p> | <p>7) ¿Gestiona recursos para el bienestar y el buen funcionamiento de su Institución?</p> <p>A) Siempre.
B) Casi siempre.
C) Algunas veces.
D) Nunca.</p> |
| <p>4) ¿Tiene la actitud para lograr la productividad institucional?</p> <p>A) Siempre.
B) Casi siempre.
C) Algunas veces.
D) Nunca.</p> | <p>8) ¿Vela por la provisión y el manejo racional de los recursos materiales, económicos, y humanos?</p> <p>A) Siempre.
B) Casi siempre.
C) Algunas veces.
D) Nunca.</p> |
| <p>5) ¿Tiene habilidades para viabilizar los esfuerzos físicos e intelectuales hacia el logro de los objetivos educativos?</p> | <p>9) ¿Fomenta permanentemente un buen clima laboral?</p> <p>A) Siempre.
B) Casi siempre.
C) Algunas veces.
D) Nunca.</p> |

10) ¿Acompaña en las acciones que emprende el docente, para dar respuesta oportuna a las necesidades de la Institución Educativa?

- A) Siempre.
- B) Casi siempre.
- C) Algunas veces.
- D) Nunca.

11) ¿Evalúa periódicamente las actividades, proyectos, estrategias y demás acciones que demanden la ejecución del PEI?

- A) Siempre.
- B) Casi siempre.
- C) Algunas veces.
- D) Nunca.

12) ¿Vela por el adecuado proceso de enseñanza – aprendizaje?

- A) Siempre.
- B) Casi siempre.
- C) Algunas veces.
- D) Nunca.

13) ¿Evalúa el desempeño de sus maestros?

- A) Siempre.
- B) Casi siempre.
- C) Algunas veces.
- D) Nunca.

14) ¿Dialoga permanentemente con los docentes sobre los procesos de enseñanza aprendizaje?

- A) Siempre.
- B) Casi siempre.
- C) Algunas veces.
- D) Nunca.

15) ¿Construye un rol de asesoramiento, acompañamiento a los docentes en su labor académica?

- A) Siempre.

- B) Casi siempre.
- C) Algunas veces.
- D) Nunca.

16) ¿Establece un espacio de trabajo cooperativo?

- A) Siempre.
- B) Casi siempre.
- C) Algunas veces.
- D) Nunca..

17) ¿Orienta y promueve el mejoramiento de la institución y da cumplimiento a la misión y visión?

- A) Siempre.
- B) Casi siempre.
- C) Algunas veces.
- D) Nunca.

18) ¿Promueve a los estudiantes un pensamiento crítico, con el fin de incentivar la comprensión e interpretación de los conocimientos?

- A) Siempre.
- B) Casi siempre.
- C) Algunas veces.
- D) Nunca.

19) ¿Promueve la educación integral?

- A) Siempre.
- B) Casi siempre.
- C) Algunas veces.
- D) Nunca.

20) ¿Vela por la relación Adecuada de la Institución Educativa con la comunidad a la cual es parte?

- A) Siempre.
- B) Casi siempre.
- C) Algunas veces.
- D) Nunca.

21) ¿Motiva y coordina, que las organizaciones de la

comunidad brinden su apoyo en los aspectos que sean necesarios para brindar una educación, cada vez, de mejor calidad?

- A) Siempre.
- B) Casi siempre.
- C) Algunas veces.
- D) Nunca.

22) ¿Motiva y coordina el apoyo de la comunidad a través de sus organizaciones (asociaciones de padres de familia)?

- A) Siempre.
- B) Casi siempre.
- C) Algunas veces.
- D) Nunca.

23) ¿Promueve la participación de los actores educativos en la toma de decisiones y en las actividades escolares?

- A) Siempre.
- B) Casi siempre.
- C) Algunas veces.
- D) Nunca.

24) ¿Motiva y coordina el apoyo de la comunidad a través de sus organizaciones (la iglesia)?

- A) Siempre.
- B) Casi siempre.
- C) Algunas veces.
- D) Nunca.

25) ¿Motiva y coordina el apoyo de la comunidad a través de sus organizaciones?

- A) Siempre.
- B) Casi siempre.
- C) Algunas veces.
- D) Nunca.

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

Anexo 3. Constancias de la ejecución de la investigación

VISIÓN: "Comunidad Educativa Innovadora que Promueve una Educación de Calidad"

"90 Años Educando desde la Vida para la Vida"



**I.E.S. "SANTA ROSA"
PUNO**

CONSTANCIA

**QUIEN SUSCRIBE, EL DIRECTOR DE LA INSTITUCION
EDUCATIVA SECUNDARIA "SANTA ROSA" DE PUNO.....**

HACE CONSTAR:

Que, **SOLEDAD HUATTA PANCCA**, Estudiante de Maestría de la Universidad Nacional del Altiplano; ha ejecutado la aplicación del instrumento de investigación denominado "LIDERAZGO PEDAGOGICO Y GESTION EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES SECUNDARIAS DE LA CIUDAD DE PUNO", a los docentes de la IES. "Santa Rosa" Puno.

Se expide la presente para fines convenientes.

Puno, 21 de setiembre del 2018



(K)
Andrés J. Quintanilla Alvarado
DIRECTOR

c. c. c. h.
AJQA/aipc.

Jr. Deustua N° 715-Teléfono 051-353897
EMAIL: iesantarosapuno@yahoo.es



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN- UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL PUNO
I.E.S. "JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI" APLICACIÓN DE LA UNA - PUNO



"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

CONSTANCIA DE INVESTIGACIÓN

EL QUE SUSCRIBE DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "JOSÉ CARLOS MARIATEGUI" APLICACIÓN UNA PUNO, CON CÓD. MODULAR N° 1024033.

HACE CONSTAR:

Que, la Srta. **SOLEBADA HUATTA PANGCA**, Maestriza en Administración de la Educación en la escuela de Post Grado de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, ha realizado su proyecto de investigación denominado: "Liderazgo pedagógico y gestión Educativa en las Instituciones Educativas secundarias de la ciudad de Puno", en la que demostró puntualidad, respeto y eficiencia en las labores encomendadas.

Se le expide la presente para los fines correspondientes.

Puno, 24 de Setiembre del 2018.

F. Miguel Centa Vásquez
DIRECTOR (e)



EMBLEMÁTICA
Institución Educativa Secundaria
"María Auxiliadora"
Fundado: 24 de Mayo 1939



"AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACION NACIONAL"

CONSTANCIA

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCION EDUCATIVA SECUNDARIA
EMBLEMÁTICA "MARIA AUXILIADORA" DE PUNO

HACE CONSTAR:

Que, la Srta. **SOLEDAD, HUATTA PANCCA**.-Estudiante de Maestría de la Universidad Nacional del Altiplano ha realizado la APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION a los Señores DOCENTES de la Institución Educativa Secundaria Emblemática "María Auxiliadora" de Puno titulada: "LIDERAZGO PEDAGOGICO Y GESTION EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE LA CIUDAD DE PUNO. Habiendo ejecutado con capacidad y responsabilidad

Siendo así como consta según el informe emitido por la Sub. Dirección Académica de la Institución a los que me remito en caso necesario.

Se expide la presente a solicitud escrita de parte del interesado, para los fines necesarios.

Puno, 18 de setiembre del 2018



[Handwritten Signature]
DIRECTOR
IES. MARIA AUXILIADORA

RQS./DIR.
Mgm/Sec.
Cc.Arch.02.



Jr. Manco Capac N° 146
Jr. Lambayaque N° 591



Telf. 051-350461
Puno - Perú



www.iesmariaauxiliadorapuno.edu.pe
C.M. 0240267



BOLIVARIANO Y SESQUICENTENARIO
INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA
Glorioso "San Carlos"

CREADO POR EL LIBERTADOR SIMÓN BOLÍVAR Y PALACIOS EL 07 DE AGOSTO DE 1825



"AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"

CONSTANCIA

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCION EDUCATIVA SECUNDARIA "GLORIOSO
 COLEGIO NACIONAL SAN CARLOS"

HACER CONSTAR:

Que la señorita **HUATTA PANCCA SOLEDAD**, identificada con DNI. N°
 47196372, estudiante de la maestría de la UNA-PUNO, mención en
 Administración en Educación, ha levantado información para la ejecución del
 proyecto de tesis "LIDERAZGO PEDAGOGICO Y GESTION EDUCATIVA EN
 LAS INSTITUCIONES SECUNDARIAS DE LA CIUDAD DE PUNO" con los
 docentes de la institución educativa secundaria "GLORIOSO SAN CARLOS",
 cuyos resultados favorecerán al fortalecimiento de capacidades de los directivos
 y docentes de la Institución Educativa.

Se le expide la presente constancia a solicitud de la interesada para los fines que
 viere por conveniente.

Puno, 24 de setiembre del 2018



"UN CAROLINO UN CABALLERO"