



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**PLAN DE GESTIÓN ESCOLAR PARA OPTIMIZAR EL
LIDERAZGO PEDAGÓGICO TRANSFORMACIONAL
EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ LEONARDO
ORTIZ DE CHICLAYO - 2022**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

Autor

Bach. Sanchez Rodas Osmar
[http://orcid: 0000-0003-0946-789x](http://orcid.org/0000-0003-0946-789x)

Asesor:

Dr. Morales Huamán Humberto Iván
[http://orcid: 0000-0002-8720-4959](http://orcid.org/0000-0002-8720-4959)

Línea de Investigación:
Educación y Calidad

Pimentel – Perú

2023



ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**“PLAN DE GESTIÓN ESCOLAR PARA OPTIMIZAR EL LIDERAZGO
PEDAGÓGICO TRANSFORMACIONAL EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA JOSÉ LEONARDO ORTIZ DE CHICLAYO -2022”**

AUTOR

BACH. SANCHEZ RODAS OSMAR

PIMENTEL – PERÚ

2023

**PLAN DE GESTIÓN ESCOLAR PARA OPTIMIZAR EL LIDERAZGO
PEDAGÓGICO TRANSFORMACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ
LEONARDO ORTIZ DE CHICLAYO- 2022**

APROBACIÓN DE LA TESIS



Dr. CALLEJAS TORRES JUAN CARLOS
Presidente del jurado de tesis



Dra. GARCIA CLAVO NILA
Secretaria (o) del jurado de tesis



Mg. PEREZ MARTINTO PEDRO CARLOS
Vocal del jurado de tesis


DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Quien suscribe la **DECLARACIÓN JURADA**, soy **egresado (s)** del Programa de Estudios de **Maestría en Ciencias de la Educación con Mención en Gestión Educativa** de la Universidad Señor de Sipán S.A.C, declaro bajo juramento que soy autor del trabajo titulado:

**“PLAN DE GESTIÓN ESCOLAR PARA OPTIMIZAR EL LIDERAZGO
PEDAGÓGICO TRANSFORMACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ
LEONARDO ORTIZ DE CHICLAYO- 2022”**

El texto de mi trabajo de investigación responde y respeta lo indicado en el Código de Ética del Comité Institucional de Ética en Investigación de la Universidad Señor de Sipán (CIEI USS) conforme a los principios y lineamientos detallados en dicho documento, en relación a las citas y referencias bibliográficas, respetando al derecho de propiedad intelectual, por lo cual informo que la investigación cumple con ser inédito, original y autentico.

En virtud de lo antes mencionado, firman:

Sanchez Rodas Osmar	DNI: 16527261	
---------------------	---------------	---

Pimentel, 16 de agosto de 2023.

* Porcentaje de similitud turnitin:17%

Reporte de similitud	
NOMBRE DEL TRABAJO	AUTOR
PAF-Osmar Sanchez Rodas.docx	OSMAR SANCHEZ
RECUENTO DE PALABRAS	RECUENTO DE CARACTERES
17227 Words	95936 Characters
RECUENTO DE PÁGINAS	TAMAÑO DEL ARCHIVO
105 Pages	149.7KB
FECHA DE ENTREGA	FECHA DEL INFORME
Aug 28, 2023 4:21 PM GMT-5	Aug 28, 2023 4:22 PM GMT-5
<p>● 17% de similitud general</p> <p>El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base</p> <ul style="list-style-type: none"> • 14% Base de datos de Internet • 1% Base de datos de publicaciones • Base de datos de Crossref • Base de datos de contenido publicado de Cross • 13% Base de datos de trabajos entregados <p>● Excluir del Reporte de Similitud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Material bibliográfico • Material citado • Coincidencia baja (menos de 8 palabras) 	

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
I. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Realidad problemática	13
1.2. Formulación del problema	19
1.3. Justificación e importancia del estudio	20
1.4. Objetivos	21
1.4.1. Objetivo General	21
1.4.2. Objetivos Específicos	21
1.5. Hipótesis	22
II. MARCO TEÓRICO	22
2.1. Trabajos previos	22
2.2. Teorías relacionadas al tema	29
2.3. Marco Conceptual	41
III. MÉTODO	44
3.1. Enfoque. Tipo y Diseño de Investigación	44
3.2. Variables, Operacionalización (enfoque cuantitativo)	46
3.3. Población, muestreo y muestra (enfoque cuantitativo)	48
3.3.1. Población	48
3.3.2. Muestra	49
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	49

3.5. Procedimientos de análisis de datos	51
3.6. Criterios éticos	53
3.7. Criterios de rigor científico	54
IV. RESULTADOS.....	54
V. DISCUSIÓN	72
VI. APOORTE PRÁCTICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	75
6.1. Fundamentación del Aporte práctico	75
6.2. Construcción del aporte práctico	76
VII. CONCLUSIONES	83
VIII. RECOMENDACIONES	84
REFERENCIAS	85
ANEXOS	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población de docentes de Nivel Primaria y Secundaria de la Institución Educativa "José Leonardo Ortiz"	488
Tabla 2 Confiabilidad de liderazgo pedagógico transformacional	52
Tabla 3 Confiabilidad de la gestión escolar	52
Tabla 4 Tipos de liderazgo pedagógico transformacional	54
Tabla 5 Escala de valoración Pre Test	60
Tabla 6 Escala de valoración Pos Test	628
Tabla 7 Estadísticos del Pre Test	6459
Tabla 8 Estadísticos del Post Test	¡Error! Marcador no definido. 60
Tabla 9 Dimension Desempeño Técnico Pedagógico	61
Tabla 10 Dimension Desempeño Orientador	63
Tabla 11 Dimension Desempeño Flexible	64
Tabla 12 Correlación	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Objeto de estudio proceso de gestión educativa	4041
Figura 2 Tipos de liderazgo pedagógico transformacional	5859

DEDICATORIA

A mi esposa Jenny Mercedes y mis hijos Zaira Lisbeth, Osmar Daniel y Sebastián Alonso por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias. A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas

El autor

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por protegerme durante mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mi familia que siempre me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos mis objetivos personales y académicos.

Ellos son los que con su cariño me han impulsado siempre a perseguir mis metas y nunca abandonarlas frente a las adversidades.

El autor

RESUMEN

El objetivo general fue aplicar un plan de gestión escolar para fomentar la optimización del liderazgo pedagógico transformacional en los directivos y docentes de la institución educativa “José Leonardo Ortiz” de la provincia de Chiclayo.

Se utilizó la siguiente metodología: El presente estudio “Plan de gestión escolar para optimizar el liderazgo pedagógico transformacional en la institución educativa José Leonardo Ortiz” de Chiclayo, es una investigación tipo *aplicada*, porque se enfoca básicamente en encontrar soluciones a una situación problemática, desde un alcance explicativo y un diseño proyectivo-preexperimental.

La técnica utilizada para recoger la información es la encuesta, aplicándose, a través de un cuestionario como instrumento. Se trata de un estudio de una muestra poblacional de 59 docentes.

La conclusión principal fue el Plan de Gestión escolar, que a través de las exigencias del contexto y de las teorías que lo fundamentan, implicó ser un componente esencial para lograr el liderazgo pedagógico transformacional.

La variable dependiente: Liderazgo pedagógico transformacional se midió utilizando la escala Likert considerando cinco opciones, entre ellas, Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y Siempre. Se midió antes de la aplicación del plan de gestión escolar (pre test) y después de la aplicación (post test). Los resultados fueron halagadores como se presenta en el capítulo IV.

Palabras clave: gestión escolar, liderazgo transformacional, escala Likert, coeficiente Rho de Spearman.

ABSTRACT

The general objective was to apply a school management plan to promote the optimization of transformational pedagogical leadership in the directors and teachers of the educational institution "José Leonardo Ortiz" in the province of Chiclayo.

The following methodology was used: The present study "School management plan to optimize transformational pedagogical leadership in the José Leonardo Ortiz educational institution" of Chiclayo, is an applied type of research, because it focuses basically on finding solutions to a problematic situation, from an explanatory scope and a projective-pre-experimental design.

The technique used to collect the information is the survey, being applied through a questionnaire as an instrument. This is a study of a population sample of 59 teachers.

The main conclusion was the School Management Plan, which through the demands of the context and the theories that support it, implied being an essential component to achieve transformational pedagogical leadership.

The dependent variable: transformational pedagogical leadership was measured using the Likert scale considering five options, including Never, Almost Never, Sometimes, Almost Always, and Always. It was measured before the application of the school management plan (pre-test) and after the application (post-test). The results were flattering as presented in chapter IV.

Keywords: school management, transformational leadership, Likert scale, Spearman's Rho coefficient.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Desde una perspectiva internacional, se logra aseverar que la educación atraviesa por un desequilibrio académico tal como ha quedado demostrado mediante las estadísticas de aprendizaje de los estudiantes, la misma que se da a notar en lectura comprensiva, matemática y en ciencias. (PISA, 2018). Esta fue la penúltima prueba y el Perú ocupa el puesto 64 de un total de 77 países evaluados.

La última prueba PISA se llevó a cabo en setiembre del 2022, cuyos resultados aún se publicarán a finales del 2023. Al menos 9.500 estudiantes de 338 instituciones educativas públicas y privadas del país fueron parte de la evaluación, en la que el Perú participó por sexta vez.

Briones (2021) sostiene que el avance vertiginoso de la ciencia y tecnología viene incidiendo elocuentemente en el ámbito educativo incitando magnos cambios y a la vez innovando en el desarrollo de la clase. No obstante, a ello, se puede identificar en varias instituciones educativas que concurren dificultades con respecto a la *gestión escolar*, lo cual redonda negativamente en la obtención de los saberes, en consecuencia, en el desempeño académico del alumnado; atribuyéndosele a varios elementos, entre ellos: el ejercicio del docente, docentes desmotivados que hacen uso de procedimientos estratégicos y técnicos poco acertados a las realistas necesidades de los alumnos, lo cual evidencia que existe poco o nulo *liderazgo pedagógico* proveniente de los profesores en el desempeño del quehacer educativo.

Penichel et al. (2020) afirman que los regímenes educativos en toda la tierra son evaluados casi de manera permanente, de donde se obtienen resultados muy poco satisfactorios, el aprendizaje de los estudiantes es un desasosiego permanente, su declive se sustenta en una serie de componentes, entre los que se visualizan factores de carácter económico en que se desenvuelve la familia, la repercusión de los distintos medios de comunicación, muy poca consagración al estudio, pobre motivación, restringida práctica de valores. De allí las incógnitas ¿qué está ocurriendo con la educación?, ¿qué ha fracasado en las I.E. y en la sociedad en general?, ¿los docentes están comprometidos con su función pedagógica?, ¿su rol es de calidad y eficiencia?, ¿no realizan una práctica adecuada del liderazgo pedagógico? las respuestas a estas incógnitas nos alcanzan los estudiantes, quienes son los principales evaluadores de sus

maestros; No hay que perder de vista que para los docentes existen distintos criterios, en consecuencia no es válido aseverar el poco o no profesionalismo y calidad de los maestros en toda su magnitud. Es en esta perspectiva que se requiere, entonces, hacer un especial estudio con respecto al *liderazgo pedagógico* de los alumnos, a fin de ir mejorando el rendimiento del alumnado en formación

Ramos y Rueda (2020) afirman que distintos son entonces los elementos distorsionadores que se generan al interno de las I. E., en tal sentido, se imposibilitó lograr en los alumnos determinados aprendizajes que le sean útiles para la vida y logren zanzar sus dificultades del medio. Por otro lado, se puede aseverar que el sistema educativo en general está en crisis, debido al deficiente aspecto físico, mobiliario, y dispositivos informáticos inservibles, poca eficacia de los materiales didácticos, condiciones limitantes en la formación del profesor, la labor docente habitual en el aula de clase y el exiguu liderazgo pedagógico que practican los directivos de las I.E. Estos criterios planteados, no admiten que se desarrolle un plan de gestión escolar de calidad, con una adecuada pertinencia, al respecto (Ramos y Rueda, 2020).

Casillas (s/f) sostiene que en el presente siglo XXI, la sociedad humana se enfrenta a un sin número de retos, en tales circunstancias el nivel de enseñanza de los profesores en el proceso educativo debe circunscribirse a una gestión escolar eficiente, donde se ponga mucho énfasis a la responsabilidad de un liderazgo pedagógico, lo cual debe quedar corroborado en la formación, edificación y evaluación de la labor educativa. Desde esta perspectiva, a la gestión escolar se la interpreta como la capacidad de crear nuevas políticas institucionales, lo cual debe comprometer a toda la población escolar, para contribuir con acciones democráticas que promuevan un mejor rendimiento de los maestros y directivos mediante la realización de planes escolares apropiados a las carencias y particularidades de la I.E. Comprende entonces el desarrollo de diagnósticos, la determinación de aquello propuesto y metas, el establecimiento de tácticas y la ordenación de los recursos, técnicos y el potencial humano a fin de alcanzar lograr las metas establecidas. No debemos perder de vista que, en base a la focalización, es viable reconocer áreas amplias de la gestión escolar, administrativa, y de la comunidad.

Casillas (s/f) señala que: el concepto del ordenamiento escolar viene a ser la realización, la observación y el seguimiento de los componentes, los actos y las medidas correspondientes para llegar al cometido de la I.E. La gestión, en consecuencia, designa una decidida

responsabilidad de los involucrados con la institución, así como con los valores y principios de virtud y eficiencia del trabajo ejecutado. Viendo desde esta perspectiva, se concibe que el gobierno de toda corporación educativa admite emplear inventivas de gestión en la mejora de sus labores y el logro de lo propuesto. Al tratar la temática de la gestión concerniente a la educación, se hace indispensable instaurar diferencias de conceptos entre la gestión educativa y la gestión escolar. En el caso de la primera, tiene que ver con los lineamientos de políticas educativas a nivel más amplio del régimen de estado y gestión educativa, mientras que en lo referente a la gestión escolar esto está relacionado con las acciones que encamina el grupo directivo de una escuela particularmente. En ambos casos se trata de encadenamientos de operaciones premeditadamente designadas y planificadas en relación a los fines que viabilicen la actividad de conducción. La gestión educativa implica labores y decisiones derivadas del liderazgo político y la parte administrativa, que influirán en el crecimiento de las corporaciones estudiantiles en una determinada sociedad.

Para la UNESCO, “Todos los directivos no están lo suficientemente preparados para atribuirse el liderazgo e incitar a los maestros, tampoco disponen de la competencia organizativa; en este caso se hace necesaria vigorizar la destreza de liderazgo de los directivos a fin de transmutar ciertamente la cultura de las corporaciones educativas”. Lo que se busca es crear escenarios apropiados con el fin de optimar el desempeño laboral del maestro, asimismo el rendimiento del alumnado en base a una gestión escolar participativa, abierta y fijada en ampliar sus conocimientos. Es esencial, tener en cuenta la debida trascendencia, al rol del liderazgo en los directivos a fin de poder encaminar y orientar a los integrantes de la corporación educativa, así cumplir aquello que la institución y el sistema educativo se han propuesto. El gobierno y/o administración que tiene que ver con el liderazgo, han generado nuevas teorías orientadas a la eficacia y la efectividad del gobierno institucional.

Desde nuestra realidad nacional, los directivos no muestran las principales cualidades para gestionar una institución educativa estatal, deben evidenciar un tipo de liderazgo que permita alcanzar en forma eficiente, los objetivos educacionales trazados y por ende la mejora permanente de la calidad educativa, reflejada en el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Sin embargo, en muchas instituciones educativas estatales de nivel secundario, aún con las últimas reformas educativas, todavía se evidencia una débil gestión directiva.

En el sistema educativo nacional, se afirma que uno de los indicadores que demuestra el éxito o fracaso depende fundamentalmente de la calidad del desempeño de sus docentes, esto demostraría que, a pesar de mejorar la infraestructura, modernizar las bibliotecas y los equipos técnicos, innovar en medios y materiales, no basta; sin docentes competentes no podrá tener lugar una educación de calidad. También es importante reconocer que un buen docente demuestra en su práctica la calidad de su formación personal y profesional; su formación pedagógica, por el lado de los conocimientos le permite saber qué va a enseñar, y por el lado de estrategias, le permite saber cómo enseñar; además debe participar en la gestión de la escuela desde una perspectiva democrática para configurar comunidades de aprendizaje significativos con sus estudiantes, donde se establezcan relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad, entre las familias, la comunidad y otras instituciones.

El tipo de liderazgo más importante que ejerce el docente formador en aula e institución es el liderazgo transformacional ya que es el más adaptable a la realidad educativa, sirve como instrumento metodológico de innovación, cambio, progreso y eficiencia en la mejora de la calidad educativa.

A nivel local, la institución educativa “José Leonardo Ortiz” data del año 1961, según Resolución Directoral N°343 del 5 de mayo del año 1980 firmado por el directivo de Educación: Don Luis Antonio Mendoza Cisneros, la I.E. adopta la denominación de Centro de Educación Básica “José Leonardo Ortiz” Ciclos I – II – y 7mo Grado III Ciclo ampliado. En la actualidad, en la I.E. se ha establecido un conjunto de normas de convivencia tales como:

- Mantener el aula limpia,
- Asistir puntualmente a la institución educativa,
- Respetar a las personas mayores y nuestros compañeros,
- Ser responsable con nuestras tareas escolares,
- No coger cosas ajenas sin permiso. (posesión indebida – delito)

Los resultados mencionados anteriormente hacen evidente, la problemática que se vive actualmente, deficiencias en el aspecto pedagógico, carencias de participación orientadora de parte de docentes y directivos; así como también no se evidencia flexibilidad de parte de los directivos para evaluar la labor pedagógica del profesor, influyendo en la deficiente gestión

escolar, siendo una de las causas más importantes y otros factores tecnológicos, familiares y didácticos que dificultan el desarrollo de la gestión escolar.. Considerando a la gestión escolar como el cimiento fundamental para dirigir la institución y cumplir los propósitos y objetivos planteados, y enfrentar cada reto o desafío que presenta la sociedad actual, es por ello, asegurar que todos los actores educativos participen activamente y que se convierta la intervención en las actividades de la escuela de manera sostenible.

En la escuela de José Leonardo Ortiz del ámbito de José Leonardo Ortiz - Chiclayo, producto de un diagnóstico fáctico a los docentes y directivo, se evidencian las siguientes manifestaciones problemáticas.

- Limitado diálogo interactivo entre los integrantes de la escuela.
- Insuficiencia en cuanto al monitoreo a los docentes por parte del directivo.
- Los profesores no intervienen de manera activa en las actividades de la escuela.
- Deficiente clima institucional.
- Dificultades en las relaciones interpersonales con los padres de familia.
- Deficiente gestión de las actividades curriculares y planificación curricular.

De ahí que el **problema de la investigación** este dado por:

- Insuficiencias en el proceso de gestión escolar limitan optimizar el liderazgo pedagógico transformacional de los directivos y docentes en la institución educativa “José Leonardo Ortiz” - Chiclayo

El problema propuesto tiene una contradicción epistémica en relación con la intencionalidad del proceso de gestión escolar y la práctica de un liderazgo pedagógico transformacional, que facilite promover la participación adecuada de los agentes de la escuela.

De las técnicas e instrumentos de investigación como encuestas, análisis documental y cuestionarios, dirigidos a los estudiantes y docentes se tienen:

Las causas del problema planteado:

- Limitada información sobre estrategias adecuadas por parte de los profesores, para fomentar la participación activa en la gestión escolar.

- Insuficiente capacitación y actualización docente para el empoderamiento de estrategias de gestión, para aplicar en las actividades educativas.
- Limitado monitoreo en el proceso de gestión y acompañamiento pedagógico por el directivo.
- Deficiente soporte por parte de las familias en contribuir con la promoción de la gestión escolar, no participan en la asamblea, en la entrega de boletas de notas, no realizan seguimiento de las tareas de sus hijos.
- Limitadas actividades motivacionales, a nivel institucional, para fomentar la gestión escolar. No se identifican fortalezas – debilidades, y no se promueve compromiso – responsabilidad.
- Insuficiencias en el dominio teórico práctico de docentes, para elaborar su planificación curricular.
- Inadecuado dominio de los docentes y directivos para interrelacionarse con los alumnos y padres de familia.
- Elaboración de los documentos de gestión, basadas en unos puntos de vista subjetivos de los directivos.

De ahí que el **objeto de la investigación** sea el proceso de gestión escolar.

Jiménez (2019) expresa que, en la gestión educativa deben participar todos los entes de la comunidad educativa para alcanzar la misión de la institución. Esto quiere decir, que las metas y objetivos trazados no pueden lograrse de forma eficiente y oportuna, si no existe un verdadero trabajo en conjunto.

Según García (2019), los líderes transformadores poseen capacidad de comunicación para lograr los objetivos propuestos, poseen una visión de cambio, apuestan por generar una visión compartida y transversal acerca de lo que debe ser una organización en la que labora, por eso, motivan y aumentan la productividad y la eficiencia del grupo. Poseen una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual lideran el cambio dentro de la organización y son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones del equipo. Trabaja juntamente con los grupos, por ello logran tener seguidores. La clave está en el impacto de ganar la confianza, respeto y admiración de los mismos. Su debilidad consiste en no ceñirse en normas, sino, confiar en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos y las ideas, con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer

una visión compartida que permita funcionar conjuntamente con los seguidores en el proceso de cambio.

Amaya (2023) sostiene la importancia del liderazgo directivo en calidad de la enseñanza. El objetivo debe estar dirigido a diseñar una propuesta de desarrollo de liderazgo pedagógico directivo para la mejora de la gestión educativa en instituciones educativas de Educación Básica del nivel secundaria de la provincia de Chiclayo, considerando, los factores contextuales, los estilos de liderazgo, puesto que, el desempeño laboral docente es considerado el eje central del proceso enseñanza y aprendizaje, es la fuente vital para el desenvolvimiento de las organizaciones educativas, que influye de manera directa sobre la dirección del centro educativo.

Por lo tanto, teniendo en cuenta los aportes de los autores, es un desafío en el quehacer pedagógico, incentivar a los actores de la comunidad educativa involucrarse en las actividades de la institución, durante todo el periodo escolar, considerando la participación activa, fundamental para un adecuado proceso educativo, permitiendo a los directivos y docentes asumir el rol que les corresponde desarrollando sus capacidades y fortalezas. Es necesario, entonces, que se promocióne la práctica de estos elementos para que los agentes de la institución asuman un liderazgo pedagógico que transforme algunos paradigmas que ya no se ajustan a realidad de la institución.

Teniendo en cuenta la importancia y significatividad de la gestión escolar, para lograr que tanto directivos y docentes asuman liderazgo pedagógico transformacional para el proceso de gestión y logro del hábito, para asumir este tipo de liderazgo que conlleve al desarrollo de competencias.

Por consiguiente, el **campo de la investigación a** indagar se precisa en el estudio de la dinámica del proceso de gestión escolar, basado en la línea de investigación, educación y calidad.

El análisis de la realidad problemática, se expresa como un resumen a través de la formulación del problema de investigación.

1.2. Formulación del problema

Insuficiencias en el proceso de gestión escolar, limitan optimizar el liderazgo pedagógico transformacional de los directivos y docentes en la institución educativa “José Leonardo Ortiz” de la Provincia de Chiclayo.

1.3. Justificación e importancia del estudio

Justificación práctica, el desarrollo de la presente investigación, responde a la existencia de la necesidad de asumir el plan de gestión como una estrategia congruente, con el liderazgo pedagógico transformacional, orientada a mejorar el aprendizaje en los estudiantes de la institución educativa José Leonardo Ortiz, mediante un plan de gestión en el proceso de enseñanza aprendizaje, contribuyendo de esta manera en la solución de la problemática en mención.

Justificación teórica, de acuerdo con la realidad circundante, desde una mirada holística brinda la apertura para la realización del análisis del tema de investigación, que se orienta a proponer un plan de gestión como estrategia didáctica en correspondencia con el liderazgo pedagógico transformacional, a ser desarrolladas entre el grupo de docentes de la institución educativa José Leonardo Ortiz. En esta perspectiva, las actividades que forman parte de la propuesta del plan, se alinean con los criterios de desempeño factibles de ser desarrollados en los docentes que requieren de un plan articulador de sus actividades.

Justificación metodológica, el proceso de elaboración y propuesta de un programa, basado en el enfoque del plan de gestión como estrategia para cubrir las exigencias del desarrollo del liderazgo pedagógico transformacional en los docentes, se respalda en una metodología activa sustentada científicamente, problemática que es susceptible de ser investigada por la ciencia, proceso que al ser demostrado su validez y confiabilidad, se constituye en soporte para otros trabajos de investigación de esta naturaleza y en correspondencia con la realidad de otras instituciones educativas.

Justificación social, la investigación plantea solucionar un problema real que afectan a las instituciones educativas; no hay una gestión escolar pertinente y adecuada que fortalezca el liderazgo directivo, que permita registrar las actividades que los directivos deben realizar tanto administrativa y académicamente, donde estadísticamente se evidencian resultados poco

alentadores, con un alto nivel de ineficacia caracterizada por la negatividad frente a los cambios y la innovación con altos indicadores de descoordinación, que traen como resultado la ineficiencia en las actividades ejecutadas en las instituciones, por lo que se propone un programa escolar para disponer de mejores beneficios en favor de los estudiantes, que desarrollen un aprendizaje autónomo, con pensamiento crítico y reflexivo, capaz de ser competente en una sociedad globalizada

El presente trabajo es de gran envergadura por cuanto da cuenta de una investigación de esta iniciativa administrativa, aplicada en una organización educativa pública de la región de Chiclayo. De igual manera, la revisión llenará de razones para futuras exploraciones en el campo instructivo del territorio y la zona. Los aspectos que debe tener cada pionero son: influencia idealizada, la inspiración entusiasta, el entusiasmo académico y el pensamiento individual.

Los efectos posteriores del trabajo también servirán de norma para que los directores, el personal docente y los especialistas en instrucción avancen en un entorno ideal y en ciclos con estándares de calidad.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Aplicar un plan de gestión escolar para fomentar la optimización del liderazgo pedagógico transformacional en los directivos y docentes de la institución educativa “José Leonardo Ortiz” de la provincia Chiclayo.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Fundamentar epistemológicamente la dinámica del proceso de gestión escolar y su evolución histórica.

2. Diagnosticar el estado actual del proceso de gestión escolar en relación con el liderazgo pedagógico transformacional de los directivos y docentes, de la institución educativa José Leonardo Ortiz” de la provincia de Chiclayo.

3. Elaborar los fundamentos, acciones y actividades del proceso de gestión escolar para promover la optimización del liderazgo pedagógico transformacional.

4. Analizar estadísticamente la fiabilidad de los datos o resultado de la investigación

1.5. Hipótesis

Si se aplica una estrategia de gestión escolar, basada en la dinámica del proceso, que tenga en cuenta la relación entre las dimensiones institucional, pedagógica administrativa y comunitaria, entonces se fomentará el liderazgo transformacional pedagógico en la institución educativa José Leonardo Ortiz-Chiclayo.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Trabajos previos

A nivel Internacional

Según Cavagnaro y Carbajal (2020) sus aportes, están basados en examinar la incidencia del liderazgo transformacional en una escuela de Ecuador, para el cual, establecieron una estrategia para cambiar la gestión educativa, en relación con su visión de futuro de la institución. La aplicación del instrumento mediante la entrevista virtual, que consignó interrogantes de tipo abiertas para docentes y directivos, teniendo en cuenta la escala Likert. Y según el tratamiento estadístico realizado, los autores mencionan haber observado que el 66% indica estar totalmente de acuerdo en que el directivo tiene insuficiencias de habilidades para conducir estratégicamente

el trabajo en equipo; el 16% se muestra en acuerdo, el 10% livianamente de acuerdo, y por último, el 8% muestra su desacuerdo respecto a las preguntas planteadas.

Ministerio de educación de Ecuador (2019) pone a disposición del magisterio nacional un informe donde se hace de conocimiento la asociación que existe entre el liderazgo directivo y la evaluación de la práctica pedagógica del profesor. Para tal fin, se empleó la técnica de la encuesta, observando los siguientes resultados: El coeficiente de Rho de Spearman, evidenció un valor de $Rho=0,783$, y $\rho = 0.00$ ($p < 0.05$), afirmando la existencia de una fuerte asociación entre las variables. Asimismo, un 37,5% de los profesores mencionan que se evidencia deficiente desarrollo del liderazgo directivo; un 50% indica que hay un adecuado y alto ejercicio del liderazgo, y el 12,5% menciona que se ejerce de manera satisfactoria el ejercicio directivo.

Los directores de la educación básica son los líderes pedagógicos, que transmiten ese liderazgo hacia los docentes que tienen el rol de formar líderes en las aulas como una estrategia para obtener aprendizajes esperados en los estudiantes a su cargo, de tal forma que el director transmite ese liderazgo a los docentes a su cargo, para poder mejorar de manera integral la escuela llamada instituciones educativas de educación básica. Muñoz et al. (2019).

Riveros (2020) afirma que sus aportes se basan en la incidencia del liderazgo del director en las escuelas de educación básica de Chile, señalando que los directivos se responsabilizan de un cúmulo de acciones para la motivación y vinculación de los profesores con los procesos para el cambio e innovación, exigiéndose actividades para su motivación, fundamentado en relaciones deferentes, considerándolos como personas, más que profesionales de la educación, es decir debe primar acciones de afecto e inquietudes que comprende el ambiente de los profesores. Asimismo, otra situación que facilita el compromiso de los profesores con la innovación, menciona que está relacionado con los espacios y libertades que se producen para la reflexión en la indagación de la solución de la problemática que se presenta. Es de importancia en esto los estímulos para la participación en las actividades de la planificación, con roles y funciones expresamente determinados. Por último, precisan que es importante el compromiso relacionado con la estimulación y generación de un trabajo colaborativo en las escuelas, asociado éste a la evolución del desarrollo profesional de los profesores.

A nivel Nacional

Reyes (2021) sostiene que sus aportes se basan en observar la relación entre el liderazgo transformacional y la actuación del profesor en una institución básica alternativa de Cajamarca, del estudio y exámenes realizados, se llega a las siguientes conclusiones: los docentes manifiestan que el director no dispone de todas las habilidades correspondiente al liderazgo transformacional, en consecuencia su desempeño no se ajusta a las características de este tipo de liderazgo, por consiguiente, su desempeño en la conducción de la escuela, no es el adecuado toda vez que esta desprovisto de las habilidades que se requiere en el tipo de liderazgo transformacional, en consecuencia no se realizará una gestión institucional adecuada y eficaz, ante esta realidad se hace necesario gestionar espacios de reflexión, evaluación y actitud de cambio por parte de todos y cada uno de los actores educativos de la institución, solo así se podría ir construyendo actitudes en pro del interés institucional para realizar una gestión escolar acorde a las necesidades de los estudiantes y acorde a los tiempos actuales.

Meza (2020) afirma que sus aportes se basan en observar la relación entre la gestión escolar y la autopercepción del director, obteniéndose los siguientes resultados: se determinó que, en su totalidad, los directores distinguen que su liderazgo es de “alto nivel” (según baremo 0.76 a 1.00), el mismo que equivale al liderazgo transformacional. Así, los directores de los centros de enseñanza aceptan que su autoridad infiere en motivar a otros animadores de la enseñanza, más allá de sus propias ventajas o favores; el pionero impacta a otros para lograr sus objetivos, incidiendo enfáticamente en el aprendizaje de los alumnos y sus valores, los sentimientos y las obligaciones que se tienen de igual manera a nivel institucional. Por otra parte, la visión de sí mismo o la idea de sí mismo en las personas adultas determina que los mismos individuos se juzgen competentes, para desempeñar una actividad que es aceptable, lo que se confirma en el ejercicio, experto para desafiar y lograr victorias. (Córdova, 2013).

A nivel Local

Cueva (2021) expresa que sus aportes se basan en observar la asociación existente entre el liderazgo transformacional y las interrelaciones en la escuela Juan Tomis Stack de Chiclayo,

observando los siguientes resultados: Se observa que las relaciones interpersonales se ubican en un nivel bajo; ya que gran parte de los docentes, es decir, el 47.22% menciona que es bajo el nivel las relaciones interpersonales entre los profesores seguido de la categoría regular con un 36.11% y por último en la categoría alto con un 16.67%. En tal sentido es muy necesario el fortalecimiento de las dimensiones: relaciones humanas y laborales.

Figuerero et al. (2021) sostienen que el liderazgo transformacional se define como el tipo de liderazgo que ejercen aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, con lo cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores, así como liderar el cambio dentro de una organización. La presente investigación tiene como objetivo proponer una Estrategia centrada en el liderazgo transformacional que permita elevar la calidad educativa en el Centro Santa María del Proyecto Esperanza. Para ello, se realizó un estudio descriptivo con enfoque mixto con diseño no experimental; dicho estudio se realizó durante el ciclo escolar 2019-2020 en el Centro Santa María del Proyecto Esperanza en San Pedro de Macorís, República Dominicana; la población de estudio estuvo conformada por 13 elementos, los mismos que integraron la muestra de estudio, la cual fue determinada de manera no probabilística y por conveniencia, se aplicó el método de investigación descriptivo-deductivo y las técnicas consideradas fueron el análisis documental, observación, encuesta y estadística descriptiva; los instrumentos de recolección de datos empleados fueron la hoja de registro de datos, lista de cotejo y cuestionario. Los resultados muestran que la relación de los docentes con estudiantes y padres de familia, apenas rebasa el 50% que considera que es “buena”, mientras que la relación de los docentes con las autoridades de la escuela no es buena; por otro lado, la planificación es poco oportuna o no es oportuna, y el nivel “aceptable” en el conocimiento y apropiación del proceso educativo no rebasó el 50% de los encuestados. Se concluye con una Estrategia centrada en el liderazgo transformacional, objeto de este trabajo de investigación.

En la última década, desarrollar prácticas de liderazgo pedagógico centradas en el aprendizaje del estudiantado, se ha transformado en uno de los desafíos pendientes a mejorar por los líderes y lideresas escolares. En tal sentido, diversas investigaciones han sostenido que un liderazgo pedagógico que promueve un desarrollo profesional situado en entornos de un aprender en conjunto, incide indirectamente en el aprendizaje del alumnado (Bolívar 2020; Mellado et al., 2021; Robinson, 2019). De este modo, se reconoce al liderazgo pedagógico

como una variable que influye en la organización escolar. Por consiguiente, surge la necesidad de promover al interior de los centros escolares prácticas de liderazgo pedagógico que aseguren que los escenarios de aprendizaje del cuerpo estudiantil sean más pertinentes y significativos.

Los avances investigativos han constatado que el personal directivo escolar adolece de conocimientos pedagógicos sobre cómo aprenden las personas, lo que dificulta las formas de liderar los procesos de enseñanza-aprendizaje e impulsar el desarrollo profesional del profesorado al interior de los centros escolares (Chaucono et al., 2020; Mellado et al., 2021)

Quinn et al., (2020) plantean que liderar desde un foco centrado en el aprendizaje podría mejorar la implicancia que tiene el estudiantado y cuerpo docente sobre su propia forma de aprender. En otras palabras, es necesario consolidar de manera sistemática espacios de reflexión y diálogos profesionales entre directivos y líder intermedio para impulsar la transformación de las prácticas de liderazgo pedagógico e impactar en la calidad del desarrollo profesional docente y de manera indirecta en el aprendizaje del alumnado.

Según Castillo et al. (2020), una intervención educativa debe dejar claro lo que significa que el docente aplique un liderazgo transformacional ofreciendo una visión general de las dimensiones de este tipo de liderazgo, pero también identificando las estrategias utilizadas por el docente en su interacción con el alumnado durante el proceso de enseñanza-aprendizaje. En este caso, cada una de las sesiones va a centrarse en la implementación por parte del docente de estrategias de liderazgo transformacional en relación a una de las cuatro dimensiones de este tipo de liderazgo: consideración individualizada, motivación inspiradora, influencia individualizada y estimulación intelectual.

El liderazgo transformacional a través de su líder contribuye con el avance de la ejecución de las tareas que llevan a cabo los equipos de trabajo virtual contrarrestando las diversas limitaciones por distancia y tiempo (Varela y González, 2018).

En cuanto a las teorías del liderazgo transformacional corresponde a un estilo mediante el cual, el líder alinea los intereses de los colaboradores en relación a la empresa, su medición alberga cuatro dimensiones que son el carisma también conocido como influencia idealizada reflejando en el apego hacia el líder por parte de los colaboradores; seguido, la motivación inspiradora concerniente a la transmisión de visión inspiradora; por consiguiente, consideración

individual donde tomar al líder como modelo a seguir y estimulación intelectual que alberga la solución de conflictos por medio de un pensamiento creativo, novedoso y crítico; de igual manera, el liderazgo transformacional tiene como características que el líder tiene habilidades cognitivas y su accionar se enfoca en valores, brindar confianza a los colaboradores, creer en ellos y se preocupan por satisfacer sus necesidades, mostrando flexibilidad, apertura para aprender y adquirir nuevas experiencias (Salcedo, 2019).

Respecto a las teorías de la gestión educativa es un proceso donde se planifica, organiza, dirige y controla los proyectos dentro de la institución educativa a fin de asignar equitativamente los recursos y lineamiento para mejorar el accionar de los actores sociales, construyendo una perspectiva de crítica social donde se transforme el conocimiento de una forma objetiva que busca el involucramiento y acompañamiento de los estudiantes, comunidad, maestros, padres de familia y líderes pedagógicos de la escuela (Rodríguez y Sánchez, 2019).

Las escuelas se preocupan por ofrecer sustentabilidad a través del involucramiento de los estudiantes en los procesos de aprendizaje interdisciplinario y transdisciplinario con la participación de actores sociales para las iniciativas educativas (Holmén et al., 2021).

Reaño (2019) sostiene que sus aportes se basan en observar la relación existente entre la gestión de liderazgo y la toma de decisiones en la institución educativa Manuel Burga Puelles de Jayanca, obteniendo los siguientes resultados: Los profesores tienen clarificado las normas de la institución 80%; consultan adecuadamente 72%; tiene autoridad moral 84% lo mismo sucede si tiene sabiduría 84%. En cuanto, a la toma de decisiones en nivel bajo, 68%, en inteligencia 72%; el 64% en selección, el 56% en implantación y el 60% en evaluación. Concluyendo, que las variables estudiadas están íntimamente asociadas.

Álvarez et al., (2023) afirman que el liderazgo transformacional centra su interés en la maximización de la gestión del personal y en el logro del propósito empresarial, por medio de la capacidad de Innovación y cambio y debe resaltar el bienestar del grupo por encima de interés personales. El artículo tiene como objetivo medir la relación entre el liderazgo transformacional y el clima laboral en la Institución Tecnológica Unidades Tecnológicas de Santander-Colombia. Para ello se realizó un estudio descriptivo no experimental correlacional; el estudio se realizó

durante el primer semestre de 2022, con una muestra de 30 docentes del programa Administración de Empresas de la facultad de ciencias socioeconómicas; para la medición y recopilación de datos se utilizó un instrumento de recolección de datos que mide dos variables; La variable Liderazgo transformacional consta de 3 dimensiones de 15 ítems y la variable clima laboral valora 3 dimensiones de 15 ítems. Los resultados fueron analizados con el coeficiente de correlación Pearson. Se totalizaron valores de las dos variables (Liderazgo transformacional y clima laboral). La hipótesis general muestra un nivel de correlación positiva moderada $r=0,512141069$, lo que significa que existe una relación lineal entre las variables, con ciertos valores dispersos; esto debido a que el 68% de los docentes, considera que el líder busca diferentes alternativas cuando intenta solucionar los problemas y el 64% de encuestados considera que estimula la creatividad e innovación en la labor pedagógica y promueve la innovación y solución de problemas, con ejemplos claros gestionando mecanismos de enseñanza y aprendizaje.

Ascencio (2019) realizó la investigación: Análisis de la comunicación organizacional y su relación con el liderazgo transformacional dentro de empresas guayaquileñas, para optar el título de Comunicador Social en la Universidad de Guayaquil – Ecuador; con el objetivo de analizar la comunicación organizacional y su relación con el liderazgo transformacional dentro de empresas guayaquileñas, la metodología que utilizaron en el estudio fue un enfoque cualitativo, con un diseño de investigación no experimental transversal. La muestra del estudio fue llevada a cabo por 11 trabajadores de la radio WQ Radio y 26 de los 80 trabajadores que son parte de la Radio Sucre. La técnica de recolección de datos que se empleó fue la encuesta y la entrevista. Se obtuvo los resultados del siguiente estudio: el 49% emplea un liderazgo transaccional, un 27% opera en un liderazgo transformacional, un 21% utiliza liderazgo autocrático y un 3% emplea un liderazgo Laissez faire, teniendo en cuenta que un 27% de las empresas establecieron un liderazgo optimo y que el 73% consideraron pésima, las conclusiones a las que se llegó en este estudio es que el liderazgo es pésimo ya que es una variable muy importante que se debe analizar dentro de las empresas manejando un proceso de comunicación que lograra fidelizar al público en general. (Ascencio, 2019)

Salazar (2021) plantea que sus aportes se basan en analizar cómo es la actuación del profesor de la escuela Señor de los Milagros de Mórrope, encontrando los resultados siguientes:

Se observa bien acentuado la actitud individualistas y deficiente comunicación entre los agentes educativos en la ejecución de las actividades, los profesores no tienen participación por propia iniciativa, es decir, no se evidencia la responsabilidad de los profesores para con la institución, solamente los de su interés, el cumplimiento con el horario establecido. Por lo que, se propuso una estrategia basada en el liderazgo transformacional que luego de aplicarse se obtuvo las siguientes conclusiones: La estrategia de participación intervención, fundamentada en el liderazgo transformacional ofrece a directivos y profesores las herramientas necesarias para el mejoramiento de la actuación pedagógica del profesor, ocasionando nuevas oportunidades, tipos de actuaciones, de liderazgo, y de motivación institucional. Los talleres ayudan a la promoción de la participación, las interacciones, y el diálogo entre los directivos y el directivo de la institución, comprometiendo las habilidades para la comunicación de manera efectiva en la solución de la problemática institucional.

2.2. Teorías relacionadas al tema

Caracterización epistemológica del proceso de gestión escolar y su dinámica

La fundamentación epistemológica está conformada por categorías conceptuales, siendo temas generales relacionados con el fenómeno de estudio, que serán el sustento del proceso investigativo.

Plan de gestión escolar

De la Cruz (2020). sostiene que la gestión escolar y la calidad educativa en las instituciones educativas de nivel básico, es de gran importancia. El uso y análisis de las estrategias de gestión escolar en la educación es inevitable. La educación de nivel básico es un reto y un compromiso del estado en la formación de ciudadanos capaces de convivir en una sociedad democrática y participar del mercado laboral con las mismas condiciones que los egresados de instituciones privadas. El objetivo de la presente investigación es determinar la relación entre la gestión y la calidad educativas. El estudio se centra en los directivos de las instituciones educativas de nivel básico elemental de la parroquia Cumbe, 2018. Desde un enfoque cuantitativo, la investigación es descriptivo correlacional, la población de estudio estuvo conformada por 16 directivos. La principal conclusión a la que arriba el estudio es que

existe una relación entre moderada y fuerte con significación estadística. Esta correlación es positiva, es decir a mayor respuesta de asertividad con respecto a la gestión educativa, la opinión sobre la calidad de la educación será más positiva. ($p < 0.05$).

Guerrero et al., (2020) afirma que el éxito de la escuela depende en gran medida de la cohesión del claustro, direccionada a la formación integral del educando; pero, en ocasiones ante la búsqueda de solución a un problema, lo que obstaculiza el funcionamiento del centro educativo, evidenciándose fracturas en el liderazgo pedagógico del director. Con el propósito de aportar conocimientos sobre este asunto, se realizó un estudio de revisión fundamentado en la revisión documental y bibliográfica, y en la técnica de análisis de contenido. Entre los principales hallazgos se significan la gestión escolar como proceso que contempla las dimensiones pedagógico-curricular, administrativa, comunitaria y organizacional, las que se articulan para lograr mayor calidad y eficiencia de la enseñanza y aprendizaje; para lo cual el director escolar ha de poseer conocimientos, habilidades y actitudes, que le permitan conocer: las normas, planes, programas y principios de la educación intercultural bilingüe e inclusiva, las limitaciones y potencialidades de sus subordinados; saber organizar los procesos que se llevan a cabo en la escuela, aglutinar las voluntades en un empeño común, apoyar las iniciativas innovadoras, procurar la autosuperación y superación de los demás; así como caracterizarse por ser justo, empático, tolerante, dinámico, asertivo, responsable, honesto, comprometido, participativo y colaborativo; deben atesorar competencias para construir estructuras organizativas democráticas y pertinentes en la cual apoyar su gestión, que lo convierten en auténtico líder pedagógico. El Consejo Ejecutivo del centro es un órgano de apoyo a la gestión escolar. La comunidad de práctica es un recurso útil para unir el claustro.

Los Procesos Pedagógicos son ejercicios que el profesor ejecuta deliberadamente decidido a inmiscuirse en el aprendizaje del alumno; estas experiencias educativas son un conjunto de actividades y conocimientos intersubjetivos que suceden entre quienes intervienen en la metodología instructiva con el propósito de cimentar la información, depurar valores y crear habilidades para la vida en común. Hay que tener en cuenta que los ciclos instructivos no son momentos, se repiten y se atienden siempre que sea necesario.

Después de la estimación de los ciclos académicos completados por los educadores de las II.EE. además de la investigación de los resultados adquiridos, el fin primordial será el Plan

de Gestión para abordar, perfeccionar y mantener los resultados positivos en el acto académico de los educadores.

Precedentes de la gestión

Ordoñez (2022) establece que el objetivo de la investigación fue determinar la relación entre liderazgo pedagógico directivo y calidad de gestión escolar de la Institución Educativa N° 16478, San Ignacio, Cajamarca. La investigación tiene enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional. El liderazgo pedagógico directivo, se trabajó en sus dimensiones: Mostrar dirección del futuro, desarrollo personal, rediseñar la organización y gestionar la enseñanza – aprendizaje. La calidad de gestión tuvo como dimensiones: Gestión institucional y democrática de la escuela, logros de aprendizaje de los estudiantes, gestión y orientación pedagógica de la escuela, clima escolar, entorno escolar protector de los derechos de los estudiantes, espacio escolar (Infraestructura y equipamiento). Se trabajó sobre una muestra de 22 docentes, a quienes considerando la técnica de encuesta se aplicó un cuestionario para recoger información de las variables, luego los trató estadísticamente en tablas de frecuencias y porcentaje, apoyado de la prueba de Rho de Spearman obteniéndose un valor de $r = ,823$ positivo alto, llegando a la siguiente conclusión, que existe una correlación significativa entre el nivel de liderazgo pedagógico y el nivel de calidad de gestión.

Planteamiento con respecto del término gestión

Entre numerosos términos diferentes de carácter normativo, el término de los directivos surgió en el ámbito de la empresa y la industria a fines del siglo XIX y mediados del XX. Mientras se creaban ciertas especulaciones de organización, comenzó la revisión y la hipotética mejora del consejo de administración.

Según la perspectiva empresarial, los estudios de prioridad fueron de: Frederick Winslow Taylor con la administración lógica; Henry Fayol con la hipótesis de la organización útil o asociación a la antigua usanza y Max Weber con la hipótesis de la organización estructuralista (burocracia administrativa). Hubo diferentes patrones, cuyos agentes son: George Elton Mayo, Mary Parker Follet, Abraham Maslow, Frederick Irving Herzberg y Douglas Mc Gregor con la empresa humanística.

El ámbito de las hipótesis en referencia condujo a la investigación de los principios desde los estándares de la escuela conductista, la escuela del giro jerárquico, las especulaciones estructuralistas o reguladoras, las técnicas cuantitativas, las hipótesis neoclásicas, la hipótesis posibilista y la escuela humanista, entre otras.

Todas las organizaciones parten de la ordenación, la dirección, la coordinación y el control, ordenaciones que se asocian a las diversas actividades para cumplir eficazmente los objetivos; principalmente los puestos más destacados son los que deben tener un límite normativo más prominente (Fayol, 1961). Este enfoque se modifica explícitamente en lo que respecta a la interacción reguladora en lugar de centrarse en la parte de la administración.

La teoría, de la administración científica, de (Frederick Winslow Taylor) presenta entre otras las siguientes características:

La tarea esencial de los humanos dentro de las organizaciones era investigar y concentrarse en la mejor manera de poner el intento humano competente (Hernández, 2011) citado por Lozada (2020) quien señala que la administración científica de la educación y la **condición contingente del ser humano se basa en los siguientes criterios:**

- Lo que separa esta hipótesis es la planificación y mejora de los métodos de la técnica de trabajo y la selección de los trabajadores con habilidades explícitas.
- Determinar la trascendencia que la indemnización tiene en el desempeño.
- Empezar una investigación seria y responsable de las labores y los puestos.
- Mostrar la importancia de la elección y preparación del profesorado.

Explicó que los compromisos fueron producto de una revisión teórica exhaustiva sobre los factores de incidencia en los aprendizajes y aspectos de liderazgo del directivo al interior de las instituciones educativas. En el caso de los indicadores de los compromisos, su elaboración fue un intento de brindar a los directores una idea concreta de qué aspectos mejorarían a través de su desarrollo. Sin embargo, al momento de difundir los compromisos e indicadores a nivel nacional, no hubo una validación previa en campo que mostrara si los aspectos considerados eran los pertinentes, ni si sus indicadores eran posibles de ser sistematizados y recogidos en las instituciones educativas (NI, entrevista realizada el 26 de octubre de 2018)

Teoría de la organización clásica (Henry Fayol) se sustenta esta teoría en la labor que se debe efectuar (Hernández, 2011), citado por Almanza et al. (2018).

La organización operativa es la manera más lógica y primordial de división por departamentos y que el cargo administrativo posee proporcionalidad cuando se dosifica en todas las categorías de la institución. Los componentes desde la reflexión de Fayol son:

- Planeación: elaborar una estrategia para después.
- Organización: proponiendo y reuniendo activos para ejecutar el acuerdo.
- Dirección: coordinación, selección y evaluación a los miembros para que efectúen la mejor labor para el cumplimiento de lo convenido.
- Coordinación: juntar los trabajos y afianzar para compartir información y resolver las dificultades.
- Control: afirmar que las cosas ocurren como se espera y realizar las actividades correctivas importantes para las desviaciones encontradas.

Asimismo, "En una amplia gama de asociaciones, el límite central de los representantes inferiores es el límite experto normal para la organización, y el límite fundamental de los directores superiores es la capacidad administrativa".

Liderazgo pedagógico. Un supervisor que ejecuta el liderazgo pedagógico se concentra en la naturaleza de la educación y la recolección, atendiendo a los instructores, los alumnos y los tutores con la ayuda inevitable y la ayuda con la solicitud para trabajar en estos ciclos. Es inevitable subrayar que, según este punto de vista, la formación y la información sobre los instructores y los directores son de importancia focal, ya que toda la administración cumple su importancia correspondiente al método de enseñanza y debe ser subsumida a este fin. (Jaramillo, 2019)

El rol de liderar admite la presencia de un grupo de trabajo, en consecuencia, se aparta del nacimiento individualista de la escuela tradicional. Abarca a sí mismo la probabilidad de forjar una proyección futura compartida por la I. E. en su totalidad. El sin número de las acciones que despliegan las personas acarrear responsabilidades en la conducción, en consecuencia, se necesita buenas relaciones interpersonales de los actores de las instituciones educativas, y esto se logra mediante canales adecuados que comunican y vinculan a los actores con las metas,

finés, principios y las actividades que ejecutan día con día. El proceso que comprende estas relaciones, la comunicación y dominio que se ejercita en ellas se llama liderazgo. (Jaramillo, 2019)

El liderazgo pedagógico es materia de análisis viéndolo de un punto de vista cultural, sociológico e histórico; no se trata básicamente de un asunto técnico. Se persigue superar la mirada individual sobre el particular, partiendo de una perspectiva colectiva y comunitaria atada a la idea de gestión.

La Gestión y el liderazgo son dos elementos que conforman un modelo para imaginar los procesos de la junta en condiciones jerárquicas. La junta directiva está directamente conectada con los procedimientos, la adecuación y los objetivos de cada disposición, mientras que la autoridad está conectada con las cualidades, los propósitos, la energía y la mente creativa, que son importantes para poner en juego los ciclos de actividad y montaje de los animadores del marco. La administración se puede conceptualizar como la disposición de técnicas inmediatas a las personas y los grupos en un rodamiento específico. Está relacionada con la capacidad de hacer avanzar los ciclos de atención y la llamada a trabajar de forma cooperativa con los demás para lograr objetivos compartidos que hagan avanzar la calidad y la mejora de la instrucción y el aprendizaje.

Encabezar centros educativos en busca de incrementar mayores y mejores conocimientos para todos, significa comprender la misión tomada desde otra posición: la labor de dirigir equipos de trabajo no simboliza decretar, controlar y dirigir lo dado, para esto sería preciso partir de dogmas con los que en la actualidad no se puede contar con ello. El llevar a cabo un liderazgo responsable demanda de otros conocimientos y virtudes, para lo cual se deben poseer los siguientes criterios:

- El liderazgo es una práctica crítica, inclinando al pensamiento nuevo de las experiencias. Debe proporcionar acceso de los colaboradores a maneras de un poder autodeterminado en un ambiente parcial y participativo.
- El liderazgo genera transformación, encaminado al cambio social, los líderes son transformadores con la capacidad de fomentar, mantener y custodiar procesos de cambio institucional.

- El liderazgo educa, admite el compromiso con principios que forman al educando y se van a ver expresados en la misión de originar aprendizajes de calidad en situaciones de justicia colectiva.
- El liderazgo es ético, se dirigen al cumplimiento del compromiso ético, sustentado en las relaciones y los principios democráticos de la comunidad.

Características del liderazgo pedagógico

La autoridad de instrucción, en el grado de las fundaciones de instrucción, asume una parte excepcionalmente notable en la ejecución de los cambios en los encuentros de enseñanza, en la naturaleza de estos, y en el grabado que muestran en la naturaleza del aprendizaje de los estudiantes (Anderson, 2010). "El liderazgo de las instituciones eficaces y en desarrollo, los pioneros se concentran más en las cuestiones relativas a la instrucción y el aprendizaje que en otras perspectivas de gestión" (p,25). Muijs (2003) "(...) la mirada está dirigida primariamente en la gestión de los aprendizajes y la mejora de las prácticas docentes" (p, 60).

El jefe académico, como se indica en la última exploración, coordina la labor instructiva en: la planificación, seguimiento y evaluación de los objetivos y metas de la corporación, los planes y programas de revisión y las metodologías para su ejecución. Traza, orienta y vigila los casos de trabajo instructivo especializado y el perfeccionamiento de los educadores del establecimiento instructivo. En este sentido, afirmar la presencia de partes para normalizar datos subjetivos y cuantitativos del curso de ejecución curricular e impactos de aprendizaje; no obstante, algunos factores reales contrastan extraordinariamente de estas actividades, debido a la variedad de capacidades y emprendimientos emergentes que deben ser ejecutados, entonces nuevamente, la incertidumbre del cargo hace que los elementos esenciales de los jefes académicos no sean ejecutados. (Ministerio de Educación, 2014, p.23)

El desarrollo de las prácticas por el líder pedagógico en instituciones que logran resultados positivos, están cedidos, en base a un estudio del Ministerio de Educación (2013), bajo los siguientes acciones y procedimientos que se realizan en las instituciones educativas:

Los estilos se cambian en función de las necesidades (entorno), se preparan distintos estilos.

- Son capaces de organizar y dirigir los cambios en el la I. E.
- Son eficientes administradores y operadores de trabajos más concretos y prácticos.
- Autodidactas, están más abiertos a diagnosticar y abordar.
- Más inexorables y controladores, supervisan, evalúan y dan seguimiento a la labor educativa.
- Más liberales, creadores, preparados al cambio, admiten retos, inquietos por la actualización, transformación, etc.
- Más orientados al futuro (visión del entorno, de la organización, de la asociación).
- Más especializados. Menor experticia, dominio especializado.
- Más optimistas.
- Trabajan en grupo, participan y distribuyen labores, trabajo colaborativo.

Los atributos descritos se encuentran dentro del contexto de las instituciones educativas eficaces, que se distinguen por el hecho de que "avanzan, de forma duradera, la progresión total de todo el alumnado, más allá de lo que pueda ser previsto, tomando en cuenta su presentación subyacente, su circunstancia social y monetaria" (Murillo, 2003). En esta realidad, los pioneros convincentes se interesan por la búsqueda del cambio y la naturaleza de la formación, a través de visitas prolongadas a las salas de estudio para enfocar y conversar con los educadores (y los alumnos) de manera casual, decididos a ayudarlos más y además a ejecutar un control adecuado. El control, el respaldo y la gestión por parte de los pioneros y del grupo especializado se refuerza con ciclos y reglas de trabajo agregadas, a través de las cuales los instructores diseccionan datos entre ellos sobre sus prácticas educativas, así como las consecuencias del aprendizaje de sus alumnos. (Anderson, 2010).

Es en esta dirección que se edifica una cultura ganadora, en la que, todos los integrantes ponen de su parte sus mejores atributos para cumplir con lo propuesto en los objetivos institucionales, desarrollándose al mismo tiempo el principio de identidad y pertenencia con la institución que les alberga.

Como organizador, en esta dimensión, el líder prevé por anticipado todo lo que se requiere para el desenvolvimiento de las funciones de todos los actores institucionales, recae en él también la responsabilidad de supervisor docente, lo cual implica algunas condiciones base, dentro de ellas la misma organización. El supervisor debe establecer el procedimiento de tal

forma que respalde a que el trabajo del equipo sea eficiente, la dirección del trabajo, las acciones que se realizará y saber dónde y cómo debe ejecutar la labor. De igual manera, el inspector establece las diligencias, las jerarquiza en orden de trascendencia, según la necesidad.

Saavedra (2019) realizó estudio sobre la “Gestión educativa y desempeño docente en la I.E. N°20553 Julio C. Tello Rojas de Huarochirí, aplicado a 40 docentes seleccionados en forma no aleatoria. Se utilizó como instrumentos la Escala de Gestión Educativa que comprende las dimensiones: Institucional, Pedagógica, Administrativa, Comunitaria, Ejecución y Control; y la Escala de Desempeño docente. Los resultados, indican que 52.5% de la muestra obtuvieron un nivel alto en desempeño docente y en gestión educativa. En general existe relación alta y positiva ($r = 0,751$) entre gestión educativa y desempeño docente; así mismo existe una relación alta positiva ($r = 0,711$) en la dimensión ejecución de gestión educativa y desempeño docente; en tanto, en las demás dimensiones obtuvieron una relación moderada y positiva: institucional ($r = 0,558$), pedagógica ($r = 0,649$), administrativa ($r = 0,643$), comunitaria ($r = 0,509$) y control ($r = 0,556$) presentan relación con desempeño docente. Se concluye, establecer un sistema de motivación e incentivación dirigido a los profesores, para mejorar el desempeño docente y su identificación con el cumplimiento del plan anual de trabajo” (p. 03).

Campos (2019) realizó estudios sobre “liderazgo distribuido en institutos de educación secundaria de Melilla, España, su estudio consistió en analizar el liderazgo distribuido en las escuelas secundarias de esta ciudad, desde la perspectiva de los equipos directivos, jefes de departamento y coordinadores de proyectos educativos. Para lograr estos objetivos se aplicó un cuestionario en escala Likert con cuatro niveles de frecuencia y catorce variables a una muestra de 145 sobre una población de 181 sujetos. Los resultados muestran que hay diferencias significativas entre institutos para la reflexión colectiva y para la elección de colaboradores por parte de los equipos directivos. Se concluye que los equipos directivos de los institutos de educación secundaria cuentan con un liderazgo distribuido que es caracterizado por la accesibilidad, la promoción de una comunicación asertiva y la promoción de un entorno de confianza y el respeto” (Campos, Trujillo, & Chaves, 2019).

También, se puede señalar que una acción inspectora organizada facilita grandes beneficios a la educación y, en consecuencia, a la sociedad en global, ya que admite pronosticar escenarios y poseer una perspectiva de trabajo en equipo; lo cual permite el

acompañamiento pedagógico que el inspector y el director les corresponderían desempeñar, no solo en la medida que se trata de un deber, sino por la ética y responsabilidad profesional de ellos.

Como evaluador, se encarga del control del desempeño de los actores con la finalidad de que se lleve a cabo lo planeado y de este modo arribar al cumplimiento de los objetivos tratados, es decir, se trata de constatar si lo ejecutado esta conforme a lo programado, si las órdenes impartidas se cumplen; como evaluador también determina la calidad de lo ejecutado, en base a lo cual se podrán tomar medidas correctivas a lo programado como la actitud de los actores educativos. De este modo se llega a la fase de reorientación del proceso de enseñanza, etapa de suma importancia para consolidar el conocimiento a través de los métodos de aprendizajes.

Mediante la vigilancia y control se "logra el cambio creciente, planeado y evaluado, el desempeño grupal, un sistema de información eficiente, el respeto al liderazgo, el desarrollo de óptimas relaciones humanas entre los partícipes" (Requeijo, en Finol, 2004). La evaluación, es la función que el interventor debe ejecutar, a fin de determinar si las metas propuestas se alcanzaron satisfactoriamente; de no ser así se deberá reacomodar el proceso, con la finalidad de remediar las debilidades.

Gestión y función del líder pedagógico.

En las actuales órdenes sociales progresistas y ecuanímes, la instrucción es un aspecto de la etapa inicial, donde las personas se coordinan y comercian de acuerdo a sus requerimientos, a las solicitudes de los estados y a la sociedad minuciosamente informada y globalizada; en este sentido, la formación debe prevalecer en cuanto a hacer un "hombre básico y competente para convivir en un público general, que participe efectivamente en los ciclos de cambio social" (Mogollón, 2006, p. 29). Estos avances se perfilan en la ordenación y planificación de los recursos humanos para incrementar la seriedad útil, la administración de la información y las ciencias, correspondientes al avance del capital escolar de los estados y la disposición de los residentes para una intercesión funcional en el círculo político-social.

Liderazgo pedagógico.

Estos pioneros con los pies en la tierra, dispuestos académicamente, afectan positivamente tanto al personal de la escuela como a los alumnos de las organizaciones educativas; la encuesta académica distingue a la autoridad de las empresas educativas como uno de los factores primarios que afectan a una exposición superior de las fundaciones y del marco en general (OCDE, 2008). Las revisiones y especulaciones de la administración que parten del clima empresarial y que han determinado el ámbito escolar, se disponen a las características y acciones de los primeros, así como en las prácticas según los instantes donde se desarrolla la iniciativa, los devotos y los subordinados (Agüera, 2006, López - Slater, y García-Garduño, 2010). Ciertas aseveraciones han ordenado los estilos de iniciativa, por ejemplo, la hipótesis social alude a los estilos dictatorial, mayoritario e indulgente; la hipótesis situacional alude a la autoridad arruinada, de tarea, de punto medio, de club de campo y de grupo. Después, la teoría transformacional caracteriza el liderazgo transformacional y transaccional. (López-Gorosave, y García-Garduño, 2010)

Determinación de tendencias históricas del proceso de desempeño de la gestión educativa y su dinámica.

Con el transcurso del tiempo la gestión escolar se ha ido transformando y sus funciones están en relación con los elementos que componen la enseñanza aprendizaje.

El objeto de estudio es el proceso de gestión escolar, como se puede apreciar, ha sufrido variaciones, y se inserta en la dinámica de la enseñanza aprendizaje y de sus actores.

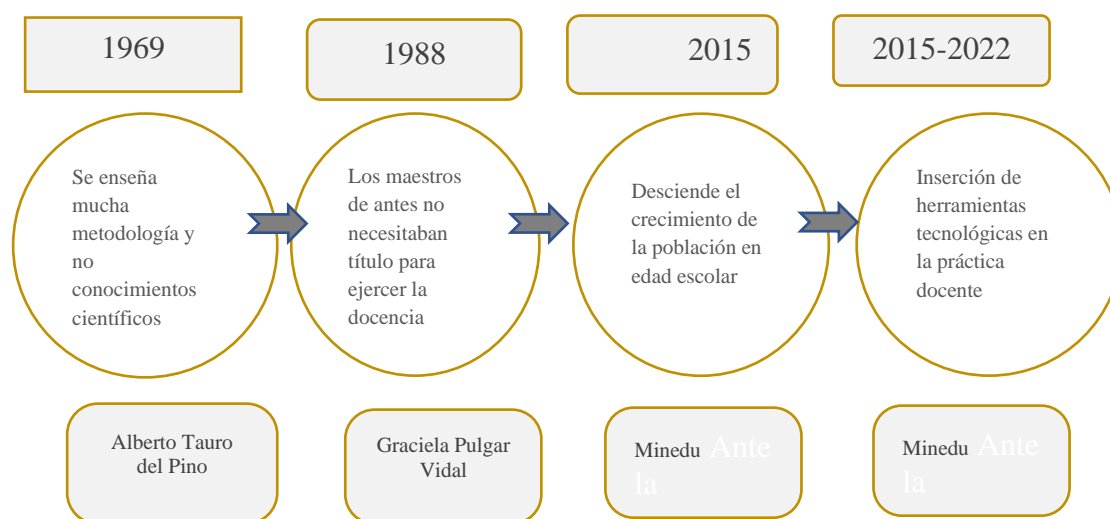
En (1969), la formación del profesor en los centros superiores de estudios, se manifestaban brindando enseñanza a los futuros docentes con demasiado métodos y técnicas dejando sin efecto temáticas científicos y culturales, actualizadas y a profundidad, de que deberán aprender sus estudiantes.

En (1988), los profesores de estas épocas no les era necesario contar con título profesional para desempeñarse de manera eficiente en su práctica pedagógica, es decir, el título no hace al profesor. Actualmente la mayoría son meros transmisores de conocimientos, olvidándose de su rol fundamental de orientar a los estudiantes.

El (2015), su evolución está altamente caracterizada por el descenso del ritmo de incremento de la población estudiantil en edad escolar y, por ende, la atención del servicio en la Educación Básica Regular. En ese sentido, es necesario la formación de profesores, sin embargo, se continuo con la misma tendencia.

El (2015 – 2022), es decir, en la actualidad, se está experimentando una tendencia educativa tecnológica, prevaleciendo el aprendizaje sincrónico, la educación hibrida, la inteligencia artificial o el internet, en los tiempos de pandemia la tecnología ha logrado mucha importancia en el sector educacional, es decir, una educación mixta, aprendizaje personalizado, encontrarse con su identidad, con quienes están al otro lado de la pantalla. Por otro lado, se ha fomentado el uso de métodos y técnicas dinámicas para facilitar la participación autónoma e independencia de los estudiantes cuando están ausentes del aula; así como tomar conciencia para cautelar la salud mental de los educandos de todas las edades. En conclusión, se observan las tendencias educativas como: Educación personalizada, aprendizaje social, adaptación a nuevos espacios de aprendizaje, y gamificación, neurociencia y aprendizaje, aulas colaborativas, entre otros.

Figura 1: Objeto de estudio: proceso de gestión educativa



Fuente. Elaboración propia

2.3. Marco Conceptual

Gestión

¿Qué es gestión?, es la manera de interactuar en todos los ámbitos y áreas de una compañía, empresa, organización, unidades, instituciones informativas, etc.; entendiéndose además a la gestión, como toda “actividad encaminada a conseguir y asignar los recursos pertinentes para el desarrollo de las metas propuestas en la organización” (Faga, 2000), citado por Medina (2021)

La gestión redonda también en observar, evaluar con respecto a las metas logradas en base a los recursos aplicados. Desde esta mirada, la gestión es el instrumento que abarca etapas de la dirección, en tal sentido la gestión misma es un elemento con impulso propio de la administración, manejando nuestra unidad de información, la metodología de gestión, a modo de mecanismo diferencial para lograr recursos de diferente naturaleza. Ejecutar procedimientos de administración viabiliza entre otras cosas obtener datos diseminados en las distintas áreas, congregarlas para situarlas en repositorio de datos de información, comunicación intrínseca, acudir a distintos centros informáticos como datos remotas, índices, catálogos, etc.

En este sentido la acción de gestión administrativa abarca la realización de pasos esenciales para logros propuestos como la institución de recursos humanos, planificación, evaluación, instituir metas, objetivos y constatación de resultados. Queremos enfatizar entonces que la gestión es una concepción que logramos transponer a nuestra organización institucional.

Gestión escolar

Para Rodríguez (2000), citado por Reyes (2021), se trata de:

Una estructura operativa, organizativa y relaciones entre los individuos que se ocupan de las acciones por desarrollar, conjunto de trabajadores directivos, docentes y de servicios.

Acciones de coordinación y subordinación, procedimientos de comunicación.

Formas de desarrollo de las acciones de programación, modernización, inspección, valoración.

Representación y estado de mantenimiento de la infraestructura física y la dotación. Información de escritos con respecto a la filosofía y alineación de la institución educativa.

Actualización académica del personal educativo y directivo, años de experiencia y tiempo de servicios en la institución educativa.

Acciones suplementarias, intervención de la institución educativa en sucesos extra escolares.

No debemos perder de vista que todas las instituciones educativas se gobiernan por las mismas leyes, reglamentos, plan de estudios y normas procedentes del Ministerio de Educación, lo cual determina que se asemejen entre ellas. Sin embargo, bajo una mirada minuciosa nos conduce a determinar que cada institución educativa posee un tipo singular de organización y funcionamiento, el mismo que se ha ido conformando durante su existencia. En el estilo particular tiene mucha incidencia las creencias del director con relación a la educación y la escuela, creencias hondamente determinadas por su biografía y su analogía particular con la institución educativa.

La adscripción de la institución educativa a una organización o red de instituciones escolares que disponga de algunas pautas, si bien genéricas, sobre los propósitos de la institución, igualmente despliega influjo sobre varios componentes de la organización y sobre el estilo de dirección y la libertad de decisión del personal directivo. Así mismo, el tamaño de la institución educativa, establece un componente diferenciador de trascendencia en la dirección de los asuntos internos del centro educativo.

Gestión Pedagógica

Está relacionado con la asistencia y asiduidad, estilos de preparación de la enseñanza, coordinación horizontal y vertical entre los profesores; con los procesos de convivencia en el salón de clase: ilustraciones, contenidos, recursos, actividades, método, uso del tiempo; con las

proposiciones y credos de los maestros con respecto a la enseñanza, punto de vista con respecto a la institución educativa, su carrera, sus estudiantes, los directivos y su libertad en el trabajo. (Rodríguez, 2000) citado por Sandoval (2021)

¿Qué son los compromisos de gestión?

El compromiso de gestión viene hacer las prácticas de la gestión necesarias con el propósito de testificar que los educandos alumnos aprendan; los compromisos se enuncian a través de indicadores de fácil comprobación y sobre los cuales, los actores de los centros educativos, tienen la destreza de recapacitar y participar con la finalidad de tomar decisiones encaminadas al mejoramiento de los aprendizajes. El que hacer de los centros educativos debe estar orientado a cumplir con estos compromisos, y que tienen como propósito garantizar el progreso de los conocimientos de los alumnos, el inicio, la persistencia y la finalización del año académico mediante una programación de consenso, un ambiente propicio y un proceso para acompañar la labor pedagógica. (Minedu, 2015)

Liderazgo

Según Ganga y Navarrete (2013) citado por Landeo et al., (2022) menciona que el líder eficaz es quien no solamente acompaña, además indica a sus camaradas de viaje, la vía, el rumbo a seguir. Una vieja comparación del líder como guía o piloto que orienta, conduce y ubica una ruta hacia un fin determinado, sigue estando vigente. El liderazgo en su evolución histórica ha sido definido de distintas formas, por ejemplo, para Serrano y Portalanza (2014) esbozan que “es un tema altamente complicado, cuya definición y entendimiento encierra estrecha correspondencia con los acercamientos teóricos contemporáneos, los mismos que proceden de las corrientes epistemológicas que han registrado los distintos cursos de la historia” (p.118).

Algunos estudiosos concuerdan en la noción general de liderazgo, sin embargo en el mundo hay una inmensa variedad de definiciones lo cual determina que sea muy difícil encontrar

un concepto global, no obstante esto, se menciona que el liderazgo es un proceso a través del cual el directivo dirige y ejerce influencia con respecto a las acciones ejecutadas por el equipo de trabajo, lo cual conlleva tener una visión precisa de la organización en la que se incluye, una gran cantidad de indicadores tales como los valores, tareas, procesos y cambios, los que se deben vigilar para transportar a los equipos de trabajo al logro de los objetivos, Hoon y Jung (2015) citado por Domínguez (2021).

En las actuales circunstancias se define al liderazgo como una habilidad que logra ser desplegada de manera natural u obtenida mediante el entrenamiento, no obstante esto, el líder tiene que velar por el cumplimiento con algunas cualidades particulares que debe emplear, como por ejemplo, la capacidad de incidir en las personas subordinadas y automotivadas con la finalidad de incitar que los intereses individuales influyan en los subordinados y la automotivación, con el propósito de suscitar el interés individual, de originar los intereses colectivos. Godoy y Bresó (2013) citado por Reyna et al., (2021)

Diversos teóricos e investigadores con el propósito de una búsqueda para dar una “definición ideal”, se proponen dar sus criterios en relación con sus exámenes; para ellos, el líder es establecido como un evento o procedimiento transversal que ocurre entre los agentes de un equipo de trabajo, el mismo que posibilita que el líder no es una característica nacido, que está con la persona que ejerce el liderazgo, lo cual permite indicar que ser líder no es una característica propia o una cualidad nacido con el líder. (Jankurová et al., 017)

III. MÉTODO

3.1. Enfoque. Tipo y Diseño de Investigación

La investigación que se propone el presente estudio, se ha desarrollado por medio del planteamiento metodológico del enfoque mixto, porque se adapta a las necesidades y características de la investigación.

Este estudio, se inicia desde la formulación del problema, sus manifestaciones y causas que lo definen y generan, asimismo, se determinó el objeto de investigación, también se diseñaron y aplicaron instrumentos, para el recojo de información lo cual será interpretado, analizado y validado, de manera minuciosa, utilizando la estadística para tener una idea, más confiable y profunda del fenómeno en estudio, tanto, para definir el diagnóstico situacional y

proceder a elaborar un aporte concreto y objetivo que conlleve a promocionar el liderazgo transformacional pedagógico en la institución educativa José Leonardo Ortiz y obtener el reporte final de los resultados del proceso investigativo.

Tipo de investigación aplicada

El presente estudio plan de gestión escolar para optimizar el liderazgo pedagógico transformacional en la institución educativa José Leonardo Ortiz de Chiclayo, según su alcance o nivel de conocimiento, es de tipo correlacional, porque el investigador mide las dos variables estableciendo una relación estadística.

Según la planificación de la toma de datos, es una investigación de tipo prospectivo, porque el recojo de datos ha sido planeado conscientemente.

Diseño de investigación

Según Sánchez (1990), el diseño de investigación es una estructura u organización esquematizada que adopta el investigador para relacionar y controlar las variables de estudio. El tipo de diseño es explicativo causal, puesto que trata de explicar que si existe una buena gestión escolar, habrá un buen liderazgo pedagógico transformacional. Asimismo, es un diseño preexperimental (con un solo grupo) en él se manipulan deliberadamente, por lo menos, una variable independiente para poder observar los efectos sobre una variable dependiente. En este diseño, los sujetos no se asignan al azar a los grupos, sino que dichos grupos son formados antes del experimento (Hernández y Mendoza, 2018).

Se ha seleccionado este tipo de diseño porque se manipulará la variable independiente, programa plan de gestión, para verificar resultados sobre la variable dependiente, liderazgo pedagógico transformacional.

Esta investigación es proyectiva, porque se pretende contribuir a la solución del problema, con la propuesta de una estrategia de gestión escolar, que tiene como propósito e intencionalidad, fomentar el liderazgo transformacional pedagógico en la I.E. José Leonardo

Ortiz, para lograr que sean los propios docentes quienes puedan desempeñarse en cualquier contexto.

3.2. Variables, Operacionalización (enfoque cuantitativo)

VARIABLE 1: Estrategia de gestión escolar

Definición

Para Barrientos y Tarracona (2008), la gestión escolar es entendida como el proceso directamente relacionado con el gobierno de la escuela que da lugar a una serie de reflexiones y acciones de los actores relacionados con la formación de alumnos y con los objetivos institucionales. Así, la gestión tiene tres grandes campos de aplicación: El primero se relaciona con la acción para obtener un logro, es una forma de proceder para conseguir un objetivo determinado, de allí surgen los conceptos de gestor o gestionar. El segundo campo es la investigación donde la gestión trata el proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de acción. El tercer campo es la innovación, en este se crean nuevas pautas para la acción de los sujetos con la intención de enriquecer la acción y hacerla eficiente, esto se relaciona directamente con la autonomía de la gestión, una característica del nuevo modelo educativo.

Dimensiones de la gestión educativa

Según el MINEDU de educación se tiene las siguientes dimensiones:

Gestión institucional: Comprende las formas como se estructura una escuela a) en su sistema, informes y obligaciones de los actores que conforman la escuela b) las interrelaciones c) asimismo la normativa que reglamenta sus actividades.

Gestión pedagógica: Está relacionado con las alternativas educativo – metodológicas con las que cuenta la escuela para la planeación, evaluación y certificación. Asimismo, comprende la práctica pedagógica y la permanente capacitación, en el aumento del progreso en la actuación de los docentes.

Gestión administrativa: Se refiere a la administración de los medios que posee la escuela y pueden ser: (material físico, evaluar informes, recursos humanos, procedimientos técnicos, entre otros).

Gestión comunitaria: Acciones que realiza la escuela, teniendo en cuenta las necesidades de la comunidad, las interacciones de la institución con el entorno (vecinos, APAFAS, entre otros), además otras escuelas aliadas en Red Educativas.

VARIABLE 2: Liderazgo transformacional pedagógico

Definición

Para James MacGregor (1918-2014), es un proceso en el que, el líder puede moldear y elevar los motivos, los valores y metas del seguidor. Esta transformación genera cambios en la vida de personas y organizaciones, el líder se encarga de influir para motivar a los seguidores a lo largo de los objetivos de la empresa.

Los intereses separados del líder y el seguidor están potencialmente unidos y buscan objetivos superiores. El liderazgo transformacional tiene como función:

- Involucrar a los seguidores, no simplemente activarlos
- Combinar necesidades, aspiraciones y metas en un objetivo común
- En el proceso hacer mejores ciudadanos, tanto de líderes como de seguidores.

De acuerdo al MINEDU se tiene las siguientes dimensiones:

Técnico pedagógico: Función de naturaleza profesional de nivel superior que, sobre los cimientos de una evolución y experimentaciones del profesor, específica para cada labor, abarca los contextos como: orientar dese el punto de vista de la educación y la vocación, visitas pedagógicas, planificar el currículo, evaluar el aprendizaje, investigación pedagógica, coordinar los procedimientos de implementación del profesor y otras semejantes, análogas, que por norma se le reconoce por parte del Ministerio de Educación, sujeto a los informes de los actores correspondientes.

Orientador: Teniendo en cuenta las opiniones del tutor se puede integrar lo que actualmente se menciona sobre orientar en el aspecto educativo. Acciones que realiza el que dirige en las instituciones educativas, que se basa en apoyar a los estudiantes para conllevar su futuro para su formación como persona. Así, por ejemplo, le va a servir para tomar decisiones, qué profesión va estudiar de acuerdo a su vocación, de acuerdo a sus capacidades

Flexible: Se refiere a la persona que posee las destrezas y habilidades de inclinarse con facilidad. Por ejemplo: es aplicable a alguna persona o situación que no admite someterse a la normativa rígida y se adapta en relación al momento circundante.

3.3. Población, muestreo y muestra (enfoque cuantitativo)

3.3.1. Población

Según, Hernández et al., (2014) la población es una agrupación de sujetos u objetos que poseen características comunes, en ese sentido, el universo de nuestra investigación se conformará por cincuenta y nueve (59) docentes de la Institución Educativa José Leonardo Ortiz.

Tabla 1: *Población de docentes de Nivel Primaria y Secundaria de la Institución Educativa "José Leonardo Ortiz"*

Docentes				
Institución	Grupo	Masculino	Femenino	Total
José Leonardo Ortiz	Experimental	37	22	59

Nota: Elaboración propia

3.3.2. Muestra

La presente investigación se ha realizado en la institución educativa del nivel primaria y secundaria “José Leonardo Ortiz” del distrito Chiclayo, ubicada en la zona urbana marginal, donde la actividad económica de los padres de familia son principalmente el servicio de transporte público, el comercio formal e informal, empleados públicos, además de trabajadores independientes. Esta realidad laboral es el soporte de una institución educativa donde trabajan 59 docentes. Cuando el tamaño de la población no es grande, se puede considerar como una muestra y se denomina muestra poblacional de tamaño muestral igual a 59.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La información será recogida, mediante las técnicas de la encuesta y entrevista, asignándose, a los profesores a través de instrumentos como el cuestionario y la guía de entrevista, correspondientemente, para conocer datos fidedignos acerca de la problemática en estudio

La encuesta, Arias (2020) es un instrumento que consigna preguntas preparadas con criterios, orden y secuencia, usado para recolectar información de una muestra establecida, sobre sus puntos de vista, opiniones, percepciones o actuaciones, determinados, ante una temática de investigación.

La encuesta, se asignará de manera digital, a los docentes, haciendo uso de tabletas y teléfonos celular, con el propósito de recolectar información para el estudio ordenado según las dimensiones e indicadores de medición, posibilitando, determinar una estrategia institucional que solucione el problema. La encuesta se aplicará a través un cuestionario, preparado con anticipación y validado, con preguntas claras, sencillas y en base a la escala de Likert con alternativas de respuesta: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2), Nunca (1)

La entrevista; Arias (2020) es una técnica, que tiene como instrumento la guía de entrevista, que es preparada con ítems que responden a criterios establecidos para medir opiniones, percepciones, entre otros., y examinar las respuestas de manera objetiva. La entrevista tiene como ventaja un error probabilístico menor, razón que se hace de forma oral.

La entrevista, se aplicará a la totalidad de docentes de la I.E. José Leonardo Ortiz, con la intención de recolectar información sobre el problema de investigación. La guía de entrevista será preparada y validada, bajo criterios de confiabilidad.

Validación del instrumento por criterios de expertos

El instrumento se sometió al análisis y validación de cinco (05) expertos, como se detalla en Anexo 1

Métodos de investigación

En el estudio se empleará los métodos teóricos y empíricos. Para investigar sobre la problemática en investigación, se menciona los siguientes:

Métodos teóricos.

Histórico lógico: Describe información teórica de estudios previos, sobre acontecimientos, o eventos, con relación a un tema en particular de estudio, para la comprensión de su evolución y comportamiento, en la línea cronológica, describiéndose para explicar su alcance del conocimiento intensificado en su esencia, por el método lógico. Ramos (2008), citado por Quesada y Medina (2020)

Se empleará para el estudio y explicación transversal, de la trayectoria o desarrollo, al transcurrir el tiempo, del objeto en estudio, procedimiento de actuación de la gestión educativa liberada, seleccionada y estructurada, de acuerdo a lineamientos y variaciones más relevantes que se van presentando en su evolución, para desplazarlo al contexto educacional investigativo, dando cumplimiento al objetivo y determinando tendencias históricas de la estrategia metodológica en el desempeño y su dinámica.

Hipotético – deductivo: Según, Rodríguez & Pérez (2017), este método de investigación, se inicia, de la generación de las hipótesis, que se sujetan a comprobación para observar su exactitud, y establecer conclusiones o explicaciones sobre una problemática determinada.

Se nombra este método, dado que, en este estudio, se parte de la exposición de la problemática observada, mediante el diagnóstico fáctico, y se establece una hipótesis en particular intentando comprobarla con la aplicación de instrumentos y los resultados obtenidos con la probabilidad de alcanzar a definir las conclusiones.

Inductivo – deductivo: Son dos procesos invertidos, pero ambos se integran para el proceso investigativo, el deductivo parte de lo general a lo específico, y el inductivo de lo hipotético hasta llegar a conclusiones. Rodríguez y Pérez (2017) como se citó en Quesada y Medina (2020)

Se asignó en el transcurso de la investigación de los antecedentes, vinculados con el fenómeno de estudio donde se acudió a fuentes de investigación como: tesis, artículos, libros, revistas, para el cual, se realizó un análisis general de aquellos contenidos y se terminó el reconocimiento de elementos o dimensiones que se transforman en aporte para este estudio, de igual forma sobre las teorías que distinguen al objeto de estudio. Los resultados serán los cimientos para definir el aporte práctico para fomentar el desempeño docente.

Análisis documental, es un procedimiento que se realiza para tratar información en fuentes primarias o secundarias, para reconocer y obtener como resultados del análisis de información, de utilidad para el propósito de estudio y proporcionar nuevos conocimientos. Rodríguez y Pérez (2017) como se citó en Quesada y Medina (2020)

A través de este método se realizó la indagación de información, en documentos impresos y electrónicos como: revistas, artículos, informes de tesis y libros, la misma que fue interpretada, analizada y seleccionada, y se plasmó en el campo teórico del trabajo investigativo, que servirá como sustento de la propuesta y de las valoraciones realizadas.

3.5. Procedimientos de análisis de datos

Para el procesamiento de los datos, se utilizó el software como Hoja de Cálculo Microsoft Excel XP y estadísticos especializados como el SPSS versión 25. El programa Microsoft Excel XP, se utilizó para condensar los datos en tablas y gráficos estadísticos, los cuales permitieron visualizar de forma inmediata y ordenar los resultados obtenidos en el estudio. El software SPSS versión 25, se utilizó para el procesamiento de los datos y la

comprobación de hipótesis. Estos sirvieron para que a partir de los resultados se pueda analizar estadísticamente con aproximaciones muy cercanas a la realidad.

Para el análisis de los datos obtenidos a través de las encuestas, recurrimos a los métodos estadísticos, descriptivo e inferencial, luego calculamos los valores significativos de tendencia central como la media, mediana y moda; y también calculamos los valores de dispersión como la varianza, desviación típica y el coeficiente de variación. Estos estadísticos fueron representados en tablas de distribución de frecuencias. A partir de dichas tablas graficamos los histogramas para interpretar correctamente y llegar a las conclusiones que presentamos. Se estableció la validez del contenido de la propuesta, a través del juicio de expertos, los mismos que examinaron los instrumentos y aprobaron para su respectiva aplicación a la muestra de estudio, con categorías de pertinencia, suficiencia y coherencia.

¿Cuál es la prueba de confiabilidad del instrumento?

Después de haber aplicado el coeficiente de Alpha de Cronbach, utilizando el software SPSS. V25, se obtuvo los siguientes resultados, como se muestra en las tablas 2 y 3.

Tabla 2: *Confiabilidad de liderazgo pedagógico transformacional*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.923	24

Nota: Elaboración propia

Tabla 3: *Confiabilidad de la gestión escolar*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.902	30

Nota. Aplicación del Programa estadístico SPSS V25

Conclusión: La Tabla 2, muestra el valor del coeficiente Alfa de Cronbach $\alpha= 0.923$, para el instrumento que medirá la variable liderazgo pedagógico transformacional y la Tabla 3, muestra el valor del coeficiente Alfa de Cronbach $\alpha= 0.902$ para el instrumento que medirá la variable gestión escolar, lo que permite afirmar que se tiene un grado elevado de confiabilidad de ambos instrumentos.

3.6. Criterios éticos

- **Claridad en los objetivos de investigación**, para abordar inequívocamente lo que se esperaba examinar y posteriormente obtener la respuesta efectiva para ser ejecutada y tener resuelta la cuestión.
- **Respeto a los sujetos de investigación**. Los requerimientos morales de la exploración no terminan con la nota del asentimiento educado. En cuanto a los animadores asociados al examen, se sugiere salvaguardar la clasificación de los datos privados y permitir que el sujeto se retire del estudio cuando y bajo cualquier condición.
- **Consentimiento Informado**. Esta directriz incorpora la necesidad de considerar a las personas y las decisiones que toman. Se trata de un instrumento en el que las personas deben salvaguardar sus inclinaciones y en el que tienen la posibilidad de elegir si se asocian o no a la revisión y si la exploración es fiable con sus propias cualidades, intereses y objetivos.
- **Selección justa de los sujetos**. La investigación en el campo de la educación es larga y delicada, por lo que debe ser considerada:

Intentar no elegir grupos de sujetos que dependan exclusivamente de que no sean difíciles de reclutar debido a su situación social.

Tratar de no incorporar reuniones que no se beneficien de los resultados positivos.

Saber que los peligros y las ventajas se distribuyen decentemente entre las agrupaciones de la sociedad.

- **Validez científica.** Para que se considere moral, el examen debe dirigirse con una técnica adecuada que garantice que los resultados responderán a las preguntas que iniciaron el examen.

3.7. Criterios de rigor científico

- **Validez.** Conveniente tratamiento a las variables de estudio en el proceso de operacionalización, de tal manera que se explique la esencia de las mismas a través de sus dimensiones e indicadores, porque son ellos los que describen de manera objetiva la realidad investigada.
- **Fiabilidad.** Para medir se debe contar con precisión eficaz asociado de manera mínima con el error estándar y se necesita un tamaño muestral representativo.
- **Replicabilidad.** El estudio debe ser sometido cuantas veces sea necesario a un proceso de repetibilidad, en consecuencia, los resultados no deben variar, o en todo caso puede replicarse en otras realidades con características similares, los resultados deben mantenerse muy próximos.

IV. RESULTADOS

1. Fundamento epistemológico, dinámica del proceso y evolución histórica

Debido a la complejidad del tema, la Gestión Escolar ha adquirido una relevancia generalizada, especialmente para aquellos de nosotros involucrados en la investigación. Este campo de estudio está en proceso de desarrollo y carece de una especificidad y estructura sólida, lo que lo convierte en un ejemplo interesante de la relación entre teoría y práctica. La primera aproximación al concepto de gestión escolar lo reconoce como un campo teórico

y práctico, formado por la evolución de la teoría de la administración y las prácticas administrativas en el ámbito educativo.

En el contexto educativo, la transferencia de conocimientos y valores sociales se realizó mediante una política de educación pública confesional liderada por misioneros ibéricos, portadores naturales de la cultura latina. El proceso histórico de evolución se describe antes de abordar el segundo aspecto. El autor Ivancevich (1997) argumenta que la gestión es un proceso dirigido por individuos para coordinar las actividades laborales de otros con el objetivo de lograr resultados superiores a los que podría alcanzar una persona trabajando sola. Esta perspectiva se enmarca en la estructuración de organizaciones con el propósito de fundamentar conceptos para una gestión efectiva.

Además, Ivancevich (1997) señala que, al igual que la administración, la gestión implica funciones de planificación, organización y control, conectadas mediante la función de liderazgo en la planificación para influir en los resultados organizativos. Múltiples investigadores distinguen entre un administrador y un líder (gestor), argumentando que "se lideran personas y se administran cosas".

La gestión no solo debe ser efectiva, sino también adecuada, ya que moviliza todos los elementos de la organización para coordinar esfuerzos en acciones cooperativas que logren objetivos compartidos, previamente acordados y evaluados para facilitar decisiones informadas. La gestión escolar orientada a resultados educativos busca desarrollar instituciones escolares que evalúen su gestión y se comprometan con resultados de calidad, utilizando la cultura evaluativa como herramienta clave.

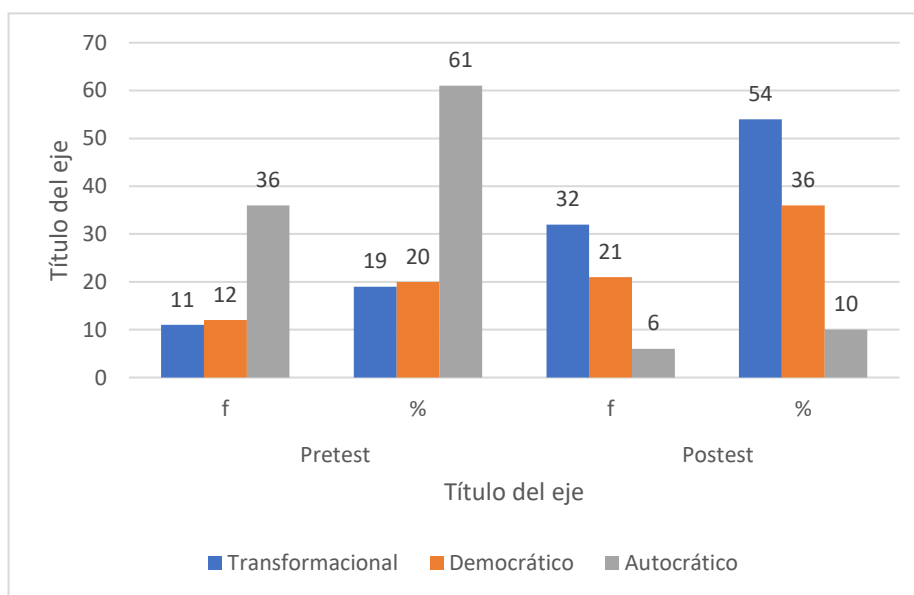
El concepto de calidad educativa básica, propuesto por Schmelkes (2009), abarca relevancia, eficacia, equidad y eficiencia. La relevancia implica habilidades fundamentales para la comunicación y resolución de problemas. La eficacia se refiere a alcanzar objetivos con todos los componentes reales del sistema educativo. La equidad implica proporcionar más apoyo a quienes lo necesitan verdaderamente, lo cual requiere una planificación cuidadosa para mejorar la cobertura y los resultados de aprendizaje. La eficiencia se relaciona con lograr resultados óptimos con recursos adecuados.

La Gestión Escolar requiere adaptarse a la evolución de la sociedad y el pensamiento humano a través de cambios estructurales. No hay un solo factor que garantice un cambio en todo el sistema, sino que la sistematicidad de las acciones y su conexión con metas son

cruciales para una gestión de calidad. Sin embargo, el debate en torno a la gestión de los centros educativos sigue siendo amplio, ya que todavía se encuentra en proceso de reflexión, conceptualización y gestión práctica. Las reformas educativas para implementar la gestión como estrategia de calidad no han producido los resultados esperados, lo que ha generado un creciente interés en este tema. La gestión refleja los ideales institucionales que deben cumplir las organizaciones educativas en una sociedad diversa y cambiante, y también refleja la variedad de intereses y expectativas en torno a los objetivos educativos.

2. Diagnóstico del estado actual del proceso de gestión escolar en relación con el liderazgo pedagógico transformacional de la institución educativa José Leonardo Ortiz de Chiclayo. (específicamente Tablas 9-10-11)

Figura 2: *Tipos de liderazgo pedagógico transformacional*



Nota: Test de liderazgo pedagógico transformacional

Tabla 4: Tipos de liderazgo pedagógico

Tipos	Pretest		Post test	
	f	%	f	%
Transformacional	11	19	32	54
Democrático	12	20	21	36

Autocrático	36	61	6	10
Total	59	100	59	100

Según tabla 4 (o Figura 2), el pretest determinó que en el tipo transformacional se ubican 11 docentes, es decir, el 19% de los 59 encuestados están contenidos en el intervalo [88 – 120). Este resultado se dio antes y posterior a la aplicación, se aplica el posttest, evidenciando el tipo transformacional, ascendente al 54%, es decir, 32 docentes pertenecen al intervalo [88 – 120) y han mejorado su formación personal y profesional expresando el alcance del objetivo, haber logrado fomentar la optimización del liderazgo pedagógico transformacional en directivos y docentes de la institución educativa José Leonardo Ortiz, de la provincia Chiclayo.

Escala de valoración o Baremo de instrumento:

El cuestionario consta de 24 preguntas, y se ha utilizado como unidad de medición la escala de Likert compuesta por una escala de calificación para determinar el nivel de conformidad de los docentes a través de su opinión detallada sobre el liderazgo pedagógico. El baremo de instrumento está categorizado numéricamente como sigue: Nunca=1; Casi nunca=2; A veces=3; Casi siempre=4; Siempre=5.

Esta escala implica una nota mínima de $24 \times 1 = 24$ y una nota máxima de $24 \times 5 = 120$. En otras palabras, el rango está comprendido entre 24 (valor mínimo) y 120 (valor máximo)

Para establecer la escala de valoración, restamos $120 - 24 = 96$ y dividimos entre tres $96 / 3 = 32$, luego sumamos 32 a 24 = 56, nuevamente $56 + 32 = 88$, y $88 + 32 = 120$, resultando:

Tabla 5: Escala de valoración Pre test

Intervalo	Tipos	f	%
[24 – 56)	Autocrático	36	61
[56 – 88)	Democrático	12	20

[88 – 120)	Transformacional	11	19
TOTAL		59	100%

Nota: Tabla 4

Tabla 6: Escala de valoración Post Test

Intervalo	Tipos	f	%
[24 – 56)	Autocrático	6	10
[56 – 88)	Democrático	21	36
[88 – 120)	Transformacional	32	54
TOTAL		59	100%

Nota: Tabla 4

Tabla 7: Estadísticos del Pre Test

Pre Test Líder pedagógico transformacional

N	Válido	59
	Perdidos	0
	Media	1,80
	Mediana	2,00
	Moda	2

Nota: Aplicación del Software SPSS V25

Tabla 8: Estadísticos del Post Test

Post Test Líder Pedagógico Transformacional

Válido	59
--------	----

Perdidos	0
Media	3,97
Mediana	5,00
Moda	5

Nota: Aplicación del Software SPSS V25

De la Tabla 7 (Pre Test) destacamos que la mayoría ha marcado la opción 2, (moda), es decir, “Casi Nunca”, por lo que la mediana (2) y la media (1,8) son casi iguales. Si comparamos con los resultados del Post Test (Tabla 8), observamos que la mayoría ha marcado la opción 5 (moda), es decir, “Siempre”, resultando igual a la mediana, lo que causa un aumento de la media, de 1,8 a 3,97. Esta comparación nos permite afirmar que los resultados han mejorado después de la aplicación del plan de gestión escolar.

Según tabla 4 (o Figura 2), el pretest determinó que en el tipo transformacional se ubican 11 docentes, es decir, el 19% de los 59 encuestados están contenidos en el intervalo [88 – 120). Este resultado se dio antes de la aplicación del plan de gestión escolar, y posterior a la aplicación, se aplica el postest, evidenciándose un incremento considerable del tipo transformacional, ascendente al 54%, es decir, 32 docentes pertenecen al intervalo [88 – 120) y han mejorado su formación personal y profesional expresando el alcance del objetivo, haber logrado fomentar la optimización del liderazgo pedagógico transformacional en directivos y docentes de la institución educativa José Leonardo Ortiz, de la provincia Chiclayo.

Tabla 9: Dimensión desempeño técnico pedagógico de los docentes

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%
1. Habla de forma optimista sobre el futuro de mi organización.	22	37	28	47	4	7	3	5	2	3
2. Sus colegas se sienten orgullosos de trabajar conmigo.	20	34	35	59	1	2	2	3	1	2
3. Su presencia tiene efecto en el rendimiento de equipo.	18	31	33	56	5	8	2	3	1	2
4. Presta ayuda a los que tienen dificultades para lograr los objetivos.	5	8	10	17	27	46	15	25	2	3
5. Evita intervenir, excepto cuando no se	10	17	8	14	27	46	7	12	7	12

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%
consiguen los objetivos.										
6. Se asegura de que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que recíprocamente pueden obtener de mí.	12	20	7	12	25	42	8	14	7	12
7. Les comunica saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado.	15	25	12	20	14	24	15	25	3	5
8. En las actividades solo me interesa resultados.	13	22	24	41	14	24	5	8	3	5

Nota. Aplicación del Programa estadístico SPSS V25

Tabla 10: *Dimensión desempeño orientador de los docentes*

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%
9. Interviene para resolver problemas.	22	37	30	51	2	3	3	5	2	3
10. Les da charlas para motivarlos.	24	41	21	36	5	8	5	8	4	7
11. Toma decisiones ante las dificultades que se presenten	12	20	5	8	18	31	11	19	13	22
12. Ayuda a mejorar sus capacidades.	8	14	7	12	22	37	16	27	6	10
13 tratar de desarrollar nuevas formas	6	10	8	14	24	41	15	25	6	10

de trabajo para
motivarlos.

14. Confía en su
capacidad para
superar
cualquier
obstáculo.

4	7	8	14	20	34	21	36	6	10
---	---	---	----	----	----	----	----	---	----

15. Apoya
cuando llevan a
cabo
importantes
cambios en su
trabajo.

5	8	7	12	20	34	22	37	5	8
---	---	---	----	----	----	----	----	---	---

16. Está
presente cuando
surge un
problema.

19	32	32	55	2	3	4	7	2	3
----	----	----	----	---	---	---	---	---	---

Nota. Aplicación del Programa estadístico SPSS V25

Tabla 11: *Dimensión desempeño flexible de los docentes*

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%
17. Estimula a sus colegas a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo.	22	37	30	51	2	3	3	5	2	3
18. Permite que sus colegas decidan por usted.	5	8	10	17	27	46	15	25	2	3
19. Puede obtener lo que pidan a cambio de su participación.	10	17	8	14	27	46	7	12	7	12

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%
20. Les dice cómo se deben hacer las cosas.	10	17	8	14	27	46	7	12	7	12
21. Permite que siga haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, sino me parece introducir cambios.	6	10	7	12	20	34	22	37	4	7
22. Comunica regularmente los fracasos o errores con el	22	37	28	47	4	7	3	5	2	3

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%
fin de superarlos.										
23. Les da lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.	20	34	35	59	1	2	2	3	1	2
24. En las actividades solo le interesa resultados.	18	31	33	56	5	8	2	3	1	2

Nota. Aplicación del Programa estadístico SPSS V25

La Tabla 9 diagnostica la variable liderazgo pedagógico transformacional a través de su dimensión técnico pedagógico de los docentes, observando la pregunta tres respecto a que, si su presencia como docente tiene poco efecto en el rendimiento de equipo, resulta que el 56% (33 docentes) expresa “casi nunca”; en lo que se refiere a que si presta ayuda a los que tienen dificultades para lograr los objetivos, el 46% (27) presta ayuda a veces. Por último, según los datos obtenidos, se evidencia que los docentes no asumen su labor técnico pedagógica, según el tipo de liderazgo pedagógico transformacional de manera pertinente.

La Tabla 10 diagnostica la variable liderazgo pedagógico transformacional a través de su dimensión desempeño orientador de los docentes, destacando la pregunta nueve, si el docente interviene para resolver problemas., el 51% (30 docentes) de los encuestados dicen que casi nunca lo hacen; asimismo la pregunta diez, si el docente les da charlas para motivarlos a los estudiantes, el 41% (24) responden que nunca; de igual manera ante la pregunta doce, si ayuda a mejorar sus capacidades, el 37% (22) mencionan que a veces. Por último, según los datos obtenidos, se evidencia que los docentes no asumen su nivel de desempeño orientador según el tipo de liderazgo pedagógico transformacional de manera responsable y pertinente.

La Tabla 11 diagnostica la variable liderazgo pedagógico transformacional a través de su dimensión desempeño flexible de los docentes, ante la pregunta 17, si estimula a sus colegas a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo, el 51% (30 docentes) de los encuestados dicen que casi nunca lo hacen, y respecto a la pregunta 22, si el docente comunica regularmente los fracasos o errores con el fin de superarlos, el 47% (28 docentes) manifiesta que casi nunca lo hacen. Estos datos, de manera general nos permiten entender que el docente no se muestra flexible, según el tipo de liderazgo pedagógico transformacional.

Tabla 12: Correlación entre pretest y post test en liderazgo pedagógico transformacional

		Correlaciones		
			(Pretest) liderazgo pedagógico transformacional	(Post test) liderazgo pedagógico transformacional
Rho de Spearman	(Pretest) liderazgo pedagógico transformacional	Coeficiente de correlación	1.000	,285*
		Sig. (bilateral)		0.028
		N	59	59
	(Post test) liderazgo pedagógico transformacional	Coeficiente de correlación	,285*	1.000
Sig. (bilateral)		0.028		
		N	59	59

En la tabla 12, se puede apreciar el resultado correlacional entre el pretest y post test en el liderazgo pedagógico transformacional a través del valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman igual a 0,285, lo que nos permite afirmar que existe correlación baja.

3. Elaborar la estructura del proceso de gestión escolar

Para construir la estrategia de un aporte práctico, se ha considerado la elaboración de una estructura de nuestro Plan de Gestión Escolar (Anexo 12) para optimizar el liderazgo pedagógico transformacional en la institución educativa Leonardo Ortiz de Chiclayo:

Gestión Escolar

Según Loera (2003), la gestión escolar es el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, profesores y alumnos), vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones,

los ámbitos y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

Exigencias del contexto

Invita a considerar las teorías fundamentales, la autoevaluación, gestión por competencias, desempeño docente, estilo de liderazgo (liderazgo pedagógico transformacional), visión institucional, estudiante competente y calidad educativa.

Teorías fundamentales.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915): Es conocido como el padre de la administración científica. Nació en Pennsylvania, Estados Unidos. Taylor estableció principios y normas que permiten obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y ahorro de los materiales.

Max Weber (1864-1920): Fue un importante sociólogo y destacado economista alemán. Considerado uno de los fundadores de la Sociología Moderna también conocida como la sociología económica.

Henri Fayol (1841-1925): De origen francés, considerado al igual que Taylor como uno de los fundadores de la administración, nació en Constantinopla y obtuvo el título de ingeniero de Minas en Francia. Publicó su obra Administración industrial y general en 1916.

La Autoevaluación: Es la evaluación que el estudiante efectúa acerca de su propio aprendizaje o desempeño. La autoevaluación es un proceso que le permite al estudiante conocer sus potencialidades y limitaciones y con ellas tomar las medidas necesarias para incrementar sus conocimientos y buscar la ayuda para superar los obstáculos que interfieren su proceso de aprendizaje.

Gestión por competencias

Es la implementación de tres grandes momentos:

1. La definición de competencias
2. Diccionario (de competencias, de comportamiento y de preguntas)
3. La asignación de competencias a puestos

Liderazgo pedagógico transformacional.

El liderazgo transformacional es un proceso en el que los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar un nivel más alto de moral y motivación.

Esta transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y organizaciones. El líder se encarga de influir para motivar a los seguidores a lo largo de los objetivos de la empresa, así como crear cambios positivos tanto para el líder y los seguidores.

Visión institucional

Se trata de un plan que traza una **organización** con base en lo que quiere desarrollar, busca cubrir las necesidades, bien sea con los productos o servicios que ofrecen de acuerdo a las carencias que se considera que tiene el mercado.

Visión de la I. E. José Leonardo Ortiz de Chiclayo:

Líder de la educación a nivel regional con personas que practican valores y altamente capacitados, enfrentan retos en un mundo diverso, globalizado y cambiante, contribuyendo al desarrollo humano sostenible de la región y del país. Participan de una educación integral, de calidad, innovadora con equidad e interculturalidad que se desarrolla en forma descentralizada y democrática, en el marco de la ética y la participación, comprometida con el Estado y la Sociedad Civil.

Estudiante competente

Según MINEDU un estudiante es competente cuando su aprendizaje por competencias le permite ser capaz de llevar el conocimiento a la realidad que le rodea, que aprende de manera práctica los propios contenidos teóricos que les corresponda en todas las áreas.

Calidad educativa

En ese mismo sentido, la OREALC/UNESCO concibe la calidad en educación como un medio para que el ser humano se desarrolle plenamente, y gracias a ella crezca y se fortalezca como persona que contribuye al desarrollo de la sociedad transmitiendo y compartiendo sus valores y su cultura. Afirma que mejorar la calidad de la educación requiere sistemas donde puedan aprenderse principios del desarrollo científico y de la modernización en maneras que respeten los contextos socioculturales de los estudiantes.

4. Analizar estadísticamente la fiabilidad de los instrumentos aplicados

Tabla 5: *Confiabilidad de liderazgo pedagógico transformacional*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.923	24

Nota: Aplicación del programa estadístico SPSS. Versión 25

El valor del coeficiente de confiabilidad denominado Alfa de Cronbach, calculado a través de la aplicación del programa estadístico SPSS es $\alpha = 0,923$. Este valor indica una confiabilidad muy aceptable, puesto que la mayor confiabilidad es 1. Asimismo, indica el grado en que el instrumento aplicado a la variable liderazgo pedagógico transformacional, produce resultados coherentes y consistentes.

Tabla 6: *Confiabilidad de la gestión escolar*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.902	30

Nota: Aplicación del programa estadístico SPSS. Versión 25

El valor del coeficiente de confiabilidad denominado Alfa de Cronbach, calculado a través de la aplicación del programa estadístico SPSS. Versión 25, es $\alpha = 0,902$. Este valor indica una confiabilidad muy aceptable, puesto que la mayor confiabilidad es 1. Asimismo, indica el grado en que la medición del instrumento aplicado a la variable liderazgo pedagógico transformacional, produce resultados coherentes y consistentes.

V. DISCUSIÓN

Los resultados encontrados en este estudio respecto a la Gestión Escolar requieren de cambios estructurales para funcionar, así adaptarse a la evolución de la sociedad y del pensamiento humano. La sistematicidad de las acciones y la vinculación de sus procesos a la obtención de metas, son las condiciones de una gestión de calidad y por tanto se convierten en los referentes que el modelo toma en cuenta para evaluar las prácticas de gestión de la institución. Por lo anteriormente expuesto, se considera que alrededor de la gestión de los centros educativos todavía hay mucho por discutir en razón de constituirse en un camino disponible para proseguir en su reflexión, conceptualización y gestión empírica. Los procesos de reforma educativa para implementar la gestión como un mecanismo estratégico de calidad educativa no han surtido los efectos esperados y por el contrario los resultados muestran un grado preocupante según los últimos datos de las pruebas internacionales. En este punto la Gestión se ha convertido en un asunto de interés particular por cuanto, por una parte, concentra los ideales de funcionamiento institucional que deben seguir las Organizaciones Educativas de cara a las exigencias de una sociedad altamente cambiante y diversificada; y por otra, refleja en su efectividad la variedad de intereses, expectativas, motivaciones y posicionamiento que los diferentes sectores desarrollan en sus relaciones mutuas sobre la base de determinados propósitos educativos.

Por otro lado, a nivel nacional y en particular la UGEL- Chiclayo, desarrollan un trabajo más centrado en la parte administrativa que en lo académico. No programan un seguimiento orientador o de control del desempeño académico de los docentes, desde el cumplimiento del horario de clases. No hay un liderazgo directivo que comprometa, que motive conscientemente a los docentes y que comprendan que la razón de ser de un docente son los estudiantes

Estos resultados por una parte coinciden con algunos estudios previos, como el de Ospina (2017), quien basa su estudio en los procesos de gestión escolar en una institución de Manizales - Colombia, partiendo del reconocimiento de la asociación existente entre la gestión escolar y la gerencia educativa, colocando a ésta como cimiento de investigación, perfilando un tipo de liderazgo autocrático; mientras que el presente estudio se basa en la relación existente entre la gestión escolar y el liderazgo pedagógico transformacional como nexo fundamental para establecer un cambio personal y profesional en los actores, según resultados del pre test y post test mostrados en la Tabla 4.

De igual manera los resultados obtenidos coinciden en parte con los estudios de Reyes y Moreno (2019), quienes basan sus aportes en la ejecución de estrategias de liderazgo para el mejoramiento del clima organizacional en una escuela de Comas-Lima, determinando que el desarrollo de aprendizaje de los estudiantes se ubica en los niveles de inicio y proceso, respecto al desarrollo de competencias. y. el 81.81%, de los maestros mencionan la no existencia de un buen tipo de liderazgo directivo, pero no especifican cuál es el tipo de liderazgo directivo más efectivo y adecuado; mientras que, la presente investigación si específica, se trata del liderazgo pedagógico transformacional, a partir de la gestión escolar, según resultados mostrados en la Tabla 4.

Así mismo, se ha encontrado coincidencias con el estudio de Salazar (2021), quien analiza cómo es la actuación del profesor de la escuela Señor de los Milagros de Mórrope, aplicando una estrategia basada en el liderazgo transformacional, llegando a las siguientes conclusiones: la actitud individualista y deficiente comunicación entre los agentes educativos en la ejecución de las actividades; los profesores no tienen participación por propia iniciativa, sin responsabilidad para con la institución. La estrategia de participación, intervención, fundamentada en el liderazgo transformacional conforme se presenta no es suficiente. El presente estudio marca diferencia con el estudio Salazar (2021) ofreciendo a directivos y profesores las herramientas necesarias para el mejoramiento de la actuación pedagógica, desarrollando la formación empática docente, y comprometiendo las habilidades para la comunicación de manera efectiva en la solución de la problemática institucional. Destacamos como diferencia fundamental la aplicación de un plan de gestión escolar para fomentar el liderazgo pedagógico transformacional en la institución educativa.

También encontramos coincidencias con el estudio de Cavagnaro y Carbajal (2020), quienes basan sus aportes en examinar la incidencia del liderazgo transformacional en una escuela de Ecuador, para el cual, establecieron una estrategia para cambiar la gestión educativa, en relación con su visión de futuro de la institución. La aplicación del instrumento, mediante la entrevista virtual, que consignó interrogantes de tipo abiertas para docentes y directivos, teniendo en cuenta la escala Likert. Los autores mencionan haber observado que el 66% indica estar totalmente de acuerdo en que el directivo tiene insuficiencias de habilidades para conducir estratégicamente el trabajo en equipo. Este estudio tiene un acercamiento al nuestro, en cuanto trata de cambiar la gestión escolar, a través de examinar la incidencia del liderazgo transformacional en un centro educativo, pero nuestro estudio trata de experimentar aplicando un plan de gestión escolar (anexo

12) para potenciar el liderazgo pedagógico transformacional en la institución educativa José Leonardo Ortiz de Chiclayo.

Hubiéramos querido tener todo el apoyo del personal directivo y docente, esta limitación condujo a prolongar los meses de duración de este estudio, pero, esperamos modestamente que sea un eslabón de partida para otras investigaciones sobre el mismo tema y que sea mejorado, para bien de las instituciones educativa y fundamentalmente, para los estudiantes.

VI. APORTE PRÁCTICO DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. Fundamentación del Aporte práctico

En la gestión escolar se debe considerar fundamentalmente las exigencias del contexto y las teorías de Frederick Winslow Taylor, Henry Fayol, Max Weber, para inducir en los actores educativos: directivos, docentes padres de familia y personal administrativo y de servicio, una auto evaluación crítica y reflexiva, para orientar la planificación, organización, dirección y control sobre todo en una gestión por competencias, desempeño docente (dominio pedagógico y didáctico) y estilo de liderazgo entre los existentes, denominado “estilo de liderazgo transformacional”, para alcanzar una calidad educativa, un estudiante competente y así, concretizar periódicamente una visión institucional.

Reyes (2021) quien en su trabajo de investigación desempeño en la conducción de la escuela, concluye que no es el adecuado toda vez que esta desprovisto de las habilidades que se requiere en el tipo de liderazgo transformacional, en consecuencia no se realizará una gestión institucional adecuada y eficaz; ante esta realidad se hace necesario gestionar espacios de reflexión, evaluación y actitud de cambio por parte de todos y cada uno de los actores educativos de la institución, solo así se podría ir construyendo actitudes en pro del interés institucional para realizar una gestión escolar acorde a las necesidades de los estudiantes y acorde a los tiempos actuales. Por tanto, esta investigación avala la propuesta de nuestro estudio, cuyo objetivo es aplicar un plan de gestión escolar para fomentar la optimización del liderazgo pedagógico transformacional en los directivos y docentes de la institución educativa “José Leonardo Ortiz” de la provincia de Chiclayo.

El Ministerio de educación de Ecuador (2019) en un trabajo de investigación pone a disposición del magisterio nacional un informe donde se hace de conocimiento la asociación que existe entre el liderazgo directivo y la evaluación de la práctica pedagógica del profesor. Para tal fin, se empleó la técnica de la encuesta, observando los siguientes resultados: El coeficiente de Rho de Spearman, evidenció un valor de $Rho=0,783$, y $p = 0.00$ ($p < 0.05$), afirmando la existencia de una fuerte asociación entre las variables. Este estudio nos llevó a realizar una comparación estadística de las medidas de tendencia central de los datos obtenidos mediante un preexperimental antes y después, realizado a los docentes de la institución educativa de José Leonardo Ortiz sobre liderazgo pedagógico transformacional (Tabla 7 y 8). y según la Tabla 12, nos indica que existe

correlación baja en el liderazgo pedagógico transformacional de los docentes, entre el pre test y post test, puesto que el coeficiente Rho de Spearman es igual a 0,285. Asimismo, este estudio fundamenta nuestro propósito, la aplicación de un aporte práctico consistente en un plan de gestión escolar para fomentar el liderazgo pedagógico transformacional, en la institución educativa José Leonardo Ortiz de Chiclayo.

6.2. Construcción del aporte práctico

6.2.1. Introducción

El propósito de este trabajo es analizar determinadas particularidades teóricas acerca de la gestión educativa en la realidad latinoamericana. La categoría gestión educativa, como campo disciplinar, data de los años ochenta en América Latina. En cada una de estas regiones fue adquiriendo distintos matices y debemos considerar que, en ese contexto, América Latina es la región más injusta del planeta. En ella, la diferencia entre ricos y pobres se multiplica y amplía creando un abismo que parece insuperable para la mayor parte del pueblo.” Todo se globalizó o se globaliza en la sociedad pasando a exigir un elevado porcentaje de conocimiento, pues, el fenómeno de la globalización produjo y produce cambios radicales en el mundo del trabajo, resultando así, el conocimiento en la contemporaneidad es también un valor mercantil del cual el “capital” necesita para su continuidad, adecuando la Gestión de la escuela y la educación... La escuela juega un rol de gestión en condiciones de producción. Este trabajo tiene la intención de pensar la escuela como un lugar de tolerancia y de respeto que propicie el desarrollo de una cultura democrática, por lo que su funcionamiento alienta la participación de todos en la toma de decisiones. En esa perspectiva los modelos y métodos de producción fueron implantados con la idea de concentrar la mano de obra con vista a la dominación y alienación, a través de los procesos fragmentados, intensificando el papel del trabajador como mero ejecutor, investido por los avances tecnológicos para el control y acumulación de riquezas por parte del capital. En ese contexto, la cuestión es cómo la educación podrá tener un papel decisivo en cuanto a política pública para los nuevos procesos de gestión escolar que estén orgánicamente articuladas con la construcción de nuevos procesos sociales orientados para la humanización, la ética y los nuevos paradigmas en cuanto a la convivencia humana. La ofensiva neoliberal o de los gobiernos liberales impone a partir

del Consenso de Washington, en 1989, políticas de acción de dominación de la elite financiera internacional a los países más pobres. Esa realidad, por tanto, fragiliza, desestabiliza y cambia radicalmente el contexto de la política económica contemporánea, cuyos mayores efectos son sobre las políticas educacionales en el escenario del siglo XXI.

En el contexto nacional, surgió a partir de las necesidades educativas que se observan en la viabilidad del desempeño de los directivos y también como resultado de un estudio de diagnóstico sobre desempeño pedagógico realizado a los docentes de diferentes instituciones educativas a nivel nacional. Para su formulación se ha revisado fuentes bibliográficas, antecedentes de estudio, análisis epistemológico de las teorías, consulta a expertos, aplicación de instrumentos a la muestra de estudio, a efectos de elaborar un aporte práctico, y de acuerdo con Marcelo (2021), se puede ver que la carencia y la diversidad de modelos empleados en la formulación de instrumentos de gestión en las instituciones educativas no permite la consecución del objetivo institucional deseado, solo por avocarse al cumplimiento documentario de momento, esto se repite cada año, acción que no se refleja en resultados tal como se espera por ser un objetivo nacional que es elevar el nivel académico, que como parte implícita está la gestión escolar, también se refleja la falta de articulación de los instrumentos de gestión institucional con la gestión pedagógica, administrativa y en algunos aspectos con los objetivos estratégicos regionales y nacionales, para lo cual se analizan los procesos de la gestión educativa, a fin de determinar la pertinencia del modelo de la planificación estratégica situacional aplicado a la gestión escolar.

En el contexto local podemos decir que en el interior de nuestras escuelas hay mucha desesperanza y una profunda sensación de impotencia. En esta realidad, las indagaciones son innumerables y constantes a profesores, gestores, en fin, de la sociedad en su totalidad. Entender la crisis que sacude a la escuela en este inicio del siglo XXI nos remite a entender sus fuentes históricas, como los caminos o las tendencias para el escenario educacional que nos impulse a actuar de un modo consiente y colectivo y a salirnos de esta parálisis nebulosa que nos arrastra hacia la desesperanza, el individualismo y lamentablemente a la falta de compromiso ético para con la educación.

Como un ejemplo tomemos como referente la Tabla 4 y figura 2, donde se observa que el pre test de la variable liderazgo pedagógico transformacional aplicado a los docentes de la

institución educativa José Leonardo Ortiz de Chiclayo, es 19%, equivalente a 11 docentes que se ubican en el nivel transformacional, el 20 % (12 docentes) en el nivel democrático y el 61% (36 docentes) en el nivel autocrático. Esto significa que existe una mala gestión escolar por parte de los directivos.

Estos resultados nos permitieron establecer como objetivo, aplicar un plan de gestión escolar para fomentar la optimización del liderazgo pedagógico transformacional en los directivos y docentes de la institución educativa “José Leonardo Ortiz” de la provincia de Chiclayo.

6.2.2. Estructura del aporte

No obstante, a lo desarrollado por los autores que hemos considerado en este estudio, aún se sigue analizando en cuanto a estrategias formativas de planes de gestión escolar. Para construir la estrategia de un aporte práctico, se ha considerado la estructura de nuestro Plan de Gestión Escolar (Anexo 12) para optimizar el liderazgo pedagógico transformacional en la institución educativa Leonardo Ortiz de Chiclayo:

Gestión Escolar

Según Loera (2003), la gestión escolar es el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, profesores y alumnos), vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ámbitos y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

Exigencias del contexto

Invita a considerar las teorías fundamentales, la autoevaluación, gestión por competencias, desempeño docente, estilo de liderazgo (liderazgo pedagógico transformacional), visión institucional, estudiante competente y calidad educativa.

Teorías fundamentales.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) Es conocido como el padre de la administración científica. Nació en Pennsylvania, Estados Unidos. Taylor estableció principios y normas que permiten obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y ahorro de los materiales. Sus

principales aportaciones son: estudios de tiempos y movimientos, selección de obreros, métodos de trabajo, incentivos, especialización y capacitación. Considerada como una teoría burocrática

Max Weber (1864-1920) Fue un importante sociólogo y destacado economista alemán. Considerado uno de los fundadores de la Sociología Moderna también conocida como la sociología económica. Sus grandes obras son, "La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo" y "Economía y Sociedad". Considerada como una teoría clásica.

Henri Fayol (1841-1925) De origen francés, considerado al igual que Taylor como uno de los fundadores de la administración, nació en Constantinopla y obtuvo el título de ingeniero de Minas en Francia. Publicó su obra Administración industrial y general en 1916. Identificó las principales actividades (o áreas funcionales) que, de acuerdo con su criterio, deberían existir en cualquier organización: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contabilidad y gerencia. Considerada como una teoría humanística.

Autoevaluación

La autoevaluación es la evaluación que el estudiante efectúa acerca de su propio aprendizaje o desempeño. La autoevaluación es un proceso que le permite al estudiante conocer sus potencialidades y limitaciones y con ellas tomar las medidas necesarias para incrementar sus conocimientos y buscar la ayuda para superar los obstáculos que interfieren su proceso de aprendizaje. Esta evaluación debe llevarse a cabo con mucha conciencia crítica, aceptando sus éxitos y sus fracasos como producto de sus experiencias y con el resultado de esta autoevaluación evitar cometer nuevos errores.

Gestión por competencias

Es la implementación de tres grandes momentos:

1. La definición de competencias
2. Diccionario (de competencias, de comportamiento y de preguntas)
3. La asignación de competencias a puestos

Liderazgo pedagógico transformacional.

El liderazgo pedagógico transformacional es un proceso en el que los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar un nivel más alto de moral y motivación.

Esta transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y organizaciones. El líder se encarga de influir para motivar a los seguidores a lo largo de los objetivos de la empresa, así como crear cambios positivos tanto para el líder y los seguidores. Las ventajas que se tienen consigo es desarrollar habilidades sociales y aumentar la autoestima de los seguidores, lo que supone una mayor productividad y eficiencia. Existen cuatro tipos de dimensiones de un líder transformacional. La primera es el carisma o la influencia, genera respeto y confianza; la segunda es la inspiración en la cual actúa como un modelo para los subordinados; la tercera es la estimulación intelectual, incita a los subordinados para que resuelvan los problemas según su criterio, y la cuarta es la consideración personal, esta proporciona una retroalimentación continua y significativa para el desarrollo subordinado.

El liderazgo pedagógico transformacional llega a ser en la persona lo que determina y ayuda a promover actividades que ayuden en la mejora de las instancias de educación. Las formas de liderar más importantes y que promueven formas creativas en las instituciones son: transformacional, de armonía emocional, de colaboración, forma distribuida, etc., que toman al liderazgo como un resumen de muchas formas de ser o sociales, que toman como centro de su forma de ser, su sentir y las necesidades e intereses de los miembros de una institución, convirtiéndose en la persona que genera desarrollo en todos los alrededores de los miembros de la organización que lidera (Vargas, 2020)

Misión institucional

Se trata de un plan que traza una **organización** basada en el desarrollo humanístico, ético y de calidad, buscando cubrir las necesidades, bien sea con los productos o servicios que ofrecen de acuerdo a las carencias que se considera que tiene el mercado.

Desarrollar lo **que es la visión institucional** va estrechamente relacionado con lo que vendría siendo la **misión**, pues la visión es la idea y la misión son las acciones que llevan a la consecución de dicha idea, por lo que ambas deben ir juntas para lograr los objetivos que se plantean.

En muchos casos, contar con una **misión** y **visión** es lo que permite que las empresas puedan prosperar, ya que se pasa de tener una idea a desarrollar un plan claro

Visión de la I. E. José Leonardo Ortiz de Chiclayo:

Líder de la educación a nivel regional con personas que practican valores y altamente capacitados, enfrentan retos en un mundo diverso, globalizado y cambiante, contribuyendo al desarrollo humano sostenible de la región y del país. Participan de una educación integral, de calidad, innovadora con equidad e interculturalidad que se desarrolla en forma descentralizada y democrática, en el marco de la ética y la participación, comprometida con el Estado y la Sociedad Civil.

Estudiante competente

Según MINEDU un estudiante es competente cuando su aprendizaje por competencias le permite ser capaz de llevar el conocimiento a la realidad que le rodea, que aprende de manera práctica los propios contenidos teóricos que les corresponda en todas las áreas.

Calidad educativa

En ese mismo sentido, la OREALC/UNESCO concibe la calidad en educación como un medio para que el ser humano se desarrolle plenamente, y gracias a ella crezca y se fortalezca como persona que contribuye al desarrollo de la sociedad transmitiendo y compartiendo sus valores y su cultura. Afirma que mejorar la calidad de la educación requiere sistemas donde puedan aprenderse principios del desarrollo científico y de la modernización en maneras que respeten los contextos socioculturales de los estudiantes.

OREALC (Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe)

UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura)

El Tesoro Interior, Informe para la UNESCO de la Comisión Internacional sobre Educación para el siglo XXI, presidido por otro estadista francés Jacques Delors, entiende que la educación a lo largo de toda la vida se basa en cuatro pilares:

- Aprender a conocer, reconociendo al que aprende diariamente con su propio conocimiento, combinando elementos personales y "externos."
- Aprender a hacer, que se enfoca en la aplicación práctica de lo aprendido.
- Aprender a vivir juntos, que se ocupa de las habilidades críticas para llevar adelante una vida libre de discriminación donde todos tengan iguales oportunidades de desarrollarse a sí mismos, a sus familias y a sus comunidades.
- Aprender a ser, que hace hincapié en las destrezas que necesitan los individuos para desarrollar su pleno potencial.

6.3. Objetivo general

La determinación de la realidad problemática en la institución educativa considerando el débil liderazgo directivo, implica la formulación del objetivo general del plan de gestión escolar, permitiendo organizar la estructura básica:

Objetivo general: Sistematizar la estructura orgánica, teniendo en cuenta las exigencias del contexto: Concepción de gestión escolar, teorías fundamentales de gestión, autoevaluación, desempeño docente y liderazgo pedagógico transformacional para alcanzar calidad educativa que conlleve a la formación de estudiantes competentes, capaces de resolver problemas concretos que la sociedad exige.

VII. CONCLUSIONES

- El fundamento epistemológico de la dinámica del proceso de la gestión escolar se da en su evolución histórica, desde la enseñanza de muchas metodologías y no de conocimientos científicos, hasta la inserción de herramientas tecnológicas en la práctica docente (figura 1)
- El diagnóstico aplicado a los docentes y directivos sobre el estado actual del proceso de gestión escolar, relacionado con el liderazgo pedagógico transformacional, identifica brechas significativas, que limitan su fortalecimiento y desarrollo (Tabla 5)
- La elaboración de los fundamentos, acciones y actividades del proceso de la gestión escolar, para promover la optimización del liderazgo pedagógico transformacional, se ha estructurado a través de las exigencias del contexto y de las teorías que lo fundamentan
- El análisis estadístico sobre la confiabilidad, es decir, sobre el grado en que los instrumentos aplicados producen resultados coherentes y consistentes, se determinó mediante el software estadístico SPSS. V25 (Tabla 2 y 3).

VIII. RECOMENDACIONES

- Actualmente necesitamos Instituciones Educativas donde se aplique una gestión escolar dentro un proceso sinérgico y recursivo, donde se plasme la eficacia y eficiencia para alcanzar un liderazgo directivo, liderazgo transformacional que nos prepare a tener respuestas y reacciones frente a las consecuencias de la post modernidad.
- Continuar profundizando en investigaciones similares que permitan articular enfoques y modelos para mejorar el liderazgo directivo, por ende, la calidad educativa que va en beneficio de los estudiantes y el desarrollo local, regional y nacional.
- La comunidad educativa especializada debe promover la aplicación del presente Plan de Gestión escolar con el propósito de optimizar el liderazgo pedagógico transformacional en la institución educativa José Leonardo Ortiz, del distrito Chiclayo.
- El presente Plan de Gestión escolar para optimizar el liderazgo pedagógico transformacional en la institución educativa José Leonardo Ortiz, puede ser mejorado y complementado con otros modelos que articulen escenarios de mejora de la gestión educativa no solo para el nivel secundaria sino para los demás niveles y modalidades.

REFERENCIAS

- Abad, R. (2018) La Gestión Educativa y el Liderazgo Pedagógico en la Escuela Superior de Música Pública “José María Valle Riestra” de Piura.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/28859>
- Alcaide, L. (2018) *Liderazgo instruccional y transformacional en los procesos de mejora en los establecimientos educacionales en Santiago de Chile*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica de Chile]
<https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/21446/LOURDES%20ALCAIDE%20ARANDA%20Enero%202019.pdf>
- Morales, A. (2016) Propuesta de Gestión Educativa Para el Fortalecimiento de Las Competencias Tic de los Docentes
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/1091/9759/MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20EDUCATIVApdf?>
- Antezana, A. (2020) Diagnóstico del liderazgo en la gestión del consorcio Educativo la inmaculada, Chiclayo 2018.
<http://hdl.handle.net/20.500.12423/3054>
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34-52. <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Arroyo, J. (2009). Gestión directiva del currículum. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 9 (2), 1-17
<http://revista.inie.ucr.ac.cr>
- Avellaneda, L. (2017) Plan de Gestión para Mejorar la Calidad de Procesos Pedagógicos en Instituciones Educativas de Nivel Primaria del Distrito de José Leonardo Ortiz.
- Balzán, Y. (2008). *Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de educación básica*. [Tesis de Maestría, Universidad de Maracaibo: Venezuela].
<https://es.scribd.com/doc/90143955/acompanamiento-pedagogico-del-supervisor-y-desempeño-docente>
- Bass, B. y Riggio (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey.
<https://books.google.com.pe/books?id=2WsJSw6wa6cC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

- Bolívar, A. (2010). El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2) pp.9-33.
<http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Bolívar, A. (2004). *Liderazgo Educativo y Reestructuración Escolar*. Consultado el 15 de enero de 2022, de
<http://www.redescepalcala.org/inspector/documentos20y20libros/ea/liderazgo20educativo20y20reestructuracion20escolar.doc>
- Bolívar, A. (1999) “La educación no es un mercado. Crítica de la ‘Gestión de Calidad Total’”, *Aula de innovación educativa*, pp. 77-82. Disponible en
<http://aula.grao.com/revistas/presentacion.asp?ID=3>
- Bolívar, A. (2002) *Cómo mejorar los centros educativos*, Madrid, Síntesis.
<https://catalogosudca.org/Record/Descripcion>
- Bellei, C., Muñoz, G., Pérez, L. y Raczynski, D. (2004). ¿Quién dijo que no se puede? Santiago de Chile: Unicef.
- Bolívar, A., López, J., y Murillo, J. (2013). Liderazgo en las Instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, 15–60.
<https://www.researchgate.net/.../Audit>
- Carnoy, M. (2008). *Mejorando la calidad y la equidad de la educación en América Latina*. Consultado el 17 de noviembre de 2021 de:
<http://www.ceppe.cl/recursos/presentaciones>.
- Carriego, C. (2006). Gestionar una escuela comprometida con las demandas de su tiempo. *Revista Iberoamericana de Educación*, 39 (2)
- Castro, A; Nader, M y Casullo, M (2004). *La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina*. Universidad de Buenos Aires. Argentina.
- Castro, A y Nader, M. (2009). Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: un estudio con líderes civiles y militares. *Anuario de Psicología*, 40 (2), 237-254.
- Cavagnaro (2020) *El Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa en la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil*.
- Conger, J. A., y Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Casassus, J. (2006). *La educación del ser emocional*. Monterrey: Ediciones Castillo
https://www.academia.edu/casassus_Juan_La_Educacion
- Córdova S. V. (2013). *Perfiles docentes en diversos contextos: personalidad, autoconcepto y compromiso educativo*. [Tesis doctoral. Universidad de Valencia. España].
- Cuenca, R. y Pont, B. (2016). *Liderazgo escolar, Inversión clave para la mejora educativa*. Documento básico. Fundación Santillana.
- Cueva, R. (2021). *Liderazgo transformacional para las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa “Juan Tomis Stack”-Chiclayo-2020*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/63007/Cueva_MR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chipana, M. (2015) *Gestión pedagógica y la Caridad en las instituciones de gestión educativa local de San Román*, 2013. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez.
- De La Ese (2019) *Liderazgo directivo y la evaluación del desempeño docente en la Institución Educativa Nueva Aurora del Cantón Daule provincia de Guayas, Ecuador*.
- Faga, A. (2000), “Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales”, Buenos Aires: Granica.
http://sbiblio.uandina.edu.pe/koha/opac_detail
- Fleishman, E. (1953). The description of supervisory behavior. *Personnel Psychology*, 36, 1-6.
- Ekvall, G., y Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, 17-26.
- Espíritu, W. (2017). *Liderazgo transformacional y gestión educativa del director en el clima institucional de las II.EE. de la UGEL 15, Distrito San Antonio - Huarochirí*, 2016. Universidad César Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5261/Esp%C3%ADritu_DLC_WO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general*. México: Herrero hermanos, SUCS., S. A.
- Garay, S. y Uribe, M. (2006). Dirección escolar como factor de eficacia y cambio. Situación de la dirección escolar en Chile. *Gestión educativa, realidad y política. Revista Iberoamericana de Educación*, 4 (4), 39-64

- García, F. (1993). La Encuesta. En M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (Comp.), El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación (pp. 123-152). Madrid, España: Alianza Universidad.
- Gerstner, J. (1996). Reinventando la Educación. Barcelona: Piados.
<https://books-google.com>books>about>Reinventando>
- Godoy, R., y Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 29, (2), p.59-64. doi: 10.5093 / tr2013a9
- Guevara, A. (2020) *Estrategia Organizacional para Mejorar el Desempeño Directivo en la Institución Educativa Augusto Salazar Bondy – Cajaruro Utcubamba-Amazonas*.
- Gómez, O. (2007) Avances teóricos de la gestión en un programa de postgrado
<https://orcid.org/0000-0002-2002-1696>
- Hernández, R. y Pulido, M. (2011). Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias. Ciudad de México, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores. S. A. de C. V.
- Hoon, J., You, Y., y Jung, A. (2016). Una revisión de las características de un estilo de liderazgo de buena calidad. *Reseñas de Humanidades y Ciencias Sociales* 7 (5), p.64-69. doi: 10.17485 / ijst / 2015 / v8i24 / 80246
- Jankurová, A., Ljudvigová, I., y Gubová, K. (2017). Investigación de la naturaleza de las actividades de liderazgo. *Economía y sociología*. 10 (1), p.135-151. doi: 10.14254/2071-789X.2017/10-1/10
- Jaramillo, A. (2019) *Liderazgo pedagógico y calidad educativa de la Escuela de Educación Básica Sulima García Valarezo de la ciudad de Machala*.
<https://cybertesis.unmsm.edu.pe>handle>
- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile: Editorial Salesiana.
<http://repositorio.minedu.gob.pe>handle>
- Leithwood, K., y Riehl, C. (2005). What do we already know about educational leadership? New York: Teacher College Press.

- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., y Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: what it is and how it influences pupil learning*. Department for Education and Skills: <http://www.dcsf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR800.pdf>.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., y Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425
- López, G., Slater, C. y García, J. (2010). Prácticas de dirección y liderazgo en las escuelas primarias públicas de México. Los primeros años en el puesto. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8 (4), 32-49. <https://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num4/art2.pdf>. Consultado el 23-09-2010.
- Macazaga, A., Rekalde, I. y Vizcarra, M. (2013). ¿Cómo encauzar la agresividad? Una propuesta de intervención a través de los juegos y los deportes. *Revista Española de Pedagogía*, 255, 263-276.
- Manes, J. (2011). *Gestión estratégica para instituciones educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional* (2da ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granicia S.A. <https://www.casadellibro.com>libro-gestion-estrategica>
- Martínez, Y. (2013). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú.
- Minedu (2015) *Manual de Gestión Escolar*. [Manual-de-gestion-escolar-2015_10de marzo _alta.pdf](https://repositorio.minedu.gob.pe>handle>Ministerio).
- Monteza, M. (2017). *Liderazgo transformacional y la percepción docente en las instituciones educativas públicas de educación inicial del Distrito de Chiclayo- 2016*. Universidad de Piura. Lima.
- Muñoz, A. (2022) *Liderazgo transformacional directivo en la percepción docente, en instituciones de educación primaria N°11521- Pomalca y Colegio Privado Bilingüe La Asunción-Trujillo*.

- Meza, A. (2020) Liderazgo en la gestión escolar: autopercepción del director y percepción de los docentes en relación con los resultados de aprendizaje de los estudiantes de cuarto grado de educación primaria.
- MINEDU (2014). Marco del buen desempeño directivo (MBDD). R.S.G. 304 – Lima. Perú.
<https://es.scribd.com/document/RSG-N-304-2014...>
- MINEDUC. (2014). Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores. Santiago de Chile: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación (2013). Marco del Buen Desempeño Docente. Lima. Perú.
- Ministerio de Educación. (2014). Marco de buen desempeño directivo. Directivos construyendo escuela. Lima Perú.
<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle>
- Mogollón, A. (2006). Calidad y enfoques de la supervisión. *Revista Ciencias de la Educación*, 1 (23), 29-46
- Morales, A. (2016) Propuesta de Gestión Educativa para el Fortalecimiento de las Competencias Tic de los Docentes del Colegio Andes de Fontibón
- Muñoz, R. (2013). Frederick Wislow Taylor y sus aportes a la administración.
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/frederick-wislow-taylor-y-susaportes-a-la-administracion.htm>.
- Murillo, F. (2007). “La metodología de investigación en eficacia escolar”. En L. J. Piñeros (ed.), Dimensiones del mejoramiento escolar. La escuela alza el vuelo. Bogotá: Convenio Andrés Bello, pp. 153-193.
- Murillo, F. (2005). La investigación sobre eficacia escolar. Barcelona: Octaedro.
<https://revistas.uam.es/reice/article/view>
- Murillo, F. (2006). Estudios sobre eficacia escolar en Iberoamérica. 15 buenas investigaciones. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Murillo, F. (2003). La investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica. Revisión internacional sobre estado del arte. Convenio Andrés Bello- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, España, y CI DE, Chile.
- Núñez, R. (2002). Modelo de Gerencia Educativa Bajo un Enfoque de Liderazgo Compartido para Mejorar la Estructura Organizacional en Escuelas Básicas.
- OCDE (2005) Evaluación y reconocimiento de la calidad de los docentes. Edit. OCDE publishis.

- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) (2008). Education and training policy. Improving school leadership, 1: policy and practice. Paris: OCDE.
- Oscó (2015) La Administración Educativa un Elemento Fundamental para el Desempeño Eficiente de la Unidad Educativa Puerto De Rosario de la Ciudad de El Alto (2010)
- Ortiz (2021) Importancia del Liderazgo Transformacional en la Gestión Escolar de la Institución Educativa “José Pardo” de Chalhuanca-Aymaraes-2020
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle>
- Panta, Y. (2018) Estrategias de liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional de la institución educativa “señor de Sicán” del caserío distrito de Íllimo. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
<https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/6869/BC-933%20PANTA%20MENDOZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Parra, R. (2020) Formación para el liderazgo escolar: Impacto del Plan de formación de directoras y directores en Chile.
- Pascual, K. (1998) Racionalidades en la Producción Curricular y el Proyecto Curricular.
- Pierre, B. (1990) Gestión y función del líder pedagógico. *Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales* N° 9, pp. 189-203, 2008, ISSN: 1575-0825, e-ISSN: 2172-3184 DOI: <http://dx.doi.org/10.20932/barataria.v0i9.186>.
- Pont, N. (2009). Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1: política y práctica p.9
- Pozner, P. (1995). El directivo como gestor de aprendizajes escolares, Buenos Aires, Aique.
- Ramos, M. (2005). Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir. Valencia, España: Universitat de Valencia.
- Reaño, E. y Alarcón, O. (2019) Gestión de liderazgo y toma de decisiones en la Institución Educativa “Manuel Burga Puelles” de Jayanca, Lambayeque. [Tesis de posgrado. Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39309/Rea%c3%b1o_RE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Reyes, I. y Moreno, A. (2019) El liderazgo pedagógico del directivo y su incidencia en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes del nivel primaria de la Institución Educativa Carlos Durand Hernández No 20803 – Paita

- Reyes, R. (2020) Relación entre liderazgo transformacional y desempeño docente Centro de Educación Básica Alternativa N° 83003, San Francisco, Cajamarca. <https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/9882/Ortiz%20Reyes%2C%20Ronal%20Gustavo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Riveros, J. (2020) *Influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la organización de las escuelas*. [Tesis de posgrado Universitat de Barcelona]. <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/672024/jcrl1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, A. (2000) Gestión Escolar y calidad de la enseñanza. *Educare. La revista venezolana de educación*.
- Rodríguez, A. (2018) Influencia del Liderazgo Pedagógico del Directivo en el Desempeño Docente en la I.E. San Martín De Socabaya, Arequipa.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). Metodología de la Investigación Cualitativa. Málaga: Ediciones Aljibe. <https://www.researchgate.net/publication/4437648...>
- Sáenz, R. (2018) Liderazgo pedagógico directivo y la calidad de la Gestión Educativa de la Institución Educativa N°89008, Chimbote.
- Sáez, G. (2009). *Hacia un diseño de planificación didáctica para las escuelas insertas en contextos de alta vulnerabilidad social*. [Tesis doctoral no publicada, Escuela de Educación, Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Santiago, Chile]
- Salazar, K. (2021). *Estrategias de intervención basadas en el liderazgo transformacional para mejorar la calidad del desempeño docente en la institución educativa N° 10888 “Señor de los Milagros” caserío Chepito Olivos, distrito de Mórrope, provincia y región Lambayeque, 2019*”. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/9332/Salazar_Ramos_Krizia_Salom%c3%a9.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?. Chile: *UNI revista*, 1, 1- 12.
- Sánchez, F. y Guevara, D. (2018). *El liderazgo directivo y transformacional como estrategias de intervención para mejorar la calidad del desempeño laboral docente en la*

institución educativa “José campos peralta”, distrito Pítipo. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

<https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/6342/BC-2779%20SANCHEZ%20DIAZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Saldivia, A. (1997). *La Descentralización un Camino Hacia el Mejoramiento de la Educación.* Caracas–Venezuela.

Serrano, B., y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), p. 117-125. doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6

Stogditi, R., Goode, O. y Day, D. (1962). New leader behavior description subscales. *Journal of Psychology*, 54, 259-269.

Tantaleán, A. (2019) Análisis del Programa nacional de capacitación y formación a directores y subdirectores de gestión escolar en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, 2017.

Tello, C. (2008). Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política. *Revista Iberoamericana de Educación*

<https://rieoel.org>RIE>article>view>

Treviño, E. (2014) El programa escuela segura en escuelas de Veracruz: Condiciones de recepción, matrices de representación y sus implicaciones para la participación social.

Tushman, M., y Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In L. L. Cummings y B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 7, pp. 171-222. Greenwich, CT: JA1 Press.

Thieme, C. (2005). Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. El caso de Chile. Bellaterra. Universidad Autónoma de Barcelona. España.

<https://www.tesisenred.net>handle>

Vain, P. (2002) *Los Rituales Escolares y las Prácticas Educativas.* Editorial Universitaria Universidad Nacional de Misiones

Vidal, A. (2002) *Programa de apoyo a la comunidad académica.* <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Weiler, H. (1996). Enfoques Comparados en Descentralización Educativa. En M.A. Pereira y otros (comps.): *Globalidad y descentralización de los sistemas educativos. Fundamentos para un nuevo programa de la educación comparada.* Barcelona: Pomares-Corredor.

- Wipulanusat, W., Panuwatwanich, K., y Stewart, R. (2017). Explorando estilos de liderazgo para la innovacion: un analisis factorial exploratorio. *Dirección de Ingeniería en Producción y Servicios*. Vol.9, p.7-17. doi.10.1515/emj-2017-0001
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285-305
- https://drive.google.com/file/d/16mXfX7XGiDE0a4E1youn0Hh6ovXg_e3E/view?pass=MTYzNQ%3D%3D

ANEXOS

ANEXO N° 1 – OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	GESTIÓN ESCOLAR		
Definición Conceptual	Según Mora (2007) citado por Sosa (2018) la gestión educativa involucra en sus procesos a directivos, administrativos, docentes e inclusive a los padres de familia, donde se tienen en cuenta sus opiniones para crear no solo una formación, con una visión institucional, que se encarga de manejar los recursos educativos, lo que permite pasar a una formación socioeducativo, pues esta permite que se integren procesos y acciones educativas administrativas directivas participativas para garantizar una educación con pertinencia social, económica, política, cultural y cognitiva para todos los sujetos que participan en el hecho educativo dentro o fuera de los respectivos centros educacionales.		
Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos	Fuentes de verificación
Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de planificación, control y definición de objetivos. - Decisiones para solucionar problemas. - Grado de capacitación del personal. - La influencia del poder. 	Encuesta Análisis documental Observación Cuestionario	Docentes
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - La normatividad en los aspectos académicos - Procesos y procedimientos administrativos - Gestión de los recursos didácticos en función de los procesos pedagógicos - Procedimientos de formulación, ejecución y evaluación de proyectos de innovación 		
Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de conocimientos de los estudiantes - Nivel de conocimientos de los docentes. - Nivel de conocimientos de las teorías educativas y modelos pedagógicos. - Nivel de conocimientos y métodos de investigación 		
Comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> - La participación y cooperación de la comunidad educativa. - Diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención - Desarrollo de acciones con todos los actores de la comunidad. - Las actividades sociales entre los actores institucionales 		

VARIABLE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PEDAGÓGICO		
Definición Conceptual	Según Almuiñas & Galarza (2013) el desempeño docente se entiende como el proceso de movilización de sus capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social para articular relaciones significativas entre los componentes que impactan la formación de los alumnos.		
Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos	Fuentes de verificación
Técnico pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación del trabajo pedagógico. - Elaboración del programa curricular. - Desarrollo de las unidades didácticas. - Elaboración de sesiones de aprendizaje con enfoque intercultural e inclusivo. 	Encuesta Análisis documental Observación Cuestionario	Docentes
Orientador	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla un clima favorable al aprendizaje. - Manejo de los contenidos. - Desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación. - Utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes 		
Flexible	<ul style="list-style-type: none"> - Participación en la gestión de la escuela. - Comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa - Participación en la elaboración, ejecución y de los documentos de gestión 		
	<ul style="list-style-type: none"> - Comprende el proceso de la formación y desarrollo de los docentes. - Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica. - Incluye la responsabilidad en los procesos. - manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas. 		

ANEXO N° 2 – MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Plan de gestión escolar para optimizar el liderazgo pedagógico transformacional en la institución educativa José Leonardo Ortiz de Chiclayo 2022.

Nombre y Apellidos del estudiante: Osmar Sánchez Rodas

Nominación de la Maestría: Maestría en Ciencias de la Educación, con mención en Gestión de la Calidad y Acreditación Educativa

Línea de Investigación: Educación y calidad

MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA	PROBLEMA	POSIBLES CAUSAS	OBJETO DE ESTUDIO	OBJETIVO	CAMPO DE ACCIÓN
<p>En la I.E. “José Leonardo Ortiz” se observa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitado diálogo interactivo entre los miembros de la comunidad educativa. • Insuficiencia en cuanto al monitoreo a los docentes por parte del directivo. • Los docentes no tienen participación activa en las actividades de la institución • Deficiente clima institucional. • Dificultades en las relaciones interpersonales con los padres de familia. • Deficiente gestión de las actividades curriculares y planificación curricular. • Insuficiente gestión con las instituciones públicas y privadas aliadas. • Insuficiencias en el proceso de gestión escolar, limita optimizar el liderazgo pedagógico transformacional 	<p>Insuficiencias en el proceso de gestión escolar, limita optimizar el liderazgo pedagógico transformacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada información sobre estrategias adecuadas por parte de los docentes para el fomentar la participación activa en la gestión escolar. • Insuficiente capacitación y actualización docente para el empoderamiento de estrategias de gestión para aplicar en las actividades educativas. • Limitado monitoreo en el proceso de gestión y acompañamiento pedagógico por el directivo. • Deficiente soporte por parte de las familias en contribuir con la promoción de la gestión escolar, no participan en la asamblea, en la entrega de boletas de notas, no realizan seguimiento de las tareas de sus hijos. • Limitadas actividades motivacionales, a nivel institucional, para fomentar la gestión escolar. • Insuficiencias en el dominio teórico práctico de docentes, para elaborar su planificación curricular. • Inadecuado dominio de los docentes y directivos en relación con los estudiantes y padres de familia. • Elaboración de los documentos de gestión, basadas en unos puntos de vista subjetivos de directivo. 	<p>Proceso de gestión escolar</p>	<p>Elaborar un plan de gestión escolar, para fomentar el liderazgo pedagógico transformacional en la institución educativa. José Leonardo Ortiz de Chiclayo 2022</p>	<p>Dinámica del proceso de gestión Escolar</p>

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	TÉCNICAS O MÉTODOS	FUENTES DE VERIFICACIÓN
Plan de gestión escolar para optimizar el liderazgo pedagógico transformacional en la institución educativa José Leonardo Ortiz de Chiclayo 2022.	Sí, se elabora una estrategia de gestión escolar basada en la dinámica del proceso, que tenga en cuenta la relación entre las dimensiones institucional, pedagógica administrativa y comunitaria, entonces se fomentará el liderazgo transformacional pedagógico en la institución educativa José Leonardo Ortiz-Chiclayo.	<p>Independiente: Plan de gestión escolar</p> <hr/> <p>Dependiente: Liderazgo transformacional pedagógico</p>	<p><u>Técnica:</u> Encuesta</p> <p>Cuestionario</p> <p>Análisis documental</p> <p>Guía de observación</p>	Docentes y directivos

ANEXO N° 3 – INSTRUMENTO

CUESTIONARIO DE LA GESTIÓN ESCOLAR DE LOS DOCENTES DEL NIVEL SECUNDARIO.

Finalidad: El instrumento tiene por finalidad Determinar si la gestión educativa se relaciona con el desempeño docente de educación secundaria de la Institución Educativa José Leonardo Ortiz.

Instrucciones: Elija una alternativa y marque con una equis (X)

La encuesta es anónima. Las alternativas de cada ítem son las siguientes: N= nunca (1)
CN= Casi Nunca (2) AV= a veces (3) CS= casi siempre (4) S= siempre (5)

N°	ÍTEMS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
INSTITUCIONAL						
1	Es usted convocado por la dirección de su escuela a participar en la elaboración de los documentos de gestión (PEI, RI, PAT)					
2	La dirección promueve elaborar proyectos institucionales para responder a los objetivos estratégicos planteados en su escuela en mejora de la calidad educativa					
3	El reglamento interno de su escuela es revisado y actualizado en consenso					
4	Tiene usted conocimiento del manual de organizaciones y funciones de su escuela					
5	La dirección propone la organización de comisiones de trabajo en función a criterios y características de los propios docentes					
6	La dirección mantiene una comunicación horizontal con todo el personal de la escuela					
7	La dirección promueve el cumplimiento y el uso efectivo de las horas pedagógicas					
ADMINISTRATIVA		1	2	3	4	5
8	Se distribuye adecuadamente los recursos económicos para atender las necesidades prioritarias de la escuela en servicio a los estudiantes					
9	Se proporciona los textos y materiales educativos necesarios para el trabajo pedagógico en el aula					
10	Se supervisa el cumplimiento de la calendarización del año lectivo respetando los tiempos previstos para culminar las horas efectivas con los estudiantes.					
11	Se administra adecuadamente al potencial humano asignándoles comisiones, cargos, funciones para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.					
12	La dirección realiza monitoreo periódico de su práctica pedagógica					

13	Se supervisa con regularidad el cumplimiento de funciones de todo el personal de la escuela teniendo en cuenta el reglamento interno y/o el manual de funciones					
14	Se vela por el cumplimiento de las normativas emitidas por el Ministerio de Educación					
PEDAGÓGICA		1	2	3	4	5
15	Aplican estrategias de enseñanza de acuerdo a la heterogeneidad de sus estudiantes.					
16	Tienen en cuenta las teorías constructivistas en sus sesiones de aprendizaje					
17	Trabajan con el enfoque de resolución de problemas en todas sus sesiones de aprendizaje					
18	Hacen uso de material didáctico para el proceso de enseñanza - aprendizaje					
19	Cuenta con los recursos necesarios para desarrollar sus funciones pedagógicas de manera adecuada					
20	Desarrollan con sus estudiantes un ambiente acogedor, afectivo y seguro.					
21	Evalúan constantemente los aprendizajes de sus estudiantes haciendo uso de diversas técnicas e instrumentos de evaluación					
22	Refuerzan las dificultades de sus estudiantes con módulos de aprendizaje					
COMUNITARIA		1	2	3	4	5
23	Los padres de familia y comunidad son considerados aliados estratégicos para la I.E.					
24	Proyecta hacia la comunidad educativa los beneficios de las relaciones con otras instituciones					
25	Con otras instituciones, existe participación activa entre directivos, docentes, alumnos y padres de familia en eventos a favor de la I.E. y comunidad					
26	Se cuenta con iniciativa para realizar actividades a favor del desarrollo de la comunidad					
27	Realizan proyectos de investigación e innovación al servicio de la calidad educativa de la Institución					
28	Fomentan el trabajo con la familia en favor del aprendizaje de los estudiantes					
29	Integran en las prácticas de enseñanza la cultura y recursos de la comunidad.					
30	Comparten con la comunidad educativa y autoridades locales los retos de una educación de calidad.					

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PEDAGOGICO DE LOS
DOCENTES DEL NIVEL SECUNDARIO.

N°	ÍTEMS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
TÉCNICO PEDAGÓGICO		1	2	3	4	5
1	Hablo de forma optimista sobre el futuro de mí organización					
2	Mis colegas se sienten orgullosos de trabajar conmigo					
3	Mi presencia tiene poco efecto en el rendimiento de equipo					
4	Presto ayuda a los que tienen dificultades para lograr los objetivos.					
5	Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos					
6	Me aseguro de que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que recíprocamente pueden obtener de mí					
7	Les comunico saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado					
8	En las actividades solo me interesa resultados.					
ORIENTADOR		1	2	3	4	5
9	Intervengo para resolver problemas.					
10	Les doy charlas para motivarlos					
11	Tomo decisiones ante las dificultades que se presenten					
12	Ayudo a mejorar sus capacidades					
13	Trato de desarrollar nuevas formas de trabajo para motivarlos					
14	Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.					
15	Apoyo cuando llevan a cabo importantes cambios en su trabajo					
16	Estoy presente cuando surge un problema.					
FLEXIBLE		1	2	3	4	5
17	Estímulo a mis colegas a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo					
18	Dejo que mis colegas decidan por mí.					
19	Pueden obtener lo que pidan a cambio de su participación					
20	Les digo cómo se deben hacer las cosas					
21	El dejo que siga haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, sino me parece introducir cambios					
22	Comunico regularmente los fracasos o errores con el fin de superarlos					
23	Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo					

24	Así hagan mal el trabajo, los dejo avanzar.					
----	---	--	--	--	--	--

ANEXO N° 4 – VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Anexo x

FICHA DE VALIDACIÓN

I. INFORMACION GENERAL

- 1.1. Nombres y apellidos del validador: Consuelo Vigil Montalbán.
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Coordinadora de TOECE, Mater Admirabilis.
- 1.3. Experiencia profesional (AÑOS): 27.
- 1.4. Autor del instrumento: Osmar Sánchez rodas

II. ASPECTOS DE VALIDACION

Revisar cada uno de los ítems de la estrategia y marcar con una cruz dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
2. Regular (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
3. Buena (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	El instrumento posibilita recoger lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• CONGRUENCIA	Las dimensiones e indicadores son congruentes entre sí y con los conceptos que se miden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• OBJETIVIDAD	La aplicación de los instrumentos se realizó de manera objetiva y teniendo en consideración las variables de estudio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONSISTENCIA	La elaboración de los instrumentos se ha formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	La elaboración de los instrumentos ha sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• CLARIDAD	El cuestionario de preguntas ha sido redactado en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• FORMATO	Cada una de las partes del informe que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• ESTRUCTURA	El desarrollo del informe cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
CONTEO TOTAL					
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez: $\frac{21 + 6}{30} = 0,90$

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez muy buena



Consuelo Vigil Montalbán
DNI 16468935

I. INFORMACION GENERAL

- 1.1. Nombres y apellidos del validador: Mg. Reynaldo Sanjines Balladares.
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Coordinador de TOECE, Institución Educativa Karl Weiss.
- 1.3. Experiencia profesional (AÑOS): 27
- 1.4. Autor del instrumento: Osmar Sanchez Rodas

II. ASPECTOS DE VALIDACION

Revisar cada uno de los items de la estrategia y marcar con una cruz dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

- 1. Deficiente (si menos del 30% de los items cumplen con el indicador)
- 2. Regular (si entre el 31% y 70% de los items cumplen con el indicador)
- 3. Buena (si más del 70% de los items cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	El instrumento posibilita recoger lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• CONGRUENCIA	Las dimensiones e indicadores son congruentes entre si y con los conceptos que se miden.	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Los items son suficientes en cantidad para medir la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• OBJETIVIDAD	La aplicación de los instrumentos se realizó de manera objetiva y teniendo en consideración las variables de estudio.	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	
• CONSISTENCIA	La elaboración de los instrumentos se ha formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• ORGANIZACIÓN	La elaboración de los instrumentos ha sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• CLARIDAD	El cuestionario de preguntas ha sido redactado en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• FORMATO	Cada una de las partes del informe que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	
• ESTRUCTURA	El desarrollo del informe cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	
CONTEO TOTAL					
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

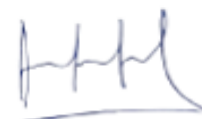
Coefficiente de validez: $\frac{18 + 8}{30} = 0,87$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez buena

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez mala
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena



Reynaldo Sanjines Balladares
Coordinador de TOE-IEE KARL WEISS

I. INFORMACION GENERAL

- 1.1. Nombres y apellidos del validador: Dr. RICARDO FRANCISCO CHERO SILVA.
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Director- I.E. José Leonardo Ortiz.
- 1.3. Experiencia profesional (AÑOS): 25.
- 1.4. Autor del instrumento: OSMAR SANCHEZ RODAS

II. ASPECTOS DE VALIDACION

Revisar cada uno de los items de la estrategia y marcar con una cruz dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

- 1. Deficiente (si menos del 30% de los items cumplen con el indicador)
- 2. Regular (si entre el 31% y 70% de los items cumplen con el indicador)
- 3. Buena (si más del 70% de los items cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	El instrumento posibilita recoger lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONGRUENCIA	Las dimensiones e indicadores son congruentes entre sí y con los conceptos que se miden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• OBJETIVIDAD	La aplicación de los instrumentos se realizó de manera objetiva y teniendo en consideración las variables de estudio.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• CONSISTENCIA	La elaboración de los instrumentos se ha formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	La elaboración de los instrumentos ha sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CLARIDAD	El cuestionario de preguntas ha sido redactado en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• FORMATO	Cada una de las partes del informe que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ESTRUCTURA	El desarrollo del informe cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
CONTEO TOTAL					
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez: $\frac{18 + 8}{30} = 0,87$

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez buena


 Ricardo Francisco Chero Silva
 Doctor en Educación

Anexo x

FICHA DE VALIDACIÓN

I. INFORMACION GENERAL

- 1.1. Nombres y apellidos del validador: Rosa Cleopatra Gonzaga Contreras.
- 1.2. Cargo e institución donde labora: directora - I.E 16967 Atumpampa Alto - Pomahuaca - Jaén
- 1.3. Experiencia profesional (AÑOS): 21.
- 1.4. Autor del instrumento: Osmar Sanchez Rodas

II. ASPECTOS DE VALIDACION

Revisar cada uno de los items de la estrategia y marcar con una cruz dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

- 1. Deficiente (si menos del 30% de los items cumplen con el indicador)
- 2. Regular (si entre el 31% y 70% de los items cumplen con el indicador)
- 3. Buena (si más del 70% de los items cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	El instrumento posibilita recoger lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• CONGRUENCIA	Las dimensiones e indicadores son congruentes entre sí y con los conceptos que se miden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	
• OBJETIVIDAD	La aplicación de los instrumentos se realizó de manera objetiva y teniendo en consideración las variables de estudio.	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	
• CONSISTENCIA	La elaboración de los instrumentos se ha formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• ORGANIZACIÓN	La elaboración de los instrumentos ha sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• CLARIDAD	El cuestionario de preguntas ha sido redactado en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	
• FORMATO	Cada una de las partes del informe que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	
• ESTRUCTURA	El desarrollo del informe cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
CONTEO TOTAL					
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez: $\frac{18 + 8}{30} = 0,87$

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez buena


 Rosa C. Gonzaga Contreras
 C.M. 1040873889
 DIRECTORA

Anexo x

FICHA DE VALIDACIÓN

I. INFORMACION GENERAL

- 1.1. Nombres y apellidos del validador: Mg. Santiago Teodora Cabanillas Cabanillas
- 1.2. Cargo e institución donde labora: director I.E N° 80669 Portada de la Sierra, San José, Pacasmayo.
- 1.3. Experiencia profesional (AÑOS): 27.
- 1.4. Autor del instrumento: Osmar Sanchez Rodas

II. ASPECTOS DE VALIDACION

Revisar cada uno de los items de la estrategia y marcar con una cruz dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

- 1. Deficiente (si menos del 30% de los items cumplen con el indicador)
- 2. Regular (si entre el 31% y 70% de los items cumplen con el indicador)
- 3. Buena (si más del 70% de los items cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	El instrumento posibilita recoger lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• CONGRUENCIA	Las dimensiones e indicadores son congruentes entre sí y con los conceptos que se miden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• OBJETIVIDAD	La aplicación de los instrumentos se realizó de manera objetiva y teniendo en consideración las variables de estudio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONSISTENCIA	La elaboración de los instrumentos se ha formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	La elaboración de los instrumentos ha sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CLARIDAD	El cuestionario de preguntas ha sido redactado en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• FORMATO	Cada una de las partes del informe que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ESTRUCTURA	El desarrollo del informe cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
CONTEO TOTAL					
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez: $\frac{15 + 10}{30} = 0,83$

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez buena



ANEXO N° 5 – CONSENTIMIENTO INFORMADO

Institución: Institución Educativa “José Leonardo Ortiz”

Investigador: Osmar Sanchez Rodas

Título: (**“Plan de gestión escolar para optimizar el liderazgo pedagógico transformacional en la institución educativa José Leonardo Ortiz de Chiclayo”**)

Yo, Ricardo Francisco Chero Silva, identificado con DNI N°16735287 DECLARO:

Haber sido informado (a) de forma clara, precisa y suficiente sobre los fines y objetivos que busca la presente investigación (**“Plan de gestión escolar para optimizar el liderazgo pedagógico transformacional en la institución educativa José Leonardo Ortiz de Chiclayo”**), así como en qué consiste mi participación.

Estos datos que yo otorgue serán tratados y custodiados con respeto a la intimidad, manteniendo el anonimato de la información y la protección de datos desde los principios éticos de la investigación científica. Sobre estos datos se asisten los derechos de acceso, rectificación o cancelación que podré ejercitar mediante solicitud ante el investigador responsable. Al término de la investigación, seré informado de los resultados que se obtengan.

Por lo expuesto otorgo **MI CONSENTIMIENTO** para que se realice la Entrevista/Encuesta que permita contribuir con los objetivos de la investigación:


Objetivo general de la investigación: Elaborar un plan de gestión escolar para fomentar la optimización del liderazgo pedagógico transformacional en los directivos y docentes de la institución educativa “José Leonardo Ortiz” de la provincia de Chiclayo.

Objetivos específicos.

- Caracterizar epistemológicamente el proceso de gestión escolar y su dinámica
- Determinar tendencias históricas de la gestión escolar en el proceso y su dinámica.

- Diagnosticar el estado actual del proceso de gestión escolar en relación con el liderazgo pedagógico transformacional de los directivos y docentes de la institución educativa “José Leonardo Ortiz” de la provincia de Chiclayo.
- Diseñar los fundamentos, acciones y actividades del proceso de gestión escolar para promover la optimización del liderazgo pedagógico transformacional.
- Validar por criterio de especialistas la propuesta de gestión escolar, para su desarrollo, que conlleve a promover el liderazgo pedagógico transformacional

Chiclayo, 15 de mayo del 2022



Ricardo Francisco Chero Silva
Doctor en Educación

DNI: 1673528

Valoración final de la validación por criterios de especialistas.

$$0.90 + 0.87 + 0.80 + 0.83 + 0.93 / 5 = 0.87$$

Se concluye que se ha obtenido una valoración final buena.

ANEXO N° 6 – PLAN DE GESTIÓN ESCOLAR

