

EL DOCENTE SOSTENIBLE: LIDERAZGO Y RUTAS DE APRENDIZAJE ESCOLAR

EUSEBIO ARAINGA BLAS

AQUILA PRISCILA MONTAÑEZ HUANCAYA

NORMA NANCY MONTAÑEZ HUANCAYA



Instituto Latinoamericano de Altos Estudios



El docente sostenible: liderazgo y rutas de aprendizaje escolar

El docente sostenible: liderazgo y rutas de aprendizaje escolar

Eusebio Arainga Blas
Aquila Priscila Montañez Huancaya de Salinas
Norma Nancy Montañez Huancaya

Queda prohibida la reproducción por cualquier medio físico o digital de toda o un aparte de esta obra sin permiso expreso del Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–.

Publicación sometida a evaluación de pares académicos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación está bajo la licencia Creative Commons

Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN 978-958-5535-41-1

© EUSEBIO ARAINGA BLAS, 2020

© AQUILA PRISCILA MONTAÑEZ HUANCAYA DE SALINAS, 2020

© NORMA NANCY MONTAÑEZ HUANCAYA, 2020

© Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–, 2020

Derechos patrimoniales exclusivos de publicación y distribución de la obra

Cra. 18 # 39A-46, Teusquillo, Bogotá, Colombia

PBX: (571) 232-3705, FAX (571) 323 2181

www.ilae.edu.co

Diseño de carátula y composición: JESÚS ALBERTO CHAPARRO TIBADUIZA

Edición electrónica: Editorial Milla Ltda. (571) 702 1144

editorialmilla@telmex.net.co

Editado en Colombia

Published in Colombia

CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	11
ÍNDICE DE FIGURAS	13
DEDICATORIA	15
AGRADECIMIENTO	17
PRESENTACIÓN	19
INTRODUCCIÓN	21
CAPÍTULO PRIMERO	
EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA	25
I. Presentación y delimitación del problema	26
A. Planteamiento del problema	35
B. Problemas específicos	35
II. Objetivos de la investigación	36
A. Objetivo general	36
B. Objetivos específicos	36
III. Hipótesis	36
A. Hipótesis general	36
B. Hipótesis secundarias	37
CAPÍTULO SEGUNDO	
ANTECEDENTES EMPÍRICOS Y TEÓRICOS	39
I. Antecedentes empíricos	40
II. Antecedentes teóricos	41

A. Liderazgo docente	41
B. Concepto de sostenibilidad en la docencia	42
C. Principales paradigmas	43
1. La dirección de los rasgos	43
2. Perspectiva conductual	43
3. Transformacional	44
D. Desafíos y características	46
E. GRE: modelos y fundamentos	47
1. Gestión	47
2. Ruta de aprendizaje	49
3. Modelos teóricos subyacentes a la gestión de rutas de aprendizaje –RA–	50
F. Programas de aprendizaje	51
G. Sistema pedagógico	53
1. Didáctica docente	53
CAPÍTULO TERCERO	
METODOLOGÍA	55
I. Tipo de investigación	55
A. Diseño del proyecto	56
B. Operatividad de las variables	57
II. Población y muestra	58
III. Técnicas e instrumentos	60
IV. Validez y confiabilidad	61
V. Procesamiento de datos	64
A. Análisis	64
CAPÍTULO CUARTO	
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	65
I. Procedimiento de recolección de datos	66
A. Presentación de resultados	66
B. Frecuencia de las variables	67
1. Variable (X_1): Liderazgo docente sostenible	67
2. Dimensión (D1x): Capacidad proyectiva pedagógica	68
3. Dimensión (D2x): Condición personal del educador	69
4. Dimensión (D2y): Gestión de la práctica pedagógica escolar	69
5. Planteamiento de hipótesis estadísticas	70

C.	Pruebas de hipótesis específicas	73
1.	Prueba de hipótesis específica 01 (He_1)	73
2.	Planteamiento de hipótesis estadísticas	73
3.	Nivel de significancia (N.S.)	74
4.	Prueba de ajuste de normalidad de datos	74
5.	Prueba estadística	75
6.	Regla de decisión	75
7.	Decisión	75
D.	Prueba de hipótesis específica 02 (He_2)	76
1.	Planteamiento de hipótesis estadísticas	76
2.	Nivel de significancia (N. S.)	77
3.	Prueba de ajuste de normalidad de datos	77
4.	Prueba estadística	77
5.	Regla de decisión	78
6.	Decisión	78
E.	Prueba de hipótesis específica (He_3)	79
1.	Planteamiento de hipótesis estadísticas	79
2.	Nivel de significancia (N. S.)	80
3.	Prueba de ajuste de normalidad de datos	80
4.	Prueba estadística	80
5.	Regla de decisión	81
F.	Prueba de hipótesis específica 04 (He_4)	82
1.	Planteamiento de hipótesis estadísticas	82
2.	Nivel de significancia (N. S.)	82
3.	Prueba de ajuste de normalidad de datos	82
4.	Prueba estadística	83
5.	Regla de decisión	83
II.	Discusión de los resultados	84
	CONCLUSIONES	89
	RECOMENDACIONES	93
	BIBLIOGRAFÍA	95
	ANEXOS	103
	LOS AUTORES	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Función de las variables	57
Tabla 2. Colocación muestral	59
Tabla 3. Condiciones nominales	60
Tabla 4. Escalas categóricas de validación	61
Tabla 5. Validación del instrumento	62
Tabla 6. Calificación valorativa	63
Tabla 7. Resultados de fiabilidad en la prueba piloto	64
Tabla 8. Descripción estadística de las variables	67
Tabla 9. Liderazgo docente sostenible	68
Tabla 10. Capacidades proyectivas del docente	68
Tabla 11. Condiciones personales del docente	69
Tabla 12. Gestión de la práctica pedagógica escolar	69
Tabla 13. Prueba de ajuste de normalidad de datos sobre liderazgo y gestión	71

Tabla 14. Coeficiente de correlación entre las variables	72
Tabla 15. Prueba de ajuste de normalidad de datos	74
Tabla 16. Coeficiente de correlación entre las dimensiones	75
Tabla 17. Prueba de ajuste de normalidad de datos	77
Tabla 18. Coeficiente de correlación entre las dimensiones	78
Tabla 19. Prueba de ajuste de normalidad de datos	80
Tabla 20. Coeficiente de correlación entre las dimensiones	81
Tabla 21. Prueba de ajuste de normalidad de datos	83
Tabla 22. Coeficiente de correlación entre los factores	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de dispersión de la correlación r de <i>Pearson</i> entre las variables	73
Figura 2. Diagrama de dispersión de la correlación r de <i>Pearson</i>	76
Figura 3. Diagrama de dispersión de la correlación r de <i>Pearson</i> entre capacidades	79
Figura 4. Diagrama de dispersión de la correlación r de <i>Pearson</i>	81
Figura 5. Diagrama de dispersión de la correlación r de <i>Pearson</i> entre los factores	84

DEDICATORIA

A los estudiantes de todo nivel educativo, por ser
fuente inspiradora inagotable para seguir en las
sendas de la educación como maestros
formadores

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, nos conmociona a nuestro espíritu poner mente y corazón a Dios todo Poderoso, que a través de su sabiduría seguimos poniendo mayores esfuerzos para el logro de la calidad educativa en el Perú.

En esta misma línea, es grato agradecer a las universidades del país, en especial a la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle” – Cantuta de Chosica, Lima; Universidad Católica Sedes Sapientiae de Lima; Universidad San Martín de Porres- Facultad de Derecho- Lima; Universidad Nacional “Santiago Antúnez de Mayo” de Ancash; Universidad Católica “Los Ángeles” de Chimbote-Ancash; Universidad “César Vallejo”, Sede San Juan de Lurigancho y los Olivos, Lima, como casa de estudio de Educación Superior han contribuido en nuestra formación profesional en servicio, por ende, por dar oportunidad al ejercicio de la cátedra universitaria a bien de los futuros profesionales.

No podemos terminar de redactar esta página sin antes agradecer a las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular del Perú, en específico de UGEL Huari en Región Ancash, DRELM, UGEL 06-ATE-Vitarte, MINEDU en Región Lima, por ser fuente principal de nuestro éxito en la Carrera Pública Magisterial.

PRESENTACIÓN

En los últimos años, los centros educativos han sufrido una serie de transformaciones, que no por necesidad forman parte de una reforma institucional dirigida por el Gobierno. Uno de los cambios más importantes se da en los profesionales del área de la educación, de ellos no todos son productivos, así hay una proliferación de un gran porcentaje que escatima su rendimiento, sus ganas de emprender e incluso la dedicación plena para con sus labores pedagógicas en la escuela. Con esto queda que han salido a luz las debilidades reales en el avance curricular, calidad de servicio, tecnificación, trabajo en equipo, entre otros más. A partir de este contexto, se ha planteado la siguiente interrogante: ¿Qué relación existe entre el liderazgo docente sostenible y la gestión de rutas de aprendizaje de los estudiantes de las instituciones educativas de nivel secundaria?, una tentativa a la solución se advierte en la existencia de una relación auténtica y significativa entre el valor del liderazgo en el docente sostenible con la gestión de rutas de aprendizaje de los estudiantes. De ahí que, el marco metodológico de la investigación responda a una perspectiva cuantitativa, de rasgo básico, con un esquema no experimental transeccional-correlacional.

De la misma manera, la población estuvo compuesta por profesores de nivel secundaria del distrito de Huari (Áncash, Perú), con una muestra particular de 108 docentes que fue determinada por medio del muestreo censal. Durante la recopilación de datos se ha utilizado la encuesta, complementado por la escala de apreciación descriptiva (72 ítems), validado por juicio de expertos y considerado en promedio como muy bueno (89,50%). Por último, el coeficiente alfa de

Cronbach¹ indicó una excelente confiabilidad (0.974). Se evidenció que hay una reciprocidad considerable ($r= 0.755^{**}$) entre el liderazgo y la gestión de rutas de aprendizaje de los estudiantes de las instituciones educativas de nivel secundaria del Distrito de Huari, pues tienen una relación valorativa al 0,000 ($^{**}p < 0,01$). Esto indica que dicha relación beneficia a los estudiantes, por lo que es fundamental incluirse en la estructuración de los otros centros educativos para una mejor enseñanza y aprendizaje.

1 El Alfa de Cronbach (α), es un coeficiente utilizado para medir la fiabilidad de una escala de medida o test.

INTRODUCCIÓN

La investigación original se centra en el valor del liderazgo en el docente sostenible y sus repercusiones en la administración de la gestión de rutas del aprendizaje, en este caso en particular, se observa sus implicancias en las instituciones educativas de nivel secundario, localizadas en el distrito de Huari, perteneciente al departamento de Áncash, Perú. Así, a partir del seguimiento de este paradigma se va a explicar cuáles son las principales transformaciones y cambios que se suscitan en el sistema educativo en las periferias del país.

De conocimiento público es sabido que la vanguardia tecnológica y científica empujan hacia la propagación de nuevas reformas necesarias para estar a la par de las innovaciones, por eso se tiende a integrar esfuerzos con el propósito de prevenir situaciones beligerantes e intentar dar solución a los numerosos problemas derivados de ellas. Con esto, se evidencia la trascendencia de renovar las habilidades, actitudes y acciones de los maestros, a la par de entablar un diálogo con sus respectivas tradiciones². La sociedad en sí, por tanto sus organismos institucionales, tienen que estar dispuestos a hacer frente a este reto, lo que significa tomar el posicionamiento sobre el liderazgo, en concreto en el ámbito educacional, pues todavía los avances son muy escasos e insuficientes. Por ejemplo, en un panorama nacional se han desbordado estas problemáticas, de manera que hay un déficit en la calidad educativa y en el compromiso de los especialistas en la materia correspondiente. En consecuencia, hay un poco crecimiento de una cultura promotora de incentivos, cooperación entre académicos,

2 BEATRIZ CARRERA. "Tendencias de liderazgo en el docente venezolano de la I etapa de educación básica: estudio de casos, *Investigación y Postgrado*, vol. 17, n.º 2, Caracas, octubre de 2002, pp. 197 a 222.

promoción de cooperación, unión y voluntad en pro de la renovación de las muy arraigadas estructuras del sistema educativo, lo que afecta con razón el circuito funcional entre el profesorado con el alumnado.

De este modo, varios educadores han perdido su credibilidad, confianza, respeto y motivación, con lo que han visto alterada la administración y dirección de los programas educativos. En ese sentido, esta investigación parte de las diferentes problemáticas a nivel estructural que en la actualidad la educación enfrenta. En forma central se apunta a las relaciones interpersonales improcedentes entre los miembros de esta comunidad, la carencia de ética ha proliferado en la falta de planificación, evaluaciones desorganizadas, programas copiados o plagiados, así la enumeración continúa. Muchos de estos se han quedado atrapados en un esquematismo funcional, en el ejercicio superfluo, práctico de su carrera.

Sin embargo, estos sucesos no son exclusivos de ellos, tampoco son los únicos responsables, las superintendencias y órganos intermedios de jurisdicción –UGEL– poco o nada hacen para solventar estas deficiencias. Por lo tanto, a fin de hacerles frente y al tener en claro la naturaleza cambiante de la sociedad contemporánea, la educación tiene la imperiosa necesidad de reencontrarse con sus raíces más profundas e íntimas, reflexionar sobre el sentido de su misión y el valor del lado humano. Es así como resulta imprescindible un cambio de paradigma, por medio del desarrollo de la categoría liderazgo, y así brindar apoyo y fortalecer los vínculos de compañerismo, con la esperanza de que cuando un grupo o colectividad se junten para la articulación de objetivos comunes y metas posibles. Con esto el verdadero líder educativo impulsa el poder vocacional en sus estudiantes, provocándoles una sensación grupal de destino, de acuerdo con la valorización de sus capacidades. Así pues, la pesquisa se enfoca en el liderazgo del docente sostenible y su relación con la gestión de rutas del aprendizaje, con la intención de determinar su influencia e impacto beneficioso en los estudiantes.

El estudio trabaja con las bases teóricas correspondientes a liderazgo docente sostenible, desde los postulados de BERNARD MORRIS BASS³,

3 BERNARD MORRIS BASS. "El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar", *Revista El Vasco*, vol. 17, (s/n), 1988.

esta va a ser comprendida como la creación de perspectivas, estructuración de responsabilidades e institucionalización de transformaciones, en las que el líder educacional debe proveer al centro educacional una reflexión e ideología que sea disidente con tendencias democráticas. Además, según WALTER PEÑALOZA RAMELLA⁴ el educador tiene que ser el espíritu de la nacionalidad, lo cual indica que la dirección del especialista esté en coherencia con los principios de sostenibilidad, al ejercer motivación e impulso para el cambio estructural de la escuela. Mientras que, la gestión de rutas de aprendizaje en correlación con los postulados de ÓSCAR HUARANGA⁵ son programaciones complejas, estructuradas a partir de los principios pedagógicos y metodológicos activos. La articulación de los conocimientos es a partir de la cosmovisión latinoamericana, intercultural e interrelacionar. Tal cual ocurre con los métodos proyectivos pedagógicos que están centrados en el interés del niño a partir de los contextos reales. En consecuencia, el valor e importancia del estudio reside sin duda alguna, en que dicha cualidad cultivada en el profesor es un imperioso para la motivación de la gesta de medios educativos de los estudiantes.

Debido a lo cual, se tiene que hacer una concientización general a los docentes de todas las regiones y de la nación, con ello distinguir e interpretar la urgencia por fomentar cambios en las instituciones, por ende, el auténtico docente líder será quien esté dispuesto a reconocer sus equivocaciones, asumir responsabilidades, brindar a sus estudiantes el mejor ambiente posible para que tengan la oportunidad de tener una realidad mejor a la de ellos. Con amor, dedicación, empatía y preparación se despliega un proceso educativo dinámico, accesible, suficiente e inclusivo. La educación jamás va a cambiar, si esta no inicia por las propias personas que se dedican a ella, si ellos no mejoran su compromiso y actitudinal.

En este marco, enfatizando los párrafos anteriores, el objetivo del trabajo está en ofrecer conocimientos e informaciones concernientes al crecimiento intelectual e individual (actitud) de los profesores, la pre-

4 WALTER PEÑALOZA RAMELLA. "Finalizando Fórum Encinas 99", *Revista Palabra de Maestro*, n.º 28, Lima, Derrama Magisterial, 1999, pp. 1 a 32.

5 Óscar Huaranga. "Las rutas del aprendizaje en busca del eslabón perdido", *Palabra de Maestro*, n.º 60, 2013, pp. 38 a 41.

sencia de valores impulsa la eficiencia en el manejo de herramientas e incluso crear otras que se adapte a la realidad en que se trabaja. También con esta exploración se desea resignificar el desempeño y productividad de los maestros, a través de técnicas y realizaciones modernas e interactivas, ya sea por cooperación positiva, observación de grupos, delegación de tareas en equipo. Cubrir los imprevistos que pueden surgir en cada uno de los grupos, así entre todos solucionar los problemas para conseguir el propósito último. De igual manera, se tiene que fomentar responsabilidades sociales indefectibles para avanzar en la gestión escolar de calidad. Instituir interdependencia dialogante entre los estudiantes para tratar de auxiliar al compañero o compañera.

Por último, se precisa una de las postulaciones bases, la amalgama sostenible entre ambos conceptos ayuda a la implementación de una didáctica que entabla una conexión con las personas, no se trata mecánicamente de estudiantes, si no de sujetos, seres humanos que como todos e incluso al igual que el docente tiene debilidades o medios, pero con la técnica de una comunicación efectiva a partir del liderazgo en el pedagogo se logran mitigar con notabilidad grande.

CAPÍTULO PRIMERO

EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

En este apartado, se delimita e identifica los aspectos en que se circunscriben la problemática inicial, se toma como base la propuesta de FRANCES HESSELBEIN⁶ quien sostiene que la elaboración compartida de actividades pedagógicas pone a prueba el índice de liderazgo que tiene o le falta al docente, en especial cuando se trata de dividir las tareas entre sus estudiantes, puesto que siempre se presentan conflictos de índole subjetiva, tales como: egoísmo, aislamiento, problemas comunicativos, entre otros. A esto se suma el rango de innovación en la ejecución de su rol, en otras palabras, al aplicar una adecuada gestión del aprendizaje acompañado por el liderazgo docente se descentraliza su figura, el papel centrista del academicismo, los que pasar a ser compartidas entre los participantes e involucrados en este ámbito, por ejemplo: instruir a cooperar de manera positiva, monitorear sin excesos a los estudiantes y como cada uno cumple una función, proponer problemas a cada grupo para ver su capacidad de toma de decisiones y ofrecer reconocimiento y oportunidad a cada uno de ellos.

Al igual como es costumbre en toda examinación, esta tiene cierto rasgo de complejidades, a causa de que el sistema educativo de hoy está atravesando series de reformas desarticuladas e inconexas que aíslan las comunicaciones entre las direcciones existentes entre cada centro de estudio. No obstante, esta realidad se agudizado tanto que muchos son quienes han reflexionado sobre este, para con ello subvertir las prácticas facilistas, el conformismo profesional o el pesimismo

6 FRANCES HESSELBEIN, MARSHALL GOLDSMITH y RICHARD BECKHARD. *El líder del futuro*, Colombia, Deusto, 2006.

gobernante en aulas. Así pues, una de las limitaciones del presente ha sido trabajar con muestras de estudio que estén ubicadas en distintas áreas geográficas, lo que ha derivado en una restricción para con la recopilación de data. Aunque, este inconveniente ha sido superado, pues se tuvo en cuenta un plan estratégico para llegar a cada dato esencial para el estudio a desarrollar.

La selección última supuso un contratiempo más, por lo que la tarea de selección y decodificación fue ardua y direccionada hacia la propuesta que se quiere dar a conocer. Por otra parte, hay una inexistencia bibliográfica que esté especializada en los temas señalados líneas atrás, por lo que fue complicado consolidar el marco teórico de manera argumentativa, pero sobre todo técnica. Pero, esto fue superado manejando de forma correcta los medios informáticos: internet, bibliotecas virtuales y motores de búsqueda. Pese a esto, se han realizado gestiones humanamente factibles en la obtención de los recursos académicos de amplia llegada.

El libro está conformado por cuatro capítulos. Los dos primeros tienen una función didáctica e informativa, a fin de que los lectores puedan reconocer y familiarizarse con los temas planteados, de forma que pueda comprender el sentido de orientación de la pesquisa, al tiempo de aprender sobre los principios con los que se trabaja. Los últimos apartados responden a la aplicación directa del estudio, su validez y funcionamiento en el aula de secundario de un colegio ubicado a las afueras de la capital del país, hecho que no ha sido fortuito, por el contrario, también se quiere evidenciar las condiciones en su mayoría pobres en que se encuentra la educación en provincia.

I. PRESENTACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Partiendo de una breve revisión de los estudios en torno a la mecánica de los centros educativos, resulta interesante la postura de GUSTAVO GONZÁLEZ⁷ al evidenciar la continuidad de las operaciones basadas los tradicionales esquemas de antaño. Por eso, en el alumnado se continúa

7 GUSTAVO GONZÁLEZ. *La urgencia de un nuevo liderazgo educativo*, México D. F., Universidad Pedagógica Nacional, 2008.

conservando un papel receptivo, en tanto que se les concibe como individuos pasivos, que solo están ahí para recibir, almacenar o acumular conocimientos e informaciones, los cuales están con anterioridad esquematizados en programas de estudio, libros de texto y referentes profesionales. Situación mecanicista que también afecta a los profesores, quienes, despliegan funciones repetitivas, se pierde la conductora investigadora, hecho que lleva a la aceptación de dogmas academicistas, acciones que con el tiempo llevan al individualismo entre colegas. Más aún los directivos conducen estos centros bajo los mismos esquemas autoritarios precedentes, se trata de una repetición sin renovación alguna. Con ello no resulta sorprendente que en pleno siglo XXI, las propuestas e iniciativas a favor de una renovación e innovación en el sistema hayan pasado desapercibidas, pese a que con el proyecto de las rutas de aprendizaje exista una intención por contrarrestarlo. En un panorama latinoamericano y mundial se han suscitado una amplia variedad de reformas en respuesta a este estancamiento tradicional, especial atención ha recibido la gestión pedagógica con base en las cualidades y virtudes que se tienen que desenvolver en los docentes. Por esta razón, un concepto como el de liderazgo se vuelve vital en el transcurso del mejoramiento de funciones directivas e institucionales. Valor que ratifica el académico MIGUEL ÁNGEL CORNEJO:

Estoy plenamente convencido de que la historia no la escriben los pueblos, sino sus líderes. Ellos son los que conducen a sus comunidades hacia el progreso o hacia el desastre; sus aciertos y equivocaciones trascienden en muchas ocasiones por varias generaciones dejando marcas indelebles en sus culturas. El sueño de todo líder es tener seguidores que auténticamente quieran realizar su sueño, no mercenarios que se mueven tras recompensas materiales, sino seres convencidos que estén dispuestos a dar lo mejor de ellos mismos y que en ocasiones implican riesgos, hasta el de perder su propia vida⁸.

Dentro del repertorio conceptual e ideológico que a través del tiempo se ha ido formulando sobre este tema tan importante, es preciso señalar la perspectiva de DAVID FISCHMAN quien afirma sobre el tema particular del devenir social que los individuos viven en una “época competitiva y cambiante en el que, para no perecer, las personas y empresas

8 MIGUEL ÁNGEL CORNEJO. *El poder del líder*, Lima, Trome, 2006, p. 23.

deben ser flexibles. Pero llegar a ser flexible y abierto al cambio no es fácil: implica modificar hábitos arraigados en las conductas personales y organizacionales”⁹.

Al evaluar estos módulos, se pone en evidencia la urgencia demandante por hallar nuevas estrategias que formen un nuevo camino hacia el liderazgo en materia educativa y hacia el surgimiento del líder educativo para conducir con más acierto y diligencia el porvenir de las instituciones. En ese sentido, existe una amplia referencia (trabajos) que abordan este asunto desde diversos puntos de vista, pero con un mismo objetivo, un mejor futuro para las instituciones. Sin embargo, MANUEL LORENZO DELGADO¹⁰ señala que no se asegura a ciencia cierta quiénes son los docentes que más fallan e incurrencias cometen dentro del circuito. A partir de este marco, se advierte que la falla está en sí misma, en el sistema heredado, de ahí que el docente líder no es alguien que dependa en forma exclusiva de las condiciones ofrecidas en su entorno, por el contrario, va a buscar los medios para nutrirse, automejorar y dar lo mejor de sí durante el ejercicio de su trabajo. Con la intención de lograr una mayor sostenibilidad se precisa un diálogo entre todas aquellas dimensiones con las que se relaciona. De tal forma que, el pedagogo no debe estar influido por las inercias institucionales, de manera que motive e inspira a otros colegas a ser parte del cambio y a mejorar¹¹.

En la realidad educativa vigente, entre él y su entorno laboral existen vínculos muy fuertes que funcionan en dos trayectorias: el trabajador toma autoconsciencia e influye de manera positiva su ambiente, la segunda, por desgracia más común, ese que aquel termine por adoctrinarlo. Sin cuestión alguna, la principal dificultad del liderazgo docente está en su relación con las dependencias recíprocas. Las entidades sociales evolucionan más lento que el conocimiento, la ciencia y la economía, ante ello, la precisión de ANDY HARGREAVES DEAN FINK es muy reveladora:

9 DAVID FISCHMAN. *Camino del líder*, Lima, Planeta, 2000, p. 73.

10 MANUEL LORENZO DELGADO. *El liderazgo educativo de los centros docentes*, Madrid, La Muralla, 1994.

11 AGAPITO ORTIZ BERRIOS. *Liderazgo Educativo*, Madrid, Monográfico, 2004.

Una educación de mejor calidad y un liderazgo docente que beneficie a todos los alumnos y perdure requieren que se aborde su sostenibilidad básica. Pero hacer que éste sea sostenible es una tarea difícil de lograrlo. Dentro de ello, muchos educadores se han propuesto lograr grandes éxitos mediante completa dedicación de tiempo y energía; pero, a medida que pasan los años, tal fuerza raramente poco a poco se va agotando, reduciendo y dificultando su renovación sostenible e innovadora¹².

En consecuencia, el compromiso con el concepto en cuestión tiene que conducirse más allá de pequeñas e inconexas gestiones, de las estandarizaciones, en particular de la corrosiva ofuscación por mantener en alto los niveles de rendimiento, sin importar los medios para lograrlo. Situación distinta en el caso del líder, pues va a actuar de agencial, se centra en ejecutar medidas, hace un balance, aprende del pasado, para así proyectarse hacia el futuro, tiene la capacidad de trabajar bajo presión, es paciente con los resultados y sobre todo es empático con los demás. Es un liderazgo equilibrado, moralista cuya lógica trata de beneficiar a todos, en el presente y en el mañana¹³. Por ello, que una sociedad contemporánea como esta, que se encuentra en virtud de la rapidez e inmediatez los trasgrede con facilidad, lo que en gran medida explica la razón de ser de la real crisis en el educador. Pese a esto, hay quienes trazan el camino por perseguir. En este sentido, se formulan las siguientes inquietudes: ¿cómo encontrar el liderazgo esencial que el docente sostenible necesitan en las instituciones educativas? Si ellos, bajo el influjo de la apatía preponderante identifican una dirección errónea a seguir, ¿cómo alcanzar el surgimiento del líder docente habilitado para la conducción que implique evolución? En consecuencia, se esclarece la norma en cuanto que hay ciertas debilidades que tienen que ser observadas con sumo cuidado, porque la educación no desplegará todo su potencial evolutivo, su desarrollo y la aplicación de políticas correctivas, si no se dan solución a los impases de origen. En virtud de ello, las experiencias producidas de la interacción con la dirección de rutas de aprendizaje entablan un puente funcional con el enriquecimiento de valores y actitudes como la de ser un buen líder. Por tanto, un centro educativo bien

12 ANDY HARGREAVES y DEAN FINK. *El liderazgo sostenible: Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*, Madrid, Morata, 2008, pp. 15 y 16.

13 Ídem.

liderado va a ser el núcleo de la comunidad organizacional donde sus trabajadores laboren motivados, con una visión establecida e inquietud académica, lo que lugar a la participación armónica de los padres de familia (no implica una intervención).

No obstante, de acuerdo con DEAN¹⁴ es común asociar funciones inherentes al sistema educativo, tanto a organismos como instituciones supervisoras. Pero, la cuestión es rescatar la esencia primera, en vez de enseñar sin importar si el joven aprende o si quiera entiende. Situación que tiene que ser mejorada, porque aprender es un derecho universal, por lo que aquellos que se dedican o deciden ser parte de esto tienen que estar dispuestos a asumir su compromiso con responsabilidad. Así, en la actualidad hay muchos problemas que entorpecen el adecuado progreso del liderazgo y la gestión de rutas, situación que es más compleja, vale decir caótica en las zonas alejadas de la capital de la nación¹⁵. Por eso, se indican los siguientes inconvenientes:

- Conflictos relacionales entre los miembros de la comunidad pedagógica, falta de acuerdos entre ellos, los que suelen convertirse en conflictos personales. Se prefiera por mantenerse al margen, ya que resulta más fácil y seguro mostrarse indiferente ante la situación.
- Hay un buen número de profesores que no valoran la urgencia de desenvolver un perfil de liderazgo, peor aún con lo correspondiente a la dirección o gestión de aprendizaje. De nuevo se opta por la indiferencia, más aún hay quienes buscan el anonimato o defiende a ciegas los dogmas tradicionalistas establecidos hace varios años atrás.
- Presencia de altos índices de estimación, esfuerzos y cuidados hondos en pro de la función pedagógica por parte de sus académicos, en efecto hay más debilidades que avances curriculares,

14 Ídem.

15 JIM COLLINS y JERRY I. PORRAS. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, RU ZHEN (trad.), Beijing, CITIC Press, 2002.

pero el nivel de servicio tiene que ser preservado, vigilado por mucho cuidado, con empeño.

- La apatía de los directores, funcionarios y profesores es inevitable. Esto fragmenta la programación esquemática de los tiempos destinados a la docencia, de manera que hay huecos en los horarios, clases incompletas o faltas no justificadas, dado que se impone los intereses personales por encima de los deberes.
- Planificación, realización y valoración que la gestión pedagógica debe tener se da a destiempo, cuando se realiza son meras copias o aplicaciones mecánicas sin reflexión de por medio.
- La mayoría de los docentes se preocupan más por obtener mayores ingresos económicos, que, por la realización funcional, correcta de su carrera.

La inconstante coordinación de las operaciones pedagógicas con la dirección del centro educativo y el órgano intermedio jurisdiccional –UGEL– también daña el tránsito hacia una nueva perspectiva. De manera tal que, solo se esmeran en convertirse en organismos burocráticos de trámites, de pago, ejercer presión en la presentación de documentación, hace supervisiones a distancia, sin involucrarse realmente, a fin de superar estas problemáticas, algunos autores, de entre ellos COLLINS y PORRAS sostienen que:

Se necesita sentar las bases para ejercer un liderazgo integral docente que centre su preocupación en el rendimiento escolar de los alumnos (liderazgo pedagógico), en una buena gestión de los recursos y de los servicios (liderazgo de gestión eficaz) y en la creación de un clima de trabajo agradable y de relaciones humanas fluidas (liderazgo de grupo)¹⁶.

Es prioritario que el director enfatice el liderazgo en sus trabajadores, es más debería de convertirse en un modelo de este para que se dé un vínculo de confianza tanto con sus empleados y estudiantes, como con

16 *Ibíd.*, p. 17.

los padres de familia. Tiene que exigir a los profesores la realización de sus obligaciones, verificar el cumplimiento de los objetivos docentes, fomentar un clima de confianza y sociabilidad, mantener lazos con otras instituciones exteriores con la intención de producir una alianza estratégica, etcétera. En síntesis, la idea del líder docente se hace cada vez más indispensable, prueba de esto, son beneficios, el éxito alcanzable. Los líderes educativos tienen importantes acciones¹⁷:

- Distinguen los fines antes del beneficio.
- Trazan las metas a largo plazo en favor del cambio.
- Empiezan despacio y avanzan de forma constante.
- No dependen de un único líder.
- Plantan su propio liderazgo en vez de importarlo.
- Asimilan las diversas experiencias.

Sobre este punto HESSELBEIN, afirma que:

La sociedad actual necesita la presencia imprescindible de los líderes educativos cosmopolitas, quienes se encuentran operando por encima de las fronteras y que puedan forjar vínculos entre las organizaciones. Deben usar su aptitud para crear visiones, inspirar la acción y delegar facultades en otros [...]; dispuestos a escuchar las opiniones de los demás, aunque no estén de acuerdo con ellas, y con facilidad para asociarse¹⁸.

Así pues, en los centros e instituciones educativas es necesario suscitar valores base, como las indicadas líneas arriba, que resalte el trabajo en equipo. Un clima institucional agradable entre el director, docentes,

17 DEAN FINK. *El liderazgo sostenible: siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*, cit.

18 HESSELBEIN, GOLDSMITH y BECKHARD. *El líder del futuro*, cit., p. 121.

estudiantes y miembros de la comunidad. Al ahondar en las situaciones antes señaladas, cabe resaltar que el liderazgo docente demanda un centrismo en el sujeto, en cuanto a la persona que busca mejorar día a día, también está la promoción de futuros gestores, auspiciar investigaciones propias. Así mismo, desenvolver un régimen educativo institucional en pro de la proliferación de proyectos sostenibles, de aprendizaje basado en un trato empático, cordial, humano con los otros, con su medio. Al mismo tiempo, plantear y mejoras en los planes pedagógicos, en el cual el máximo beneficiario sea siempre el estudiante. Por ende, para un buen desarrollo el fortalecimiento de las capacidades proyectivas y las condiciones personales tiene que ir de la mano hacia su estabilidad. En el primero, se quiere en esencia desarrollar capacidades interactivas, emprendedoras, participativas, eficientes e innovadoras. Mientras que, en el otro el docente manifiesta su carisma, refracta la estabilidad de sus emociones, su madurez para una adecuada estimulación intelectual e inspiración, frente a estas afirmaciones, el liderazgo de los educadores tiene que contar con:

- Mantener una óptica firme, de fácil acceso para el público en general, sintetizado por medio de proyectos directivos.
- Convertir la meta en un objetivo o una expectativa loggable.
- Instaurar un ambiente de trabajo favorable en el alcance de la misión.
- Controlar y valorar los avances de los colaboradores.
- Ser un modelo de dedicación y constancia.
- Examinar las dificultades que pueda tener cada participante para brindarle soporte profesional.
- No ser ortodoxo, fomentar diálogos e interacciones.
- Ocuparse de aquellos quienes han caído en una rutina no productiva.

El docente sostenible: liderazgo y rutas de aprendizaje escolar

- Estar al tanto de las actividades internas estructurales.
- Mostrar tolerancia con las ambigüedades a fin de desenvolverse de manera adecuada, pero sobre todo de forma correcta.
- Hacer frente a los problemas inesperados desde una posición confrontar, analítica e intersocial, de manera que se puedan encontrar mayores soluciones en menos tiempo.
- Preocuparse por exterioridad con continuidad estimulación y confianza.
- Incentivar la participación sin límites excesivos del personal.
- Instituir medios de comunicación en pro de la fluidez y el compañerismo.
- Crear lazos amicales, de hermandad entre los grupos de trabajadores, sin dejar de remarcar el liderazgo.
- Conservar estabilidad, juicio crítico y objetividad tanto en sí mismo como para con las personas de su entorno.
- Ser simpático, escuchar y respetar los intereses particulares de ellos. También saber identificar sus necesidades.
- Prever los posibles impactos luego de alguna decisión tomada¹⁹.

Respecto a la dirección de las rutas del aprendizaje y su adecuado funcionamiento en pro de los estudiantes, es primordial considerarlo a modo de un conjunto de herramientas que brindan orientaciones, guías y maneras pedagógicas de afianzar el conocimiento en ellos, in-

19 GUISELLE MARÍA GARBANZO VARGAS y VÍCTOR HUGO OROZCO DELGADO. "Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos", *Revista de Educación*, vol. 34, n.º 1, 2010, pp. 23 y 24, disponible en [<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/download/495/495/>].

cluso pueden sugerir qué medidas tomar ante un acontecimiento inesperado, siempre de forma didáctica. Estas son construidas en función a su punto de correspondencia que se le asigna, en este caso se trata de las que forman parte de la educación secundaria.

También es un apoyo para la didáctica académica, ya que incentiva la enseñanza cooperativa, lo que es loable, en especial en países con raíces culturales tan ricas y diversas, de modo que se dan atmósferas de respeto e inclusión. Con todo este trasfondo metateórico, se consideran las cuestiones descritas explicadas antes, para entender mejor la urgente necesidad de realizar un trabajo de investigación sobre estos temas tan delicados e importantes, de la misma manera, cuidar los aspectos administrativos, las estructuras que sostienen el sistema educativo y la gestión de rutas del aprendizaje de los discípulos de secundaria.

A. Planteamiento del problema

¿Qué vínculo real e interdependiente se da entre liderazgo del docente sostenible con la capacidad para gestionar rutas de aprendizaje escolar?

B. Problemas específicos

1. ¿En qué consiste la conexión de las habilidades proyectivas del educador con la materialización del gestionar los sistemas curriculares del sector escolar?
2. ¿Qué relación existe entre las capacidades proyectivas del docente y la gestión de la práctica pedagógica escolar?
3. ¿Hay ciertas circunstancias personales e introspectivas en el educador que puedan intervenir en la dirección del sistema curricular escolar?
4. ¿Existe entre las condiciones individuales del docente y gestión de la práctica pedagógica que altere o perjudique su funcionalidad?

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A. Objetivo general

Resolver el vínculo que concurre entre el liderazgo docente sostenible y la gestión de rutas de aprendizaje escolar.

B. Objetivos específicos

- Establecer relaciones existentes entre capacidad proyectiva del docente con la dirección adecuada del sistema curricular escolar.
- Evidenciar el impacto que hay entre el desplazamiento de las capacidades de prevención del pedagogo con el mecanismo activo de las prácticas (lesiones) educativas.
- Demostrar que tan fundamental es la relación interactiva e intercomunicativa existente entre los problemas personales y antecedentes socioculturales de los docentes para con el desenvolvimiento de los sistemas curriculares, de acuerdo con las funciones que se les asignan.
- Comprobar la dependencia que existe entre condiciones personales de los profesionales en educación para con la gestión práctica de la pedagogía escolar.

III. HIPÓTESIS

A. Hipótesis general

Se verifica el vínculo positivo entre liderazgo docente sostenible –LD– y la gestión de rutas de aprendizaje escolar –GRE–.

B. Hipótesis secundarias

- Vinculación beneficiosa entre las capacidades proyectivas del docente con la gestión del sistema curricular.
- Correspondencia respecto a las habilidades proyectivas del profesor y con GRE.
- Codependencia afirmativa de los aspectos personales del profesional con la dirección del sistema curricular escolar.
- Comunicación interactiva entre los factores personales del educador con la administración de la práctica pedagógica escolar.

CAPÍTULO SEGUNDO

ANTECEDENTES EMPÍRICOS Y TEÓRICOS

Al centrarnos en el especialista en educación, en líneas generales hay una marcada idiosincrasia que lo sitúa como un profesional que es secundario, de bajo perfil cuya máxima responsabilidad es difundir conocimientos, estas generalizaciones sumadas al desinterés del gobierno de turno por este tópico logra trastocar su desempeño, situación que empeora aún más con la escasez de herramientas actuales, capacitaciones serias, un sueldo que esté a la altura de sus funciones, un ambiente infraestructural grato, lo que perjudica el interés del docente por entregarse por completo en su profesión. Ante este marco, mientras que se den las acciones políticas y económicas pertinentes, es imperativo comenzar a trabajar desde adentro hacia afuera, de manera que se tiene que construir, complementar y nutrir de nuevas o típicas capacidades, valores y conductas, de las cuales el liderazgo es el más valorativo. Por medio de él, los pedagogos recuperan su autoconfianza, el sentido de su oficio, toman el control de asegurarse e involucrarse en los mecanismos de aprendizaje, de tal manera que estos nuevos saberes no se queden en un nivel de asimilación ni de información, si no que sea práctico, útil y aplicable en el día a día de sus estudiantes. Es más, la seguridad y la calma que emite el profesor es transmitida y compartida con sus estudiantes, así se inicia un ciclo funcional, enriquecedor para todos.

I. ANTECEDENTES EMPÍRICOS

De acuerdo con la exploración de JOSÉ ALFREDO MANSILLA GARAYAR²⁰ titulada “Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005” contó con la participación de 70 pedagogos, evaluados por medio del Likert compuesto por cuarenta puntos. Luego, pasaron a ser contrastados por la metodología descriptiva causal, esto le permite concluir que el éxito de la educación escolar alienada con los estándares de normatividad está en dependencia con el grado de liderazgo que los trabajadores han logrado o no demostrar e instruirse, puesto que es con esta habilidad que se logran suplir las deficiencias didácticas y emocionales de los estudiantes. Esta sentencia es desde todos los ángulos una certeza, ya que, son muchos los centros educativos nacionales, no solo colegios, también universidades, en los que se verifica que la presencia de líderes impulsa el desarrollo institucional, personal e intelectual, tanto en los estudiantes como en las autoridades. En el asunto individual de la indagación se busca enfatizar las implicancias de aquella capacidad en el porvenir de la educación secundaria en provincia.

Otro estudio notable es el de MABEL MARTINA SORADOS PALACIOS²¹, quien en su tesis fundamenta la ligación entre líderes administrativos con su desempeño en el ámbito de la dirección de la calidad educativa en los colegios centrales pertenecientes al periodo 2009, estos fueron la Institución Educativa “Fanning”, “Melitón Carbajal” y “Perú Holanda”. Al trabajar con una muestra directa, su pesquisa se alinea dentro de una de las investigaciones de rasgos básicos, por concurrencia su

20 JOSÉ ALFREDO MANSILLA GARAYAR. “Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la institución ‘Inmaculada Concepción’. Los Olivos, Lima-Perú”, Tesis de doctorado, Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, 2007, disponible en [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/2373/Mansilla_gj.pdf?sequence=1].

21 MABEL MARTINA SORADOS PALACIOS. “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”, Tesis de maestría, Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2010, disponible en [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/2388/Sorados_pm.pdf?sequence=1].

diseño es no experimental de incisión transversal. Una más de sus particularidades está en la naturalidad de su conjunto poblacional, contó con un muestreo aleatorio e intencionado.

La herramienta empleada fue una de las más convencionales, el cuestionario, este fue con anterioridad validado por un debido grupo de especialistas, hecho que se comprueba en su alto porcentaje de validez y confianza, un 93.3%, es recién cuando se finaliza con estos procedimientos protocolares que se postula la calidad a mayor presencia de liderazgo en los profesionales de la educación, mejor es su desempeño e interés estudiantil para con el camino de aprender.

II. ANTECEDENTES TEÓRICOS

A. Liderazgo docente

Corresponde a las conglomeraciones de cualidades, aptitudes, capacidades e iniciativas orientadas hacia el mejoramiento, la evolución tanto del lugar en que se trabaja (colegios) como de las formas en que se desempeña (funciones) dentro y fuera de las aulas. De tal forma que otorga las condiciones necesarias para un ambiente educativo competente, funcional en el que los estudiantes tienen participación continua, se sientan motivados por el dinamismo, carisma y entrega de sus profesores. Esto se puede dar a tal punto que transfiera de manera positiva esta cualidad de líder a ellos, quienes se enfrentan al mundo con nuevas cualidades, con un espíritu de emprender, pero sobre todo con una visión fuerte a niveles emocionales y psicológicos. En paralelo hay una implicancia social, pues los hombres y mujeres tienen los medios suficientes para dirigir su propio futuro, sin dudas ni miedos. Aceptan los retos del día a día ya sea en esferas económicas, sociales, culturales, pero en especial la educativa. Debido a lo cual las probabilidades de éxito en el mundo actual tienen sus cimientos fundacionales en la habilidad de dirigir, de direccionar. Afianzar las mejores cualidades humanas, preservarlas para emplearlas en el futuro.

A medida que existan dirigentes educativos, las labores de dirección, gestión y calidad contarán con grandes escalas de excelencia, a la máxima calidad a fin de alcanzar que cada empleado tenga iniciativa

por mejorar e innovar por sí solo. Lo que no apunta hacia un beneficio personal, todo lo contrario, es social e institucional.

Con todo, esta categoría cuenta con la oportunidad de ser aprendida, instruida e incluso desarrollada, pues no limita a cualidades innatas. Es una cualidad posible de ser desarrollada y alcanzada por quienes sientan la urgencia de cambiar, de renovarse. Además, de tener la disposición pertinente para la consagración a la actividad creativa, esto no es más que una prueba de auto fidelidad en la medida en que puedan concretizar actos, obras o causas de gran impacto social. Por ende, el liderazgo educacional no constituye algo pasivo, este se forma en la propia actividad pedagógica, en el quehacer escolar, en la interacción con los catedráticos, los discípulos y el medio, porque es propiedad del ser humano revolucionario²².

B. Concepto de sostenibilidad en la docencia

A lo largo de la historia este término fue acuñado por vez primera alrededor de 1980 por el analista estadounidense LESTER BROWN, para él hay un principio base que determina el devenir humano, con la práctica de una sostenibilidad se logra satisfacer las necesidades de los individuos sin tener que arriesgar o alterar el futuro de los demás.

Algunos teóricos como WALTER LEAL FILHO hacen hincapié en el cuidado que se debe tener al momento de hacer frente a sus densidades gnoseológicas, pues abundan muchas interpretaciones irresponsables que tienden a universalizarla, por lo que es común que sus fundamentos se tornen homogéneos. La directriz funcional está enrumbada hacia la habilitación del desenvolvimiento, el progreso en comunión con los demás, al tiempo que produzcan la formación de conexiones y evoluciones positivas en las personas. En el campo educativo, MICHAEL FULLAN²³ configura este axioma como una competencia sistémica en el que se implican complejidades de manera cohesionada y continua con los profundos valores que cada persona en sí tiene.

22 ALEJANDRO AUGIER ESCALONA y PEDRO SÁNCHEZ CARMONA. *Liderazgo educacional*, La Habana, IPLAC, 2011.

23 MICHAEL FULLAN. *The new meaning of educational change*, Nueva York, Teachers College, 1991.

C. Principales paradigmas

Se trata una revisión panorámica de los modelos teóricos más resal-
tantes y vinculados con la temática del trabajo:

1. La dirección de los rasgos

Desarrollada por STOGDILL y GHISELLI. Es una de las más sobresalientes propuestas teóricas. Según ellos, el líder es aquel que tiene características estables, maduras que lo diferencian en forma amplia de los seguidores, individuos sin agencia que están a merced de las decisiones y actos de otros y no tienen autonomía ni libertad. Dichos caracteres se les puede clasificar en tres segmentos: semblanza, habilidad y personalidad²⁴. Sin embargo, hay muchos otros factores a considerar:

Edad, peso, talla, físico, salud, proezas atléticas, energía, apariencia, fluidez verbal, tono de voz, locuacidad, inteligencia, nivel educativo, conocimiento, juicio y decisión, perspicacia, originalidad, adaptabilidad, introversión o extroversión, autosuficiencia, dominancia, iniciativa, persistencia, ambición, responsabilidad, integridad, convicción, disposición, humor, autocontrol, excitabilidad, furia, estatus socio-económico, participación, movilidad, actividad bio-social, destrezas sociales, tacto, popularidad, prestigio y capacidad de cooperación²⁵.

2. Perspectiva conductual

La óptica de la corriente articula dos aspectos a incluir: consideración, descripción del grado en el que los líderes tienen que exteriorizar su interés por el bienestar de todos aquellos que forman parte y no de algún grupo. De este modo, un verdadero líder es quien se toma el tiempo de escuchar a sus subordinados, brinda soluciones a sus problemas y se preocupa por mantener un trato cercano, empático y cordial con ellos, para así considerarlos como su igual. El segundo, es la iniciación

24 JOSÉ MARÍA VECIANA VERGÉS. *Function directive*. Bellaterra, Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona, 1999.

25 MORRIS BASS. *Theory research and managerial applications*, New York, Macmillan, 1990, p. 76.

de ordenaciones, aquí se verifica la competencia de los líderes para asumir, reconocer y distinguir sus funciones de los demás, por tanto, la manera en que conduce al resto de individuos hacia la meta en comunión²⁶.

3. Transformacional

En esta corriente se pueden distinguir dos marcos: uno transaccional y otro transformacional.

– Transaccional

Tuvo un máximo esplendor a mediados del siglo xx, es una perspectiva que forma parte de la muy conocida filosofía del hombre superior, sociología irracional y psicología de masas²⁷. En el primer caso se remite a las nociones que encierra el lexema genio, asociación que fue con dureza defendida por JOHN STUART MILL²⁸ en Inglaterra. En esencia, aquel tiene que contar con una indomable voluntad del cambio, templanza y autocontrol. Es seguido por el planteamiento sociológico de DURKHEIM, quien indica que los líderes tienen que ser vitales, abarcadores, totales y atemporales, pero en especial tener poder emocional. Exige un grado agudo de compromiso. El último fue abordado en forma meticulosa por CHARLES LINDHOLM²⁹, quien sostiene que tiene que ser una persona que refleje, encarne y transmita sentimientos positivos a sus seguidores, a su público³⁰.

– Transformacional

Se equipara con tres consideraciones que les dota este carácter: autenticidad, gracia, circunspección individual y motivación académica.

26 Ídem.

27 MORRIS BASS. *Leadership and performance beyond expectations*, New York, The Free Press, 1985.

28 JOHN STUART MILL. *Three Essays*, Oxford University Press, 1975.

29 CHARLES LINDHOLM. *Carisma, análisis del fenómeno carismático y su relación con la conducta humana y los cambios sociales*, CARLOS GARDINI (trad.), Barcelona, Gedisa, 1992.

30 GARY YUKL. *Leadership in Organizations*, New York, Prentice Hall International, 1994.

Sobre esto, DAVID FISCHMAN sostiene que se deben ejercer las siguientes acciones:

- Estimulación intelectual, que implica fomentar en sus empleados la creatividad y propiciar la ruptura de esquemas.
- Motivación inspiracional, que se relaciona con la capacidad del líder para comunicar visiones trascendentales que involucren a los demás.
- Consideración individual, que implica una genuina preocupación por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas, estimularlas y propiciar su desarrollo.
- Influencia idealizada, relacionada con la habilidad para captar la admiración de sus seguidores y que estos se sientan identificados con dichos ideales³¹.

También con relación a esta teoría aporta la teoría z de ABRAHAM MASLOW³². En un principio, MASLOW³³ identificó siete niveles de necesidades divididas a su vez en: primarias y secundarias. Más adelante desarrolló un paradigma más denso y extenso. Esta amplitud contiene otra categoría superior.

A partir de las dimensiones anteriores los estilos de liderazgo que propone NICHOLS en MORRIS BASS³⁴ serían los siguientes: transformador, transaccional, autócrata, benevolente, manipulador y seductor. Para los autores GREGORY DESS, JOSEPH PICKEN y DOUGLAS LYON³⁵ los líderes transformacionales con éxito poseen cinco características: a) se mueven rápida y de manera decisiva, b) crean un sentido de urgencia, c) desarrollan y comunican tanto una visión como un plan, d) consolidan las mejoras a través de institucionalizar el cambio, y e) plantea metas amplias y autoriza a sus seguidores a actuar.

MORRIS BASS complementa estas perspectivas con la tesis de que los líderes son el motor educativo, en parte porque se encargan de “enaltecer el horizonte de la consciencia de los escolares sobre la importancia

31 DAVID FISCHMAN. *El líder transformador I*, Lima, Planeta, 2005, pp. 18 y 19.

32 ABRAHAM MASLOW. *El hombre autorrealizado*, Barcelona, Kairós, 1973.

33 ABRAHAM MASLOW. *La personalidad creadora*, Barcelona, Kairós, 1971.

34 BASS. *Theory research and managerial applications*, cit.

35 JOSEPH PICKEN GREGORY DESS y DOUGLAS LYON. *Transformational leadership: Lessons from U.S. Experience*, Long Range Planning, 1998.

y el valor de las metas. Ayudar a los mismos a que superen sus intereses personales para llevar la causa ilustre del bienestar del equipo”³⁶.

En resumen, de estos marcos teóricos sintetizados a sus principios clave, uno de ellos ha tenido un mayor impacto al despertar el interés de varios académicos, en particular de aquellos que forman parte del ambiente educativo, este es la de vertiente transformacional, pues su valor primordial radica en que los maestros con liderazgo cuenten con las facultades para convertir el medio en una realidad humana y justa.

D. Desafíos y características

Durante demasiados años se han considerado en los programas escolares que los docentes y la manera en que intervienen son los elementos centrales y determinantes del éxito o fracaso de las tareas. No obstante, indagaciones verificadas han ofrecido nuevos panoramas que refutan esta idea, en concreto todos aquellos problemas, incorrespondencias o deficiencias surgidas en las instituciones educativas, no se deben solo a las limitaciones que el pedagogo pueda tener, sino son señales e indicios de que el sistema educativo en su conjunto está en problemas, que exigen ser resueltos por cada uno de los miembros de aquel.

La participación cuenta desde los directivos, agentes, trabajadores de servicios y hasta los padres de familia, es importante hacer frente con ideas innovadoras, pero de fácil realización, que no impliquen demasiados recursos ni inversión. GONZÁLEZ detalla cuáles son los grandes desafíos que rodean a los centros:

- Que se plantee una teoría de liderazgo propia de los centros escolares que satisfaga los aspectos pedagógicos, humanos y materiales esenciales para el funcionamiento competente de la escuela, que contribuya al logro de objetivos vinculados al cambio pedagógico y la resolución de problemas organizativos con procesos dinámicas, generador de cambios, poniendo énfasis en las relaciones interpersonales, estableciendo un clima de cooperación dentro de la escuela construyendo redes de trabajo y representaciones de calidad.
- Un liderazgo educativo amplíe sus horizontes incluyendo a los profesores y

36 BASS. “El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar”, *Revista El Vasco*, cit., p. 35.

a todos los miembros de la escuela que puedan ser agentes de cambio, que intervengan en los procesos cotidianos de trabajo donde es posible que se den los aprendizajes, que la calidad se puede alcanzar, que se puede practicar el trabajo cooperativo y colaborativo y que se puede convocar a construir la transformación.

- Otra propuesta que debe objetivarse tiene que ver con cambiar el formato de las reuniones de los directivos escolares, en vez de ser espacios en los cuales se utilicen asuntos meramente administrativos y gerenciales, deben ser espacios en los que se reflexione y teorice sobre la nueva visión de liderazgo, abrir los canales al análisis teórico y práctico, a la exploración de soluciones y a la búsqueda de criterios colectivos respetando la diversidad de ideas³⁷.

E. GRE: modelos y fundamentos

1. Gestión

Es una de las consecuencias directas del liderazgo, la habilidad de gestionar, de administrar y dirigir. Envuelve la destreza para la organización y distribución de tareas, actividades e iniciativas. Hace un acercamiento conceptual entorno a este es una misión ardua y compleja. Sin embargo, se han consignado algunos conceptos claves, de acuerdo con la naturaleza de esta indagación. Así es vital, el aporte de PILAR POZNER:

Un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático³⁸.

Uno de los elementos cardinales de la dirección es la reafirmación de los valores en los sujetos de una ordenación. De manera que, la categoría vital en la gestión, según JUAN CASASSUS “es la comprensión e inter-

37 GUSTAVO GONZÁLEZ. *La urgencia de un nuevo liderazgo educativo*, cit., p. 6.

38 PILAR POZNER. *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*, Buenos Aires, UNESCO, 2000, disponible en [http://pilarpozner.com/biblioteca/museo_feria/www.pgi.me.gov.ar/download/Mod05.pdf], p. 24.

pretación de los procesos de la acción humana en una organización”³⁹. Así pues, el esfuerzo de los ejecutivos de los establecimientos escolares se inclina a la congregación de personas hacia el logro de las metas establecidas en los proyectos educativos institucionales. En tal forma que, según AMANDA CORREA DE URREA, ANGÉLICA ÁLVAREZ ATEHORTÚA y SONIA CORREA VALDERRAMA⁴⁰ son considerados conjuntos de servicios que suministran los elementos inmersos en las organizaciones, evento que conlleva a reconocerlos, a la par de distinguir sus funciones realizadas de manera adecuada del resto de actividades.

Desde otro punto de vista, CHRIS ARGYRIS y DONALD SCHÖN⁴¹ afirman que se trata de una capacidad para la articulación de representaciones abstractas de los miembros de una organización. Habilidad para inventar y conservar acciones innovadoras. Aunque para ARIE P. DE GEUS⁴² es más bien un procedimiento de aprendizaje constante, complementado con una correcta relación con la organización, estrategia, métodos, estilos, capacidades, personal y propósitos, tanto dentro como fuera del organismo.

En aquella última definición el autor mencionado subraya la jerarquía del aprendizaje como elemento indispensable en el establecimiento. Situación similar ocurre en la educación, la dirección como pedagogía es el producto deseado de la relación incondicional entre el docente y el alumno en el aula de clase, interacción que responda a las penurias e intereses de los escolares; a la misión institucional y a las políticas educativas.

39 JUAN CASASSUS. *Marcos conceptuales de la gestión educativa*, Santiago de Chile, UNESCO, 1999.

40 AMANDA CORREA DE URREA, ANGÉLICA ÁLVAREZ ATEHORTÚA y SONIA CORREA VALDERRAMA. *La gestión educativa un nuevo paradigma*, Medellín, Fundación Universitaria Luis Amigó, 2010, disponible en [<https://www.guao.org/sites/default/files/portafolio%20docente/La%20gesti%C3%B3n%20educativa%20un%20nuevo%20paradigma.pdf>].

41 CHRIS ARGYRIS y DONALD SCHÖN. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, San Francisco, Addison Wesley, 1978.

42 ARIE P. DE GEUS. “La planificación como aprendizaje”, *Harvard Business Review*, n.º 36, Madrid, 1988, pp. 70 a 74.

2. Ruta de aprendizaje

Este concepto no es del todo novedoso ni ajeno al mundo pedagógico. Cabe rescatar la lectura de ÓSCAR HUARANGA sobre esta:

Tienen sus antecedentes en su implementación por PROCASUR en América Latina, África y Asia en el periodo 2006-2010, en términos de proceso de construcción de capacidades, que comienza en el saber, prosigue en el saber hacer (a través del aprendizaje vivencial con experiencias innovadoras) y termina en la capacidad de poder hacer (adaptar e implementar innovaciones en el propio contexto del sujeto participante). Para ello la lógica de las rutas de aprendizaje se estructura en base a los siguientes principios pedagógicos y metodológicos: 1) un enfoque del aprendizaje sin límites. 2) el constructivismo como principio fundamental del aprendizaje. 3) el aprendizaje productivo que desarrolla la personalidad creativa del estudiante. 4) la construcción de los saberes y conocimientos a partir de la cosmovisión latinoamericana, costeña, andina y amazónica. 5) la metodología de proyectos pedagógicos centrado en el interés del niño y planteado a partir de situaciones reales. 6) desarrollo de la metodología docente a partir de la pedagogía activa y liberadora. 7) el aprendizaje cooperativo y colaborativo base del trabajo en equipo y la resolución de problemas. 8) la escuela como comunidad de aprendizaje, en la que todos sus componentes aprenden y enseñan. 9) lo lúdico como fuente de motivación que despierta el interés de los niños⁴³.

No se las tiene que entender como guías exactas e incuestionables que los educadores tienen que seguir a ciegas y al pie de la letra, sino es más bien un abanico de horizontes actuales en los que él o ella puedan reforzar los mecanismos de enseñanza de manera estratégica, ordenada y secuencial. Inclusive está la posibilidad de que ellos le puedan adecuar o agregar ciertos criterios en pro de garantizar una calidad superior.

Para esto es indispensable romper con el paradigma tradicional de la gestión de la educación y pasar a una gestión moderna de la educación, donde el liderazgo docente acertado, responsable, inteligente y comprometido con los fines de la educación, sea el que prevalezca. No se trata solo de abordar la problemática conceptual en torno a lo que se concibe como calidad de la educación, sino también

43 Óscar Huaranga. "Las rutas del aprendizaje en busca del eslabón perdido", *Palabra de Maestro*, n.º 60, 2013, p. 41.

diseñar modelos de gestión que propicien elevar la calidad educativa mediante su operacionalización. Estos modelos deben ser sostenibles y propositivos en forma constante y deben ser conducidos, eso sí, mediante un liderazgo participativo y pedagógico, que trascienda el contexto institucional, todo ello como condición para una gestión de calidad en la educación.

Con todo ello, se propone que la gestión de rutas de aprendizaje escolar es un conjunto de herramientas y/o instrumentos que proponen las orientaciones pedagógicas y didácticas para concretar con dinamidad el aprendizaje escolar, teniendo como elementos directrices, aprendizajes fundamentales, mapas de progreso, competencias, capacidades e indicadores de desempeño que debe lograr cada estudiante al término de cada ciclo de la educación básica regular.

3. Modelos teóricos subyacentes a la gestión de rutas de aprendizaje –RA–

Es imprescindible hacer un breve recorrido por los paradigmas que resultan ser una base de apoyo para la correcta aplicación de las RA.

– Conductista

Se sustenta en esencial en los estudios incesantes de “WATSON, PÁVLOV, THORNDIKE, SKINER, entre otros, quienes, mediante el estímulo, la respuesta, el condicionamiento, el refuerzo han manipulado la conducta de un ser vivo”⁴⁴.

El aprendizaje de los estudiantes en términos generales es producto de una motivación extrínseca, pues:

La enseñanza y el aprendizaje son de conocimientos, es decir, de información y, a lo sumo, de algunas habilidades. El maestro debe preocuparse por la programación instruccional (diseño), esto es, arreglos de situaciones (contenido, métodos, evaluación, etcétera.) que tienen como punto de

44 RAMIRO GUTIÉRREZ. *Psicología educacional. Del conductismo al constructivismo*, Juliaca, Perú, Fondo Editorial Jean Piaget de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, 1995, p. 27.

referencia el objetivo de enseñanza para lograr, expresado este siempre en términos de conducta observada, y precisando los criterios de ejecución y las condiciones de demostración de su adquisición⁴⁵.

– Humanista

Llega a su máxima evolución gracias a las reflexiones de ROGERS, citado por GUTIÉRREZ, señala que el hilo conductor de esta es en esencial:

La libertad de aprender. La meta de la educación es facilitar el aprendizaje real y genuino. Maestro como facilitador del aprendizaje. La práctica de la empatía sobrepasa los aspectos cognoscitivos. El método de aprendizaje por investigación sea un proceso de experiencia y de participación. Estudio por EMMELINE, es decir, según los estudiantes los maestros deben ser comprensivos, empáticos. La enseñanza concebida como problema de ayuda a los niños. Los alumnos deben pensar por sí mismos y ser independientes participando en su propio aprendizaje⁴⁶.

Se preocupa por dar un trato humano y empático a los estudiantes, pues se trata de seres vivos, que sienten, opinan, sufren, tienen problemas y están inmersos en una realidad adversa, por tanto, los profesores tienen que estar alertas, brindar ayuda, apaciguar su dolor, no agudizarlo o empeorarlo con cargas y cargas de tareas por hacer.

F. Programas de aprendizaje

Se les considera como el motor piramidal del sistema, son los pilares de la constitución curricular, que a través de lo cual, todas y todos los estudiantes tienen derecho a lograr a lo largo de la educación básica⁴⁷.

Del análisis precedente sobre los desafíos que la situación del país plantea a la educación en estos cuatro grandes ámbitos, podemos deducir ocho aprendizajes fundamentales. De la misma manera, el Minis-

45 RAMÓN FERREIRO GRAVIÉ y MARGARITA ESPINO CALDERÓN. *El ABC del aprendizaje cooperativo: Trabajo en equipo para enseñar y aprender*, México D. F., Trillas, 2000, disponible en [<https://drive.google.com/file/d/0B9v-TcDlldaodkxtSDIxTXhtMTQ/view>], p. 22.

46 GUTIÉRREZ. *Psicología educacional. Del conductismo al constructivismo*, cit., pp. 180 a 195.

47 MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Rutas de aprendizaje para educación básica regular*, Lima, MINEDU, 2013a.

terio⁴⁸ plantea que el sistema curricular nacional escolar, tiene toda la facultad desde la inicial hasta la secundaria.

De otro punto de vista, para una adecuada comprensión sobre ciertas deficiencias e insuficiencias en torno al ítem de calidad pedagógica en los sistemas más empleados y sus relaciones con la política de difundir estándares estrictos es beneficioso emprender por algunos esclarecimientos. Por ejemplo, de acuerdo con GUILLERMO FERRER es sustancial estar al tanto del concepto de la palabra estándar:

Evoca diferentes significados para diferentes personas. Para muchas, estándar refiere a uniformidad en las características de un objeto, o a un patrón o modelo para su producción. Esta acepción está muy ligada a los procesos de producción industrial de objetos y servicios de consumo masivo. Quienes centran su mirada en ese aspecto de un estándar, es decir, el vinculado a los procesos estandarizados de producción industrial, suelen rechazar la aplicación de este al ámbito de la educación y la curricular. Otras personas confieren al término un significado relacionado con la calidad aceptable de un producto o servicio ya sea público o privado, con la satisfacción de los usuarios y con los instrumentos que hacen posible un seguimiento o control de esa calidad. Para estas personas, el concepto de “estándar” se vincula a aquellos ámbitos de la vida cotidiana en los cuales el ciudadano común puede ejercer una demanda concreta de calidad observable y, por tanto, suelen tener menos prejuicios respecto al uso del término en el campo de la educación⁴⁹.

En Perú, se ha resuelto transformar los patrones nacionales de enseñanza, así se pone especial atención por la descripción, el cómo se suelen desarrollar ciclo tras ciclo las competencias. Por eso, se han formulado mapas de progresión educativa.

Se les conoce en forma análoga como mapas de progreso IPEBA⁵⁰. Representan las secuencias típicas en que prospera el aprendizaje, que es considerado como fundamental, de acuerdo con las distintas áreas curriculares, a través de toda la trayectoria escolar. Así, delimitan y

48 Ídem.

49 GUILLERMO FERRER. *Estándares en Educación. Implicancias para su aplicación en América Latina*, Santiago, Preal, 2006, disponible en [https://www.oei.es/historico/evaluacion-educativa/estandares_educacion_implicancias_aplicacion_AL_ferrer.pdf], pp. 15 y 16.

50 IPEBA. *Mapas de progreso del aprendizaje: nuestros estándares nacionales de aprendizaje*, Lima, Centro de Producción Editorial e Imprenta de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos –CEPREDIM–, 2013, disponible en [<https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2014/10/MapasProgresoPeru-intro.pdf>].

miden las actividades o lecciones que los estudiantes debieron haber aprendido durante un tiempo determinado en coherencia con las bases articuladas en las distintas áreas.

G. Sistema pedagógico

El Ministerio de Educación otorga a los sistemas pedagógicos una leve autonomía que recae en la visión del docente sobre la pedagogía en sí, en otras palabras, tiene la protestad de emitir juicios e interpretaciones sobre cómo enseñar, las técnicas que usa y lo que no necesita utilizar. Sobre este punto, vale destacar la visión de LOURDES ELIZABETH CARRILLO VARGAS respecto a lo que se tiene que adicionar:

Integridad: implica que la práctica pedagógica responda y desarrolle todas las potencias de la naturaleza humana, satisfaga todas las exigencias de la vida y desarrolle las aptitudes y posibilidades de cada persona particular en tanto individuo inserto en una comunidad.

Eficacia: implica que todos los elementos de la práctica pedagógica cumplan adecuadamente su función, haciendo referencia a la actividad, al modo más adecuado y mejor en función de los objetivos de la educación⁵¹.

1. Didáctica docente

Para asimilar mejor las densidades que encierra consigo este concepto es preciso comprender en qué consiste la didáctica. Forma parte de una de las ramificaciones de las ciencias de la educación, se encarga de estudiar situaciones y acontecimientos educativos. Etimológicamente esta palabra proviene del vocablo griego, *didaskhein*, que significa acción de enseñar, explicar e instruir algo⁵². Por consiguiente, es la parte vital de la pedagogía, puesto que analiza sistemas, técnicas, paradigmas, recursos y métodos direccionados en favor de la plasmación fáctica, real de las teorías pedagógicas. Así que con la didáctica se nos refiere a una

51 LOURDES ELIZABETH CARRILLO VARGAS. "La gestión escolar en las instituciones educativas", *Revista Synthesis*, n.º 46, 2011, pp. 1 a 12, disponible en [http://portal.uach.mx/extension_y_difusion/synthesis/2008/11/10/Gestios_escolar.pdf], p. 10.

52 ISABEL BOJÓRQUEZ DOLORES. *Didáctica general*, Lima, Abedul, 1996.

disciplina activa, de raigambre instructivo, razón por la que se configura como la herramienta fundamental de los docentes, de ahí deriva el término “didáctica docente”, este tiene que crear o identificar aquella que más se acerca a su forma particular de enseñar y que mantenga una relación interactiva con la realidad educativa en la que el profesor se encuentra, así apoyarse en técnicas, métodos y canales que refuercen o mejoren los niveles de la dinámica, que acentúe el conocimiento en los jóvenes.

CAPÍTULO TERCERO

METODOLOGÍA

Uno de los componentes que dan sustancia a todo proyecto investigativo es, sin duda alguna, los métodos que lo conforman. Es una guía de funcionalidad demostrativa, por medio de la cual toda la exploración visibiliza sus alcances y demuestra el valor y los aportes que consiguen en su camino durante el análisis. El hecho de trabajar con grandes grupos humanos exige de por sí sumo cuidado, en gran medida porque lo esencial es transferir en el máximo posible fidedignamente los juicios, las opiniones e ideas sobre una materia específica, pues no se trata solo de almacenar datos, sino es más que todo comunicar el sentir de cada una de las personas respecto a su experiencia, a su forma de pensar que lleva a la reflexión en pro de mejoras y correcciones.

La pesquisa dada a su naturaleza y arquitectura de diseño entra en relación directa con los lineamientos e instrucciones del denominado enfoque investigativo cuantitativo, porque, según sostiene ROBERTO HERNÁNDEZ SAMPIERI, CARLOS FERNÁNDEZ COLLADO y MARÍA DEL PILAR BAPTISTA LUCIO en este trabajo de auscultamiento se ha “probado hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”⁵³.

I. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo, por su hábitat correspondiente con una indagación básica, lo que cuenta con mucha sustentación y dialogo con los postulados de ELÍAS MEJÍA MEJÍA⁵⁴, quien plantea que toda investigación es básica.

53 ROBERTO HERNÁNDEZ SAMPIERI, CARLOS FERNÁNDEZ COLLADO y MARÍA DEL PILAR BAPTISTA LUCIO. *Metodología de la investigación*, México D. F., McGraw-Hill, 2010, p. 159.

54 ELÍAS MEJÍA MEJÍA. *Metodología de la investigación científica*, Lima, Universidad Nacional Mayor

De ahí que, en términos generales se exige una complementariedad con el método cuantitativo, el cual a su vez tiene su sustento en los siguientes métodos:

- Descriptivo, representación, examinar e interpretar con regularidad los hechos relacionados a la tesis.
- Bibliográfico-documental, recopilación y sistematización meta-teórica e informática.
- Estadístico, procesamientos datos e información.
- Comparativo, confrontar las analogías y discrepancias con los fenómenos de la indagación.
- Pedagógicos, realización de la preparación proporcionada con las destrezas sociales y dinámicas grupales en el aprendizaje colectivo de los escolares.

A. Diseño del proyecto

Es transeccional, con variante correlativa, lo que implica que las indagaciones de esta índole entran a formar parte del área de lo no experimental, dado a que son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”⁵⁵. Además, es transeccional, puesto que “los datos se va a recolectar en un solo momento, en un tiempo único y, con un único propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”⁵⁶. Mientras que es correlacional, pues la tarea primordial del estudioso es “describir relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un

de San Marcos, 2005³, disponible en [https://www.academia.edu/download/53345945/Metodologia_de_la_Investigacion_Cientifica.pdf].

55 HERNÁNDEZ SAMPIERI, FERNÁNDEZ COLLADO y BAPTISTA LUCIO. *Metodología de la investigación*, cit., p. 149.

56 *Ibíd.*, p. 151.

momento determinado⁵⁷. En esta materia en particular, se describe la relación existente entre el liderazgo docente sostenible con la gestión de rutas de aprendizaje. Debido a lo cual, el paradigma del diseño es:

$$X_1 - Y_1$$

Donde:

X_1 = Representa a la variable liderazgo docente sostenible.

Y_1 = Representación de la variable gestión de rutas de aprendizaje.

= símbolo que busca relación entre variable X_1 y Y_1 .

B. Operatividad de las variables

Tabla 1
Función de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Variable X_1 : Liderazgo docente sostenible	El liderazgo docente sostenible implica centrarse en la promoción de futuros gestores del quehacer educativo y hacer una profesión eficiente, eficaz, efectiva y trascendente, para desarrollar, a nivel de política educativa institucional, proyectos claros y sostenibles para el cambio de la futura generación ⁵⁸	El liderazgo docente sostenible está sustentado básicamente por: Capacidades proyectivas del docente: el docente demuestra capacidades de interacción, innovación, motivación, emprendimiento, participación, eficacia y entre otros. Estilos de liderazgo docente: el docente demuestra condiciones personales de carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración proyectiva, entre otros.	Capacidades proyectivas del docente	Interacción
				Innovación
				Motivación
				Emprendimiento
				Participación
			Condiciones personales del docente	Eficacia
				Carisma
				Consideración individual
				Estimulación intelectual
				Inspiración proyectiva
Tolerancia psicológica				

57 *Ibíd.*, p. 155.

58 DEAN FINK. *El liderazgo sostenible: siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*, cit.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Variable X ₂ : Gestión de rutas del aprendizaje escolar	La gestión de Rutas del Aprendizaje es el conjunto de herramientas que proponen orientaciones pedagógicas y sugerencias didácticas para la enseñanza efectiva de los Aprendizajes Fundamentales, los cuales, se han construido a partir de los mapas de progreso que expresan los estándares de desempeño que debe lograr cada estudiante al término de cada ciclo de la educación básica regular ⁵⁹ .	La gestión de rutas de aprendizaje toma como sus componentes fundamentales al sistema curricular escolar y práctica pedagógica. El sistema curricular escolar está orientado por aprendizajes fundamentales, estándares de aprendizaje, programaciones didácticas, plan de mejora de los aprendizajes. La práctica pedagógica escolar está guiada por roles de docentes, didáctica docente, cultura institucional, actividades cotidianas, clima escolar, entre otros.	Gestión del sistema curricular escolar	Logro de aprendizajes fundamentales
				Logro de estándares de aprendizaje
				Diseño de programaciones didácticas
				Diseño del proyecto de innovación para la mejora del aprendizaje escolar
			Gestión de práctica pedagógica escolar	Roles de docentes
				Didáctica docente
				Cultura institucional
				Actividades cotidianas
Gestión colar				

II. POBLACIÓN Y MUESTRA

Según los lineamientos de ISABEL SOLÉ GALLART “para la recolección y análisis de información, es necesaria una definición clara del contexto inmediato de la población de estudio”⁶⁰. De manera que, partiendo de esta directriz la población de la investigación estuvo conformada por

59 MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016*, Lima, MINE-DU, 2012b, disponible en [http://www.minedu.gob.pe/files/5042_201212260900.pdf], p. 51.

60 ISABEL SOLÉ GALLART. *Estrategias de lectura*, Barcelona, GRAO, 1992, p. 36.

108 docentes de los colegios más representativos del distrito de Huari, localizado en el departamento de Áncash, Perú, estos fueron delimitados a partir de las siguientes consideraciones:

- Accesibilidad geográfica, no hay peligros.
- Disponibilidad correcta de los medios de transporte.
- Conjunto de estudiantes para fijar la muestra.
- Población estudiantil con diversas tradiciones culturales.
- Estudiantes con habilidades específicas con alta formación.

Dada la naturaleza del diseño de la investigación, se utilizó como muestra la misma cantidad de la población, el cual corresponde a 108 docentes de los colegios más representativos del distrito de Huari, localizado en el departamento de Áncash, Perú, tal como se mostró a continuación:

Tabla 2
Colocación muestral

Lugar	Institución	P	M
Huamparán	Nuestra Señora de Guadalupe	12	12
Huari	Manuel González Prada	46	46
Huari	Silvia Ruff	20	20
Mallas	Virgen del Carmen	10	10
Pachachaca	N.º 86.333 de Pachachaca	10	10
Yacya	María Jiray	10	10
Total		108	108

III. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

En esencia se utilizó el fichaje y la encuesta. Primero, para sistematizar datos de la bibliografía pertinente, ubicar y glosar o transcribir aquellas fuentes teóricas fundamentales que han de servir para la elaboración del marco teórico. Luego, para la aplicación de los instrumentos de investigación, diseñados para la observación de las variables de estudio.

En este trabajo de investigación se ha utilizado la escala de apreciación descriptiva, que según por HUMBERTO ÑAUPAS, ELÍAS MEJÍA MEJÍA, ELIANA NOVOA RAMÍREZ y ALBERTO VILLAGÓMEZ PAUCAR “en ella se organizan diversas categorías, en función de los ítems que se va a apreciar o medir”⁶¹. En este caso, se destaca que la característica fundamental del instrumento ya explicado es utilizar las escalas descriptivas de medición expresadas en forma positiva, con categorías ordinales e índices valorativas que va de 1 al 5 respectivamente:

Tabla 3
Condiciones nominales

Escalas descriptivas	Valoración
Nunca	1
Raramente	2
De vez en cuando	3
Habitualmente	4
Siempre	5

El instrumento que corresponde a la variable X_1 “liderazgo docente sostenible” está constituido por dos dimensiones. El primero calcula las “capacidades proyectivas del docente”, la que está conformada por itinerarios como: innovación, motivación, emprendimiento, colaboración,

61 HUMBERTO Ñaupas (coord.), ELÍAS MEJÍA MEJÍA, ELIANA NOVOA RAMÍREZ y ALBERTO VILLAGÓMEZ PAUCAR. *Metodología de la investigación científica y asesoramiento de tesis*, 2.^a ed., Lima, Universidad Mayor de San Marcos, 2011, p. 175.

virtud e interacción, estos hacen un total de 18 ítems para este primer compuesto. La segunda computa todas aquellas “Condiciones personales del docente”, esta confluye con los indicadores de: gracia personal, respeto individual, estimulación intelectual, proyectiva, tolerancia psicológica e inspiración, los que conforman un total de 18 ítems. De tal forma que, al sumar ambas dimensiones se obtienen un total de 36 ítems correspondientes a la variable X_1 .

La variable Y_1 “GRE” también está constituida por dos extensiones. Se computa la “GRE”, que congrega los siguientes indicadores: manejo de aprendizajes fundamentales (cuatro), manejo de estándares de aprendizaje (cuatro), diseño de programaciones didácticas (seis), diseño del plan de mejora de los aprendizajes (cuatro), en suma, son 18 ítems. La segunda mide “Gestión de la práctica pedagógica escolar”, encaminados por indicadores como: roles de docentes (tres), didáctica docente (cuatro), cultura institucional (tres), actividades cotidianas (cuatro), gestión de aprendizaje escolar (cuatro), que también componen 18 ítems. En concreto, la congregación de estos lo conforman 36 ítems que corresponden a la variable mencionada. Por tanto, la herramienta del estudio está conformada por 72 ítems:

Tabla 4
Escalas categóricas de validación

Escalas categóricas	Valoración porcentual (%)
Muy deficiente	00-20
Deficiente	21-45
Regular	46-60
Bueno	61-80
Muy bueno	81-100

IV. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

De acuerdo con HERNÁNDEZ SAMPIERI, FERNÁNDEZ COLLADO y BAPTISTA LUCIO este punto es determinante, puesto que, en líneas generales, “se

refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”⁶². Por eso, a partir de esta afirmación, la validez de contenido, el criterio y el constructo del instrumento han sido validados por medio del juicio de los dichos en el tema, para eso se contó con la participación de magísteres y doctores investigadores de la escuela de postgrado de las principales universidades del país.

Tabla 5
Validación del instrumento

N.º	Expertos	Puntaje (%)	Valoración
	Dr. Lastarria Zapata José Alejandro	80,00	Bueno
	Mg. Dávila Rojas Oscar Melanio	98,50	Muy bueno
	Mg. Tiravanti Zuloeta Edwin Hansel	90,00	Muy bueno
Ponderación		89,50	Muy bueno

La ponderación final según el juicio de los expertos fue de aprobación y su valor fue excelente.

Así mismo, para demostrar la confiabilidad, es decir, la estabilidad interna y su capacidad en la hora de discriminar un valor del otro, se optó por trabajar con el método de coeficiente de confiabilidad Alfa-Cronbach, el cual de acuerdo con HERNÁNDEZ SAMPIERI, FERNÁNDEZ COLLADO y BAPTISTA LUCIO “se requiere sólo de una aplicación y produce valores que oscilan entre cero y uno, donde un coeficiente igual a cero, significa nula confiabilidad, y uno, representa un máximo de confiabilidad”⁶³. Razón por la que, se ha realizado una prueba piloto que en términos de CARLOS SABINO dispone “el modelo que se aplica a un grupo de personas para verificar su fiabilidad, la operatividad y la validez del cuestionario”⁶⁴.

62 HERNÁNDEZ SAMPIERI, FERNÁNDEZ COLLADO y BAPTISTA LUCIO. *Metodología de la investigación*, cit., p. 121.

63 *Ibíd.*, p. 207.

64 CARLOS SABINO. *El proceso de investigación*, Caracas, Panapo, 1986, disponible en [<https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion-carlos-sabino.pdf>], p. 122.

Así, la ponderación de las derivaciones finales de la prueba piloto ha sido determinada en base a los siguientes valores:

Tabla 6
Calificación valorativa

Valores	Interpretación
0,53 a menos	Nula confiabilidad
0,54 a 0,59	Baja confiabilidad
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

Siguiendo la correlación del orden, se muestra la organización de los datos de fiabilidad aplicada a los docentes de la institución educativa “Pachacútec” del distrito de San Marcos seleccionados para la prueba piloto. Además, con intención de demostrar el rango de confianza de la herramienta se halló que los valores del Alfa de Cronbach de la prueba real de los profesores de muestra de estudio son densos e imperativos. Motivo por el que, según los valores estadísticos de la tabla anterior se infiere que la estabilidad interior de cada uno de los instrumentos es positiva. Debido a ello, en contraste con el Alfa de Cronbach de los resultados de la prueba piloto (0,974) y de la muestra real (0,967), aquel se ubica en una escala que va de 0,72 a 0,99, esto significa que el instrumento de recolección de datos es de “muy buena confiabilidad”.

Tabla 7
Resultados de fiabilidad en la prueba piloto

Tipo de muestra	Docentes de la muestra	Elementos	Ítems	Alfa de Cronbach
Muestra piloto	"Pachacútec"- San Marcos	25	72	0,974
Muestra real	Instituciones educativas del Distrito de Huari	108	72	0,967

V. PROCESAMIENTO DE DATOS

Son todas las acciones que se realizan, después de la recopilación de la data, entre ellas se tiene que homogenizar, estandarizar, tabular, organizar, depurar, interpretar y confeccionar una base de datos por medio del soporte de un ordenador.

A. Análisis

- Estadística descriptiva, radica en el tratamiento de la información proveniente de los resultados de la escala descriptiva de las variables y de las dimensiones de la pesquisa. Es imprescindible tener en consideración sus frecuencias y sus valores en porcentajes.
- Estadística inferencial, en este caso se desenvuelve una evaluación intensa de las hipótesis, tanto la general como la específica, a partir de los indicadores que los parámetros de normalidad de datos han mostrado. Con ello se puede establecer si la prueba hacia las hipótesis concuerda con la metodología paramétrica o en por el contrario carece de cohesión, en el estudio en mención se demostró la compatibilidad.

CAPÍTULO CUARTO

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La meta más fundamental que encierra consigo esta indagación fue hacer hincapié y un llamado de atención para comenzar un proceso de deconstrucción al muy antiguo y tradicionalista sistema educativo, que se encarga de aletargar e intervenir el movimiento natural que supone la evolución e innovación. De manera que, en un contexto donde se apela por la continuidad mezclada con un pasado, los docentes optan por continuar en los hilos mecánicos de aquel sistema, pues saben que cualquier acto de cuestionamiento o crítica puede perjudicarlos de modos distintos, es por eso por lo que muchos de ellos se sienten conformes con lo que hacen, lo que tienen y con las funciones que se les imponen. Como resultado, los índices de calidad educativa se mantienen dentro de los más pobres y desfasados. Por ello, la innovación y autoevaluación son urgentes, de entre los muchos elementos que lo conforman está el liderazgo, que, si bien en apariencia resulta ser una cualidad universal, requiere de voluntad, dedicación y esfuerzo. De manera que, a través de investigaciones y determinación los docentes tienen las posibilidades de reconstruir sus habilidades y mejorarlas esto a su vez los lleva a crecer como profesionales e incluso redescubrir por qué años atrás decidieron entregar su vida al servicio de la educación, un hecho básico que sin él no hay futuro. Para comenzar a modificar todo este contexto desfasado hay que empezar por el individuo, por el docente.

I. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

A. Presentación de resultados

En el presente estudio los resultados se han sistematizado teniendo en cuenta la base de datos que se encuentra plasmada y basándose en ello se han concretado dos niveles de resultados: descriptivo e inferencial. Mediante la escala descriptiva, se pretende evidenciar cuantitativamente los descubrimientos mediante principios estadígrafos, tablas de frecuencias absolutas y porcentajes. Luego, se da paso al aspecto inferencial, realizado a través de las evaluaciones a las hipótesis con el método de medición paramétrica, dentro de la cual, se encuentra la más usada que es el coeficiente de correlación *r de Pearson*, a causa de que los datos provienen de una muestra que mantiene comunicación característica con el supuesto de distribución normal, por tanto, la medición de las variables respeta la escala de intervalos.

Se realizó un manejo estadístico descriptivo, para producir la transformación de las variables y de las dimensiones de estudio en una escala de medición a intervalos, basándose en los siguientes niveles de baremo:

- Nivel muy bajo, con valor numérico equivalente a “1”.
- Nivel bajo, con valor numérico equivalente a “2”.
- Nivel regular, con valor numérico equivalente a “3”.
- Nivel alto, con valor numérico equivalente a “4”.
- Nivel muy alto, con valor numérico equivalente a “5”.

En este punto se dan a conocer los valores organizados, procesados e interpretados de los resultados porcentuales, de acuerdo con cada dimensión de cada variable de la pesquisa:

La trascendencia de la descripción estadística de las variables y dimensiones de estudio radica en forma básica en presentar los resultados descriptivos en cuanto a media y desviación típica. Por lo tanto, según la tabla 8, se evidencia de manera clara que, la media y la desviación típica referidas al liderazgo docente sostenible ($4,03 \pm 0,826$) no supera a la media y la desviación típica de gestión de rutas del aprendizaje de los estudiantes ($4,04 \pm 0,760$).

Tabla 8
Descripción estadística de las variables

Variable y dimensión	N	Estadístico	
		Media	Desv. típ.
Variable X_1 : Liderazgo docente sostenible	108	4,03	0,826
Variables: Liderazgo docente sostenible y Gestión de rutas de aprendizaje	108	4,04	0,760

B. Frecuencia de las variables

1. Variable (X_1): Liderazgo docente sostenible

Los valores en este caso exponen en términos primordiales que los pedagogos de la muestra, avalan que el liderazgo docente sostenible en el centro educativo seleccionado para la investigación es desarrollado con un valor significativo de “alto” (43,5%) y “muy alto” (31,5%). En tanto, el promedio de 21,3% de los profesores opinaron que en su centro de labores se desenvuelve aquel criterio de forma “regular”.

Tabla 9
Liderazgo docente sostenible

Liderazgo docente sostenible	f	%
Muy bajo	00	00,0
Bajo	04	03,7
Regular	23	21,3
Alto	47	43,5
Muy alto	34	31,5
Total	108	100,00

2. Dimensión (D1x): Capacidad proyectiva pedagógica

Los educadores participantes afirman que las capacidades proyectivas del docente en se encuentran en un rango de significancia “alta” (45,4%) y “muy alta” (28,7%). Mientras que, un porcentaje de 22,2% de otro grupo de ellos sostiene que sus lugares de trabajo se dan de manera “regular”.

Tabla 10
Capacidades proyectivas del docente

Capacidades proyectivas del docente	f	%
Muy bajo	00	00,0
Bajo	04	03,7
Regular	24	22,2
Alto	49	45,4
Muy alto	31	28,7
Total	108	100,0

3. Dimensión (D2x): Condición personal del educador

El valor de este criterio es importante, constituye un 48,1% seguido por un 27,8%. Además, hay un cociente del 18,5%, que indica a la perspectiva de los demás pedagogos, que como en las anteriores conclusiones es media.

Tabla 11
Condiciones personales del docente

Condiciones personales del docente	f	%
Muy bajo	00	00,0
Bajo	06	05,6
Regular	20	18,5
Alto	52	48,1
Muy alto	30	27,8
Total	108	100,0

4. Dimensión (D2y): Gestión de la práctica pedagógica escolar

Los rangos valorativos fluctúan entre 30,6% y 48,1%, gran diferencia con el monto del 18,5% que arroja una deficiencia moderada, pero existente.

Tabla 12
Gestión de la práctica pedagógica escolar

Gestión de la práctica pedagógica escolar	f	%
Muy bajo	02	01,9
Bajo	01	00,9
Regular	20	18,5
Alto	52	48,1
Muy alto	33	30,6
Total	108	100,0

En este segmento se explican los resultados a los que fueron sometidas las hipótesis general e hipótesis específicas, para lo cual se partió de la base de datos. Aquí se pueden localizar a las variables (X1) “liderazgo docente sostenible” y (Y1) “gestión de rutas de aprendizaje”. Así, se tomó en consideración la significancia bilateral de las pruebas de normalidad, descritas de la manera siguiente:

1. Planteamiento de hipótesis estadísticas, para corroborar su validez, se formularon a proporción una nula (H_0) y otra alternativa (H_1). Con ello se pudo conocer el comportamiento de las variables en relacionalidad con el procesamiento y el análisis de los datos recogidos.
2. Prueba de normalidad de datos, la información obtenida se ajusta al supuesto de una repartición normal y así comprobar el tipo metodológico de las pruebas de hipótesis.
3. Prueba estadística, representatividad de los valores del coeficiente de correlación en base a las escalas de interpretación.
4. Regla de decisión, implica el rechazo o la aceptación a la hipótesis nula, por tanto, la hipótesis alterna.
5. Decisión de la hipótesis nula en relación con la hipótesis alternativa. A partir del cuadro de coeficiente de correlativo con su significancia bilateral.

De esta manera, con base en los parámetros metodológicos planteados en numerales precedentes se pasa a la prueba de las hipótesis:

5. Planteamiento de hipótesis estadísticas

Hipótesis Nula (H_0)

$$H_0: P_{xy} = 0$$

El liderazgo docente sostenible en relación la administración de rutas de aprendizaje escolar, no tienen un vínculo positivo y significativo.

Hipótesis Alterna (H_1)

$$H_1: P_{xy} \neq 0$$

Entre los dos conceptos arriba indicados se da una relación significativa.

– Nivel de significancia (N.S.)

$$\alpha = 0.05$$

– Prueba de ajuste de normalidad de datos

Supuestos:

– Si $PV > 0,05$, los datos provienen de una muestra de distribución normal.

– Si $PV < 0,05$, los datos no provienen de aquella muestra.

En este apartado, se encuentra las cantidades resultantes de la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov para la muestra, se aprecia que el pv fue de 0,611 y 0,909 al respecto, esto se ajusta con mucha precisión al $pv > 0,05$. De manera que respaldan los datos provenientes de una muestra de distribución normal.

Tabla 13
Prueba de ajuste de normalidad de datos sobre liderazgo y gestión

Estadístico	Variables asociadas	
	Liderazgos docentes sostenible	Gestión de rutas de aprendizaje
Z de Kolmogórov-Smirnov	0,760	0,563
p	0,611	0,909
N	108	

– Prueba estadística

El índice del coeficiente de correlación *r Pearson* 0,755** revela que concurre una reciprocidad favorable entre el liderazgo docente sostenible y la gestión de rutas de aprendizaje, con una significancia del 0,000 (** $p < 0,01$).

Tabla 14
Coefficiente de correlación entre las variables

Correlación de variables asociadas	Estadístico	
	r de <i>Pearson</i>	Sig. (bilat)
Liderazgo docente sostenible	0,755**	0,000
Gestión de rutas de aprendizaje		
N = 108		** $p < 0,01$

– Regla de decisión

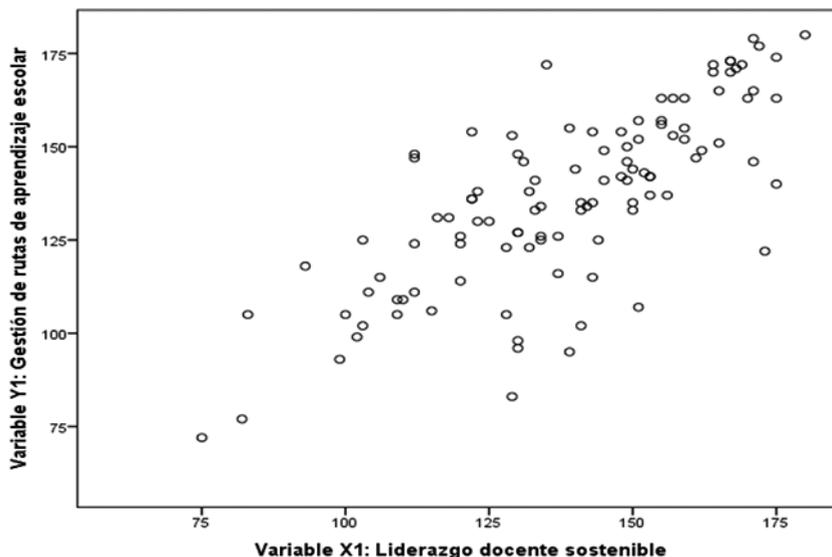
- $PV > 0,05$, se acepta la hipótesis nula.

- $PV < 0,05$, se acepta la hipótesis alterna.

– Decisión

El ** $p < 0,01$, al 0,000 y el coeficiente *Pearson* de 0,755 se ubican en la zona de rechazo de la hipótesis nula (H_0). En consecuencia, se adecua al supuesto $p_v < 0,05$, y con ello se acepta la hipótesis alterna (H_1), con ello se enfatiza la relacionalidad positiva entre ambos criterios categóricos:

Figura 1
Diagrama de dispersión de la correlación r
de *Pearson* entre las variables



C. Pruebas de hipótesis específicas

1. Prueba de hipótesis específica 01 (H_{e1})

El objetivo específico 1 fue establecer la existencia del vínculo entre las capacidades proyectivas del docente con la gestión del sistema curricular escolar. Por eso, para demostrar la (H_{e1}), se ejecutó el siguiente esquema:

2. Planteamiento de hipótesis estadísticas

Hipótesis Nula (H_0)

$$H_0: P_{xy} = 0$$

Entre las capacidades proyectivas del docente y la gestión del sistema curricular escolar no existe una relación positiva y significativa.

- Hipótesis Alterna (H_1)

$$H_1: P_{xy} \neq 0$$

Entre las capacidades proyectivas del docente y la gestión del sistema curricular escolar existe una relación positiva y significativa.

3. Nivel de significancia (N.S.)

$$\alpha = 0.05$$

4. Prueba de ajuste de normalidad de datos

Supuestos:

- Si $PV > 0,05$, los datos provienen de una muestra de distribución normal.

-Si $PV < 0,05$, los datos no provienen de una muestra de distribución normal.

Se distribuyen los valores de la prueba de normalidad de KOLMOGOROV-SMIRNOV para una muestra, la cual indica un pv 0,157 y 0,554 a correspondencia, los cuales entablan diálogo de correspondencia del pv $> 0,05$.

Tabla 15
Prueba de ajuste de normalidad de datos

Estadístico	Dimensiones asociadas	
	Capacidades proyectivas del docente	Gestión del sistema curricular escolar
Z de Kolmogórov-Smirnov	1,128	0,794
p	0,157	0,554
N = 108		

5. Prueba estadística

Coefficiente de correlación *r Pearson* 0,673 indica que existe una correlación positiva considerable entre las Capacidades proyectivas del docente y la gestión del sistema curricular escolar, con una significancia al ,000 (** $p < 0,01$).

Tabla 16
Coefficiente de correlación entre las dimensiones

Correlación de dimensiones asociadas	Estadístico	
	r de <i>Pearson</i>	Sig. (bilat.)
Capacidades proyectivas del docente	0,673**	0,000
Gestión del sistema curricular escolar		
N = 108	** $p < 0,01$	

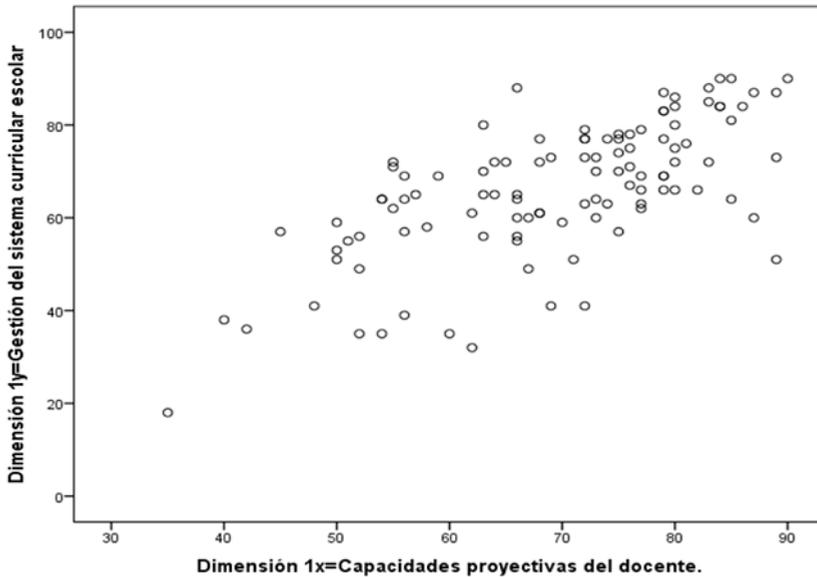
6. Regla de decisión

- $PV > 0,05$, se acepta la hipótesis nula.
- $PV < 0,05$, se rechaza la hipótesis nula.

7. Decisión

El ** $p < 0,01$, al ,000 y el coeficiente *r de Pearson* de 0,673 se sitúan en la zona de rechazo de la hipótesis nula (H_0). Por tanto, se ajusta al supuesto $p_v < 0,05$ así se acepta la hipótesis alterna (H_1), con lo que queda se enfatiza la correlacionalidad entre las capacidades proyectivas del docente y la gestión del sistema curricular escolar.

Figura 2
Diagrama de dispersión de la correlación r de *Pearson*



D. Prueba de hipótesis específica 02 (H_{e2})

El objetivo específico dos consistió en precisar la correlación entre las capacidades proyectivas del docente y la gestión de la práctica pedagógica escolar:

1. Planteamiento de hipótesis estadísticas

Hipótesis Nula (H_0)

$$H_0: P_{xy} = 0$$

Entre las capacidades proyectivas del docente y la gestión de la práctica pedagógica escolar no existe una relación positiva y significativa.

Hipótesis Alternativa (H_1)

$$H_1: P_{xy} \neq 0$$

Entre las capacidades proyectivas del docente y la gestión de la práctica pedagógica escolar, existe una relación positiva y significativa.

2. Nivel de significancia (N. S.)

$$\alpha = 0.05$$

3. Prueba de ajuste de normalidad de datos

- $PV > 0,05$, los datos provienen de una muestra de distribución normal.

- $PV < 0,05$, los datos no provienen de ella.

Los valores de la prueba KOLMOGOROV-SMIRNOV para una muestra son estables, puesto que el pv se sitúa entre 0,157 y 0,551 hecho que se adecua al supuesto $pv > 0,05$. Por tanto, la data proviene de una muestra de distribución normal, aspecto que impulsa a la realización del r de *Pearson*.

Tabla 17
Prueba de ajuste de normalidad de datos

Estadístico	Dimensiones asociadas	
	Capacidades proyectivas del docente	Gestión de la práctica pedagógica escolar
Z de Kolmogorov-Smirnov	1,128	0,796
<i>p</i>	0,157	0,551
N = 108		

4. Prueba estadística

El valor final del r *Pearson* 0,579 indica que en efecto una correlación es positiva entre ambos factores, también tuvieron un valor de 0,000 (** $p < 0,01$).

Tabla 18
Coefficiente de correlación entre las dimensiones

Dimensiones asociadas	Estadístico	
	r de Pearson	Sig. (bilat)
Capacidades proyectivas del docente	0,579**	0,000
Gestión de la práctica pedagógica escolar		
N = 108	**p < 0,01	

5. Regla de decisión

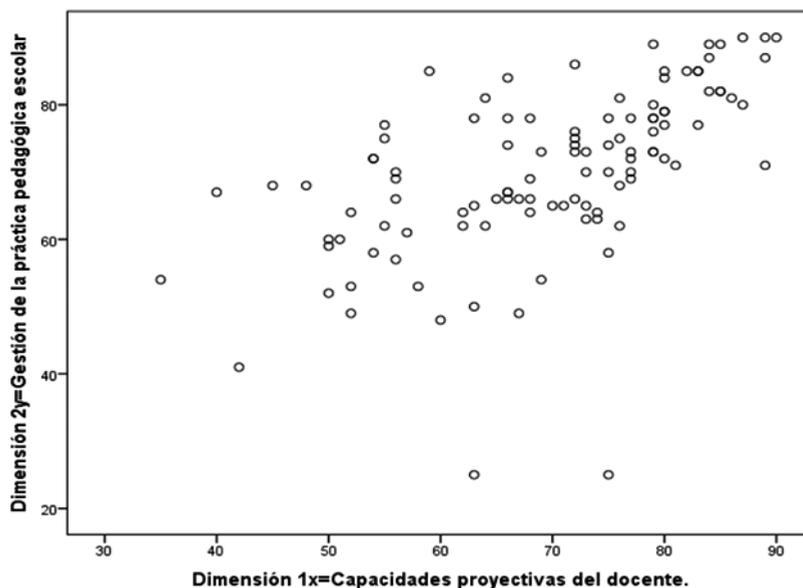
- $PV > 0,05$, se rechaza la hipótesis alterna.

- $PV < 0,05$, se acepta la hipótesis alterna.

6. Decisión

El $**p < 0,01$, al 0,000 y sumado al valor de la r de Pearson 0,579 ubica una posición en la zona de rechazo de la hipótesis nula (H_0). Por lo tanto, se ajusta al supuesto $pv < 0,05$, así se admite la hipótesis alterna (H_1).

Figura 3
Diagrama de dispersión de la correlación r
de Pearson entre capacidades



E. Prueba de hipótesis específica (H_{e_j})

El objetivo tercero del estudio apunta hacia la interacción entre las condiciones personales del docente y la gestión del sistema curricular escolar:

1. Planteamiento de hipótesis estadísticas

Hipótesis Nula (H_0)

$$H_0: P_{xy} = 0$$

Entre las condiciones personales del docente y la gestión del sistema curricular escolar no existe una relación positiva y significativa.

Hipótesis Alternativa (H_1)

$$H_1: P_{xy} \neq 0$$

Entre las condiciones personales del docente y la gestión del sistema curricular escolar existe una relación positiva y significativa.

2. Nivel de significancia (N. S.)

$$\alpha = 0.05$$

3. Prueba de ajuste de normalidad de datos

- $PV > 0,05$, los datos provienen de una muestra de distribución normal.

- $PV < 0,05$, los datos no provienen de ella.

Se prestaron atención los valores de pv 0,490 y 0,554 los cuales son armónicos con el supuesto $pv > 0,05$.

Tabla 19
Prueba de ajuste de normalidad de datos

Estadístico	Dimensiones asociadas	
	Condiciones personales del docente	Gestión del sistema curricular escolar
Z de Kolmogórov-Smirnov	0,834	0,794
p	0,490	0,554
N = 108		

4. Prueba estadística

El coeficiente de correlación r *Pearson* fue del 0,666 por ello, hay una correlación favorable media entre ambas dimensionalidades 0,000 (** $p < 0,01$).

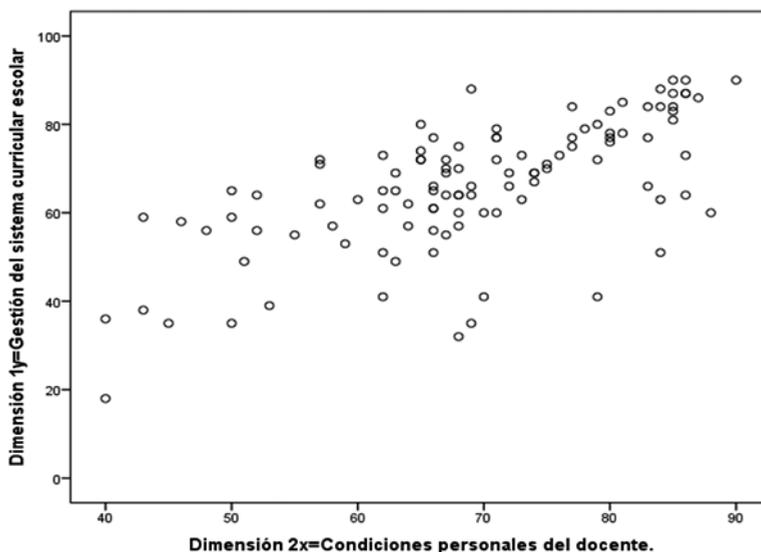
Tabla 20
Coefficiente de correlación entre las dimensiones

Correlación de dimensiones asociadas	Estadístico	
	r de Pearson	Sig. (bilat)
Condiciones personales del docente	0,666**	0,000
Gestión del sistema curricular escolar		
N = 108		**p < 0,01

5. Regla de decisión

- $PV > 0,05$, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.
- $PV < 0,05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Figura 4
Diagrama de dispersión de la correlación r de Pearson



F. Prueba de hipótesis específica 04 (He₄)

Consistió en evidenciar la codependencia entre las condiciones personales del docente y gestión de la práctica pedagógica escolar:

1. Planteamiento de hipótesis estadísticas

Hipótesis Nula (H₀)

$$H_0: P_{xy} = 0$$

Entre las condiciones personales del docente y la gestión de la práctica pedagógica escolar no existe una relación positiva y significativa.

Hipótesis Alterna (H₁)

$$H_1: P_{xy} \neq 0$$

Entre las condiciones personales del docente y la gestión de la práctica pedagógica escolar no existe una relación positiva y significativa

2. Nivel de significancia (N. S.)

$$\alpha = 0.05$$

3. Prueba de ajuste de normalidad de datos

- Si PV > 0,05, los datos provienen de una muestra de distribución normal.

- Si PV < 0,05, no provienen de esta.

Los resultados de la prueba KOLMOGOROV-SMIRNOV para la muestra, en lo cual se distingue un pv de 0,490 y 0,551 respectivamente, que mantienen un índice de coherencia con el supuesto pv > 0,05.

Tabla 21
Prueba de ajuste de normalidad de datos

Estadístico	Dimensiones asociadas	
	Condiciones personales del docente	Gestión del sistema curricular escolar
Z de Kolmogorov-Smirnov	0,834	0,796
<i>p</i>	0,490	0,551
N = 108		

4. Prueba estadística

El valor correlativo de la *r Pearson* 0,649 señala que concurre una correspondencia efectiva media entre las condiciones personales del docente y gestión de la práctica pedagógica escolar, cuya significancia está en 0,000 (***p* < 0,01).

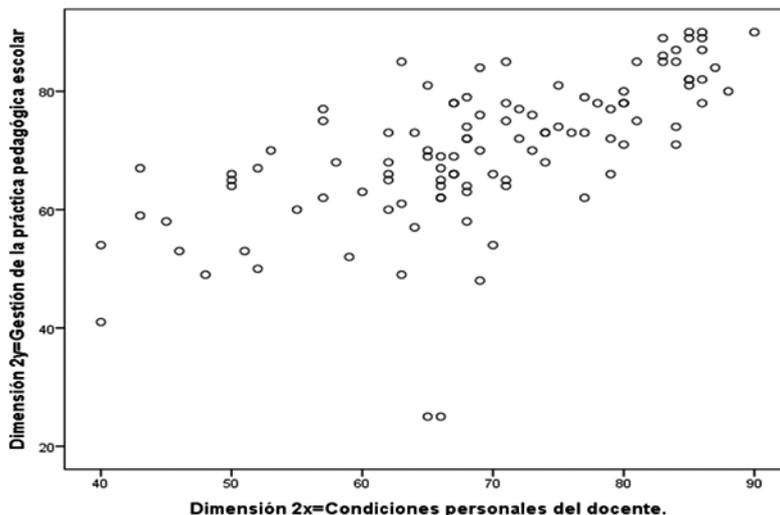
Tabla 22
Coficiente de correlación entre los factores

Correlación de dimensiones asociadas	Estadístico	
	<i>r de Pearson</i>	Sig. (bilat)
Condiciones personales del docente	0,649**	0,000
Gestión de la práctica pedagógica escolar		
N = 108		** <i>p</i> < 0,01

5. Regla de decisión

- Si $PV > 0,05$, se rechaza la hipótesis alterna.
- Si $PV < 0,05$, se acepta la hipótesis alterna.

Figura 5
Diagrama de dispersión de la correlación
r de Pearson entre los factores



II. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados del análisis demuestran el soporte teórico distribuido a lo largo de la pesquisa, estos en principio guardan relación con las variables liderazgo docente sostenible y la gestión de rutas del aprendizaje de los estudiantes, categorías centrales de la lógica del proyecto. No obstante, es imperativo precisar algunos axiomas teóricos de los académicos más destacados, para enriquecer esta discusión concluyente. De acuerdo con lo anterior, para MORRIS BASS⁶⁵ el liderazgo en los pedagogos involucra la articulación de perspectivas, asumir compromisos e institucionalización del cambio. En esta línea, HARGREAVES y GOODSON, citados por DEAN FINK⁶⁶, reflexiona siete principios de la sostenibilidad en el liderazgo estos son: hondura, persistencia, am-

65 MORRIS BASS. "El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar", *Revista El Vasco*, cit.

66 DEAN FINK. *El liderazgo sostenible: siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*, cit.

plitud, justicia, pluralidad, iniciativa y mantenimiento. Por su parte MAUREIRA ÓSCAR⁶⁷ perfecciona dos habilidades proyectivas del docente: participación, eficacia pedagógica percibida durante su labor, condiciones personales del docente.

DAVID FISCHMAN a este punto lo denomina a través del término líder transformador, en otras palabras, “al líder le corresponde ayudar a sus seguidores a romper las cadenas del egoísmo e impulsarlos a luchar por una causa al servicio de los demás”⁶⁸. Estas propuestas son notablemente resumidas por AGAPITO ORTIZ⁶⁹ en cinco aspectos: definición de las explicaciones, entusiasmo laboral, estimulación, interactividad, potestad, con ello serán capaces de inspeccionar e intervenir la dinámica interna del salón, así crear un clima de trabajo ordenado, mediante el ejercicio de una autoridad responsable.

Por otro lado, ya hacia el apartado más estadístico, GARCÍA, citado por CARRILLO VARGAS, menciona que “la práctica pedagógica debe tener las características de integridad, eficacia y coherencia”⁷⁰. Así, un docente debe de contar como mínimo con tres capacidades: técnica, humana (social) y conceptual. Por tanto, al tener en cuenta esta propuesta sumada a los valores provenientes de la tabla ocho, se comprueban con claridad que, la media y la desviación típica concernientes al liderazgo educativo ($4,03 \pm 0,826$) no supera a los mismos parámetros, según la gestión de rutas de aprendizaje de los estudiantes ($4,04 \pm 0,760$), ergo ambas variables de estudio poseen una relación positiva y significativa. En ese sentido, es muy válido destacar la afirmación de MANSILLA⁷¹, el logro del aprendizaje escolar en los niveles estandarizados depende del liderazgo pedagógico transforman las realidades.

67 MAUREIRA ÓSCAR. “El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal”, *REICE Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 2, n.º 1, 2004, disponible en [https://www.researchgate.net/profile/Oscar_Maureira/publication/28071038_El_liderazgo_factor_de_eficacia_escolar_hacia_un_modelo_causal/links/561fdfe208ae93a5c924369a/El-liderazgo-factor-de-eficacia-escolar-hacia-un-modelo-causal.pdf].

68 DAVID FISCHMAN. *El líder transformador I*, Lima, El Comercio, 2005, p. 36.

69 AGAPITO ORTIZ BERRIOS. *Liderazgo Educativo*, Madrid, Monográfico, 2004.

70 CARRILLO VARGAS. “La gestión escolar en las instituciones educativas”, cit., p. 10.

71 MANSILLA GARAYAR. “Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la institución ‘Inmaculada Concepción’. Los Olivos, Lima-Perú”, cit.

Dentro de este mismo criterio valorativo, en los valores ordenados en el noveno cuadro, manifiestan los educadores opinan que el liderazgo en su institución se despliega a un nivel significativo de “alto” (43,5%) y “muy alto” (31,5%). Un promedio de 21,3% de los profesores opinan que en su institución educativa se desarrolla el liderazgo docente sostenible a un nivel “regular”. Esta aseveración tiene coincidencia dialogante con el trabajo investigativo efectuado por SORADOS PALACIOS⁷², ahí llega a la conclusión de que la calidad óptima y eficiente de la gestión de la educación escolar se debe al liderazgo del educador que trasciende, que confía en sí mismo. Al complementar este factor, según los índices de la décima tabla, los educadores del grupo muestrario opinaron que las capacidades proyectivas del docente se dan dentro de los márgenes “altos” (45,4%) y “muy altos” (28,7%). Mientras que, un 22,2% de los profesores sostuvo que en sus lugares de labor se desenvuelven dicha capacidad de manera regular. A medida que se cuiden más estos aspectos los pedagogos podrán tener una mejor entregar para con sus estudiantes, ya que tienen la facultad de proyectar: perspectivas holísticas de acciones y actividades, exponer empatía, coordinación constante, mejora en el nivel de calidad de sus clases, dinamismo con grandes grupos. Es urgente comprender que una de las exigencias más básica es sin duda de por medio, la educación con calidad, humana, actual y cooperativa con las fluctuaciones o cambios de su medio local, cultural, social, nacional y global. Percibir con reflexión que los procedimientos por desarrollarse en las instituciones son para lograr cambios proactivos en favor del porvenir del estudiante y de la comunidad social, también es necesario el aporte de un valor humano que actúe, que produzca y se comprometa, por eso es importante creer en el cambio.

Sobre este tema, RICARDO ANTONIO PONCE VIDAL⁷³ en su tesis manifiesta que de manera general el liderazgo pedagógico incide con preeminencia a la administración del aprendizaje escolar, en el que el profesor como líder académico que cuenta con ciertas capacidades,

72 SORADOS PALACIOS. “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”, cit.

73 RICARDO ANTONIO PONCE VIDAL. “El liderazgo y su relación con el rendimiento académico”, Tesis de maestría, Chillán, Universidad del Bío Bío, 2008, disponible en [http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2125/1/Ponce_Vidal_Ricardo.pdf].

habilidades y fortalezas lograr dirigir la institución hacia un horizonte educacional total (misión, visión, políticas y fundamentos); realizar alianzas tácticas para la contribución de la evolución del centro. En otro orden de ideas, se corrobora el aporte de los estudios de AURA MARÍA TORRES REYES⁷⁴ quien en su tesis propone que, para ser líder, un educador precisa en forma fundamental el perfeccionamiento correcto de sus circunstancias íntimas, dentro de las cuales se encuentran: la proactividad, inteligencia emocional, ser agente de cambio, espíritu de investigador, emprendedor, creativo, capaz de solucionar problemas, innovador, independiente, crítico, analítico e inconformista.

El análisis estadístico inferencial de los productos finales indica con objetividad la prueba de las hipótesis formuladas. A partir de esta representación los valores del cuadro decimosexto exteriorizan que hay una correlatividad efectiva considerable entre el liderazgo docente sostenible y la gestión de rutas de aprendizaje de los estudiantes que cursan el grado secundario de los centros educativos ubicados en el distrito de Huari, de la región Áncash. Este aporte guarda una red interactiva con el trabajo de JOSÉ ALFREDO MANSILLA GARAYAR⁷⁵ quien asevera que, el éxito del aprendizaje escolar en los niveles estandarizados está en dependencia directa con el nivel de líderes que puedan ser los docentes, en caso positivo estos transforman la realidad educacional, social, cultural y psicológica de sus estudiantes e incluso de la comunidad.

Esta sentencia guarda singular cercanía imperativa con la indagación orquestada por MABEL MARTINA SORADOS PALACIOS⁷⁶, quien finiquita que la calidad enérgica e insuperable de la dirección educativa

74 AURA MARÍA TORRES REYES. "Rol y características del liderazgo del docente-tutor en la educación superior a distancia en Colombia", Tesis de doctorado, Universidad de Zaragoza de Colombia, 2012, disponible en [<https://zaguan.unizar.es/record/9936/files/TESIS-2013-006.pdf>].

75 JOSÉ ALFREDO MANSILLA GARAYAR. "Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la institución 'Inmaculada Concepción'. Los Olivos, Lima-Perú", Tesis de doctorado, Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, 2007, disponible en [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/2373/Mansilla_gj.pdf?sequence=1].

76 MABEL MARTINA SORADOS PALACIOS. "Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa", Tesis de maestría, Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2010, disponible en [<https://es.slideshare.net/RUBENPALOMINOVILLANU/influencia-del-liderazgo-en-la-calidad-de-la-gestin-educativa>].

escolar es fruto del liderazgo educacional trascendente y convincente. La tabla 20 muestra que existe una correlación positiva media entre las capacidades proyectivas del docente y la gestión de la práctica pedagógica escolar de los estudiantes. Esta afirmación tiene mucha cercanía con los estudios de SEGUNDO ERNESTO DUTÁN MUZGO⁷⁷, quien en su estudio concluye que los maestros son agentes fundamentales del cambio educativo y desarrollo de gestión de aprendizaje escolar. Además, en el cuadro 22 se evidencia que existe una correlación positiva media entre las condiciones personales del docente y la gestión del sistema curricular escolar de los estudiantes. Tal como afirma TORRES REYES⁷⁸, para el liderazgo, un docente necesita en esencia el desarrollo adecuado de sus condiciones personales, como: la proactividad, iniciativa, tenacidad, creatividad, autonomía personal que ayuda a la toma decisiones con criterio propio.

Por último, en la tabla 24 se hace hincapié en la presencia de una correspondencia beneficiosa entre las condiciones del docente y la gestión pedagógica. A diferencia de los valores resultantes de la propuesta de LUIS HUMBERTO ALVEAR LÓPEZ⁷⁹, por eso se concluye que el liderazgo directivo y docente tienen una correlación significativa en la gestión del aprendizaje escolar, donde cada vez en las escuelas se requieren rutas estructuradas y comunicantes, que estén empeñadas en un currículo de calidad, una hegemonía pedagógica. En suma, a partir de la base proveniente de las decisiones tomadas durante la prueba de cada hipótesis, se rechazaron todas las hipótesis nulas. De tal forma que, tanto la hipótesis general como las específicas son auténticas, validadas e indiscutibles.

77 SEGUNDO ERNESTO DUTÁN MUZGO. "Gestión, liderazgo y valores en el centro educativo Fe y Alegría-Ambato, durante el año lectivo 2010-2011", Tesis de maestría, Universidad Técnica Particular Católica de Loja-Ecuador, 2012.

78 TORRES REYES. "Rol y características del liderazgo del docente-tutor en la educación", cit.

79 LUIS HUMBERTO ALVEAR LÓPEZ. "Propuesta de un modelo de liderazgo institucional de los departamentos de administración de la educación municipal y de las corporaciones municipales validado en algunas comunas de la región del Bio Bío de Chile", Tesis de doctorado, Granada, Universidad de Granada, 2009, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=3062291>].

CONCLUSIONES

- Hay una correspondencia significativa entre liderazgo docente sostenible con gestión de rutas de aprendizaje escolar, razón por la que los valores de las dimensiones coligadas se sitúan entre los horizontes regular y muy alto.
- Los resultados demostraron que los docentes con una capacidad proyectiva pueden generar una visión holística de las acciones y actividades de la institución y entender que una de las exigencias para las instituciones en un mundo global es justo ofrecer una educación de calidad, pertinente y coherente con los cambios del entorno.
- Dado que las cantidades de las dimensiones administración curricular y capacidad proyectiva tienen una nivelación considerablemente alta, ambos son ineludibles pues cumplen la función de complementar el desempeño pedagógico en la obediencia de sus ocupaciones en el ámbito de la educación secundaria.
- Se ha comprobado que aún existen docentes líderes dotados de condiciones personales adecuadas tales como: la personalidad y carisma, la consideración individual, la estimulación intelectual, la inspiración proyectiva y la tolerancia psicológica.
- Se evidencia una reciprocidad valorativa regular entre las habilidades proyectivas de los docentes con la administración y distribución de actividades pedagógicas en los estudiantes de educación escolar.

- Se ha comprobado que las condiciones socioculturales, así como las personales que cada profesor trae consigo afecta tanto positiva como negativamente en el desenvolvimiento de la dinámica educativa, motivo por el cual se debe de realizar capacitaciones constantes en las que se enseñe a manejar los problemas e inconvenientes ajenos al aula para que no influyan a la misma.
- Se ha comprobado que los adecuados espacios de aprendizaje facilitan un liderazgo docente sostenible porque propician el aprendizaje autónomo y cooperativo, promueven la interacción activa de los estudiantes con el propósito de construir aprendizajes, evidencian las producciones y aprendizajes de los estudiantes, provocan a los estudiantes para ejecutar actividades significativas e implementan materiales con los cuales pueden interactuar, experimentar y discutir.
- Se evidenció que, el docente siempre es agente protagónico en toda planificación curricular pedagógica, lo cual es pertinente, efectivo, oportuno y trascendente en una adecuada gestión del sistema curricular.
- Se demostró que los docentes que manejan cualidades adecuadas para desarrollar la práctica pedagógica escolar en un alto porcentaje se preocupan porque todos sus estudiantes logren un aprendizaje significativo, facilitan el protagonismo del estudiante para que este pueda jugar un papel más activo en su propio proceso de formación, desarrollan estrategias didácticas orientadas al aprendizaje significativo, asumen el rol de mediador o facilitador de la construcción sociocognitiva del conocimiento, y ofrecen oportunidades de aprendizaje, espacios para la discusión y reflexión, materiales educativos, retroalimentación, entre otros.
- Al haber una correlación entre la actividad del docente en su aula con la estimulación externa e interna a que se expone el profesional, se tiene que cuidar los aspectos de infraestructura del centro

educativo, implementar tecnología de acceso fácil, certificar un ambiente laboral sano, respetoso, valor al docente, recompensar su entrega para con su labor y el liderazgo que repercute en la formación del alumnado.

RECOMENDACIONES

A partir de la examinación descriptiva e inferencial de las derivaciones, tanto de las conclusiones como de los resultados finales de la pesquisa se sugieren las siguientes indicaciones:

- Debe de articularse como normativa educativa, tanto en los centros educativos como en los órganos descentralizados del Ministerio de la Educación –UGEL– el mantenimiento de capacidades y valores éticos, pero sobre todo humanos en los docentes, en el personal técnico, administrativo y en los estudiantes, a fin de afianzar el correcto desplazamiento de la enseñanza.
- Reforzar las competencias académicas e interpersonales de los docentes para garantizar una gestión competitiva e inclusiva de los sistemas curriculares escolares que, si bien se estructura de acuerdo con la naturaleza de cada institución, deben tener núcleos en común o principios bases que deben ser monitoreados por el MINEDU y demás organismos propios a la supervisión de la calidad educativa.
- Construir más prácticas y técnicas pedagógicas que respondan a las necesidades o dificultades que cada alumno pueda requerir, además que estas estén en relación armónica con la capacidad del docente, es decir, dentro de su alcance intelectual, en caso contrario, brinda cursos para complementarlos y así asegurar un mejor rendimiento en ambos componentes del sistema educativo (docente-estudiante).

- Se recomienda prestar atención a las acciones y componentes que se encuentran inmersos en la categoría del liderazgo en el docente sostenible, entre las más trascendentales están: asimilación, asistencia, empatía, dominio de habilidades comunicativas, prácticas interculturales, desarrollo de actitudes cooperativas, práctica de valores humanos y profesionales (humildad, respeto, arrojo, tolerancia, armonía, toma de decisiones, seguridad, justicia, moral), mejoramiento de la autoestima, compañerismo, confianza en sí mismo, administración de ideas, sentimientos, el autocontrol e inteligencia emocional, para así incorporarlas como herramientas educativas en los centros educativos.
- Las políticas tácticas que parten del fortalecimiento de los componentes fundamentales entorno a la dirección escolar, que incluye: parámetros de aprendizaje, diseño o planificación escolar, actualizaciones, conocimiento de los principales modelos teóricos correspondientes, desarrollo de una didáctica propia, realización de roles, respeto por la cultura institucional en que se encuentra prestando labores, evaluación del aprendizaje en aulas, entre otras más tienen ser definidas e incorporadas dentro de los medios de organización por parte de la DRE, UGEL e instituciones educativas.

BIBLIOGRAFÍA

- ALVEAR LÓPEZ, LUIS HUMBERTO. "Propuesta de un modelo de liderazgo institucional de los departamentos de administración de la educación municipal y de las corporaciones municipales validado en algunas comunas de la región del Bio Bío de Chile", Tesis de doctorado, Granada, Universidad de Granada, 2009, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=3062291>].
- ARGYRIS, CHRIS y DONALD SCHÖN. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, San Francisco, Addison Wesley, 1978.
- AUGIER ESCALONA ALEJANDRO y PEDRO SÁNCHEZ CARMONA. *Liderazgo Educacional*, Habana, iplac, 2011.
- BENNIS, WARREN y BURT NANUS. *Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz*, Bogotá y otras, Norma, 1985.
- BOJÓRQUEZ DOLORES, ISABEL. *Didáctica general*, Lima, Abedul, 1996.
- BORRELL CLOSA, ELVIRA y XAVIER CHAVARRÍA. *La planificación y autoevaluación del trabajo de los directivos de los centros docentes*, Barcelona, Cispaxis, 2001.
- BOTKIN, JAMES. *Aprendizaje sin límites*, Oxford, Pergamon Press, 1983.
- CARBONELL SEBARROJA, JAUME. *La aventura de innovar. El cambio en la escuela*, Madrid, Morata, 2001.
- CARBONELL SEBARROJA, JAUME, PEDRO CAÑAL DE LEÓN (coord.). *El profesorado y la innovación educativa*, Madrid, Akal, 2002.
- CARCELÉN RELUZ, CARLOS. "Reflexiones sobre innovaciones educativas en nuestros días", *Innovando. Revista del Equipo de Innovaciones Pedagógicas*, año 1, n.º 3, DINESST - MED, septiembre de 2002, pp. 25 a 36.
- CARRERA, BEATRIZ. "Tendencias de liderazgo en el docente venezolano de la i etapa de educación básica: estudio de casos", *Investigación y Postgrado*, vol. 17, n.º 2, Caracas, octubre de 2002, pp. 197 a 222.

El docente sostenible: liderazgo y rutas de aprendizaje escolar

- CARRILLO VARGAS, LOURDES ELIZABETH. "La gestión escolar en las instituciones educativas", *Revista Synthesis*, n.º 46, 2011, pp. 1 a 12, disponible en [http://portal.uach.mx/extension_y_difusion/synthesis/2008/11/10/Gestios_escolar.pdf].
- CASASSUS, JUAN. *Marcos conceptuales de la gestión educativa*, Santiago de Chile, UNESCO, 1999.
- CHIRINOS PONCE, RAÚL ALBERTO. *Nuevo manual de constructivismo*, Lima, Distribuidora J. C., 1999.
- CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN –CEN–. *Proyecto Educativo Nacional en el 2009: balance y recomendaciones*, Lima, Kinkos, 2009, disponible en [<http://www.cne.gob.pe/uploads/proyecto-educativo-nacional/balances/pdf/consejo-1-42baja.pdf>].
- CORNEJO, MIGUEL ÁNGEL. *El poder del líder*, Lima, Trome, 2006.
- COLLINS JIM, y JERRY I. PORRAS. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, RU ZHEN (trad.), Beijing, CITIC Press, 2002.
- CORREA DE URREA, AMANDA; ANGÉLICA ÁLVAREZ ATEHORTÚA y SONIA CORREA VALDERRAMA. *La gestión educativa un nuevo paradigma*, Medellín, Fundación Universitaria Luis Amigó, 2010, disponible en [<https://www.guao.org/sites/default/files/portafolio%20docente/La%20gesti%C3%B3n%20educativa%20un%20nuevo%20paradigma.pdf>].
- COURT, VICTO. *Generación de proyectos de investigación I*, Distrito Capital, Venezuela, Instituto Internacional de Andragogía, 1991.
- DEAN FINK, ANDY HARGREAVES. *El liderazgo sostenible: siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*, Madrid, Morata, 2008.
- DE GEUS, ARIE P. "La planificación como aprendizaje", *Harvard Business Review*, n.º 36, Madrid, 1988, pp. 70 a 74.
- DELGADO, MANUEL LORENZO. *El liderazgo educativo de los centros docentes*, Madrid, La Muralla, 1994.
- DERRAMA MAGISTERIAL. "Una entrevista histórica: ¿Qué importancia tiene el maestro?", *Revista Palabra de Maestro*, n.º 29, 1999, pp. 42 a 57.
- DESS, GREGORY; JOSEPH PICKEN y DOUGLAS LYON. *Transformational leadership: Lessons from U.S. Experience*, Long Range Planning, 1998.
- DUTÁN MUZGO, SEGUNDO ERNESTO. "Gestión, liderazgo y valores en el centro educativo Fe y Alegría-Ambato, durante el año lectivo 2010-2011", Tesis de maestría, Universidad Técnica Particular Católica de Loja-Ecuador, 2012.

- ENCINAS, JOSÉ ANTONIO. *Un ensayo de escuela nueva en el Perú*, Lima, Minerva-Sagastegui, 1932.
- FERREIRO GRAVIÉ, RAMÓN y MARGARITA ESPINO CALDERÓN. *El ABC del aprendizaje cooperativo: Trabajo en equipo para enseñar y aprender*, México D. F., Trillas, 2000.
- FERRER, GUILLERMO. *Estándares en Educación. Implicancias para su aplicación en América Latina*, Santiago, Preal, 2006, disponible en [https://www.oei.es/historico/evaluacioneducativa/estandares_educacion_implicancias_aplicacion_AL_ferrer.pdf].
- FISCHMAN, DAVID. *El líder transformador I*, Lima, El Comercio, 2005.
- FISCHMAN, DAVID. *Camino del líder*, Lima, El Comercio, 2000.
- FULLAN, MICHAEL. *The new meaning of educational change*, Nueva York, Teachers College, 1991.
- GALLAR, MARÍA ANTONIA. *La investigación de métodos y la metodología cualitativa. Una reflexión desde la práctica de la investigación*, Buenos Aires, CENEP, 1992, disponible en [http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/gallart_maria_antonia_la_integracion_de_metodos_y_la_metodologia_cualitativa_una_reflexion_desde_la_practica_de_la_investigacion.pdf].
- GARBANZO VARGAS, GUISELLE MARÍA y VÍCTOR HUGO OROZCO DELGADO. “Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos”, *Revista de Educación*, vol. 34, n.º 1, 2010, pp. 15 a 29, disponible en [<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/download/495/495/>].
- GARCÍA POYATO, JIHAN. “La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California”, Tesis de maestría, Ensenada, Baja California, Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo –IIDE–, 2009, disponible en [https://www.academia.edu/29136010/Tesis_Jihan_Garc%C3%ADa_Poyato].
- GARDNER, HOWARD. *La teoría de las Inteligencias Múltiples*, Nueva York, Basic Books, 1993.
- GONZÁLEZ, GUSTAVO. *La urgencia de un nuevo liderazgo educativo*, México, Universidad Pedagógica Nacional, 2008.
- GRANGER, RUSSELL. *Los siete disparadores al sí. Fundamentos de la nueva ciencia para influenciar la toma de decisiones*, México, McGraw-Hill, 2008.

- GUTIÉRREZ, RAMIRO. *Psicología educacional. Del conductismo al constructivismo*, Julia-ca, México, Fondo Editorial Jean Piaget de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, 1995.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO; CARLOS FERNÁNDEZ COLLADO Y MARÍA DEL PILAR BAPTISTA LUCIO. *Metodología de la investigación*, México D. F., McGraw-Hill, 2010.
- HESELBEIN, FRANCES; MARSHALL GOLDSMITH y RICHARD BECKHARD. *El líder del futuro*, Colombia, Deusto, 2006.
- HOUSE, ROBERT J. y RAM N. ADITYA, R. "The social scientific study of leadership: quo vadis?", *Journal of Management*, New York, vol. 23, n.º 3, 1997, pp. 409 a 473, disponible en [http://psgleadership.scripts.mit.edu/2008IAP/pdf/1_required_reading/Scientific%20views%20on%20Leadership.pdf].
- HUARANGA, ÓSCAR. "Las rutas del aprendizaje en busca del eslabón perdido", *Palabra de Maestro*, n.º 60, 2013, pp. 38 a 41.
- INGA ARIAS, MIGUEL GERARDO. "El quehacer educativo desde una mirada diacrónica", *Revista de Investigación Educativa*, vol. 11, n.º 19, 2007, pp. 183 a 190, disponible en [https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/inv_educativa/2007_n19/a15.pdf].
- IPEBA. "Marco de referencia de estándares de aprendizaje para el Perú", *Documentos técnicos*, Lima, 2011.
- IPEBA. *Mapas de progreso del aprendizaje: nuestros estándares nacionales de aprendizaje*, Lima, Centro de Producción Editorial e Imprenta de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos -CEPREDIM-, 2013, disponible en [<https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2014/10/MapasProgresoPeru-intro.pdf>].
- IVANCEVICH, JOHN M. *Gestión, calidad y competitividad*, Colombia, Cargraphics, 1996.
- KARP, TOM y HELGO THOMAS. "El futuro del liderazgo: el arte de dirigir personas en un entorno de complejidad", *Business Review*, Harvard Deusto, 2008.
- KOUZES, JAMES M. y BARRY Z. POSNER. *El desafío del liderazgo*, Granica, 1995.
- LEAL FILHO, WALTER. "Dealing with misconceptions on the concept of sustainability", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, vol. 1, n.º 1, 2000, pp. 9 a 19.
- LINDHOLM, CHARLES. *Carisma, análisis del fenómeno carismático y su relación con la conducta humana y los cambios sociales*, CARLOS GARDINI (trad.), Barcelona, Gedisa, 1992.
- MACGREGOR BURNS, JAMES. *Leadership*, New York, Harper & Row, 1978.

- MANSILLA GARAYAR, JOSÉ ALFREDO. "Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la institución 'Inmaculada Concepción'. Los Olivos, Lima-Perú", Tesis de doctorado, Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, 2007, disponible en [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/2373/Mansilla_gj.pdf?sequence=1].
- MARTÍNEZ ORTEGA, ROSA MARÍA; LEONEL C. TUYA PENDÁS, MERCEDES MARTÍNEZ ORTEGA, ALBERTO PÉREZ ABREU y ANA MARÍA CÁNOVA. "El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización", *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, vol. 8, n.º 2, 2009, pp. 1 a 20, disponible en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1729-519X2009000200017&lng=pt&nrm=iso].
- MASLOW, ABRAHAM. *La personalidad creadora*, Barcelona, Kairós, 1971.
- MASLOW, ABRAHAM. *El hombre autorrealizado*, Barcelona, Kairós, 1973.
- MEJÍA MEJÍA, ELÍAS. *Metodología de la investigación científica*, Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2005a, disponible en [https://www.academia.edu/download/53345945/Metodologia_de_la_Investigacion_Cientifica.pdf].
- MEJÍA MEJÍA, ELÍAS. *Técnicas e instrumentos de investigación*, Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2005b, disponible en [<http://online.aliat.edu.mx/adistancia/InvCuantitativa/LecturasU6/tecnicas.pdf>].
- MILL, JOHN STUART. *Three Essays*, Oxford University Press, 1975.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016*, Lima, MINEDU, 2012b, disponible en [http://www.minedu.gob.pe/files/5042_201212260900.pdf].
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Rutas de aprendizaje para educación básica regular*, Lima, MINEDU, 2013a.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Rutas de aprendizaje. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las Instituciones Educativas*, Lima, MINEDU, 2013b.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Marco curricular nacional*, Lima, Ofimarket Calixpur, 2013c.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Marco de buen desempeño docente*, Lima, Navarrete, 2013d.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes. Directivos construyendo escuela*, Lima, MINEDU, 2014.

El docente sostenible: liderazgo y rutas de aprendizaje escolar

- MONTES ITURRIZAGA, IVÁN. *Estándares de aprendizaje: definición, tensiones, propuesta para el Perú*, Lima, Consejo Nacional de Educación, 2007, disponible en [<http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/3315>].
- MORRIS BASS, BERNARD. *Leadership and performance beyond expectations*, New York, The Free Press, 1985.
- MORRIS BASS, BERNARD. "El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar", *Revista El Vasco*, vol. 17, (s/n), 1988.
- MORRIS BASS, BERNARD. *Theory research and managerial applications*, New York, Macmillan, 1990.
- MORRIS BASS, BERNARD. *Transformational leadership, industrial, military and educational impact*, Nueva Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1998a.
- MORRIS BASS, BERNARD. "El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar", *Revista El Vasco*, vol. 17, (s/n), 1998b.
- ÑAUPAS, HUMBERTO (COORD.); ELÍAS MEJÍA MEJÍA, ELIANA NOVOA RAMÍREZ y ALBERTO VILLAGÓMEZ PAUCAR. *Metodología de la investigación científica y asesoramiento de tesis*, 2.^a ed., Lima, Universidad Mayor de San Marcos, 2011.
- ORTIZ BERRIOS, AGAPITO. *Liderazgo Educativo*, Madrid, Monográfico, 2004.
- ÓSCAR, MAUREIRA. "El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal", *REICE Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 2, n.º 1, 2004, disponible en [https://www.researchgate.net/profile/Oscar_Maureira/publication/28071038_El_liderazgo_factor_de_eficacia_escolar_hacia_un_modelo_causal/links/561fdfe208ae93a5c924369a/El-liderazgo-factor-de-eficacia-escolar-hacia-un-modelo-causal.pdf].
- PEÑALOZA RAMELLA, WALTER. "Finalizando Fórum Encinas 99", *Revista Palabra de Maestro*, n.º 28, Lima, Derrama Magisterial, 1999, pp. 1 a 32.
- PILLEUX D., MAURICIO. "¿Aprendizaje o Aprendizajes?", *Contexto Educativo*, vol. 3, n.º 16, 2001, pp. 5 a 18.
- PONCE VIDAL, RICARDO ANTONIO. "El liderazgo y su relación con el rendimiento académico", Tesis de maestría, Chillán, Universidad del Bío Bío, 2008, disponible en [http://repositorio.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2125/1/Ponce_Vidal_Ricardo.pdf].
- POZNER, PILAR. *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*, Buenos Aires, UNESCO, 2000, disponible en [http://pilarpozner.com/biblioteca/museo_feria/www.pgi.me.gov.ar/download/Mod05.pdf].

SABINO, CARLOS. *El proceso de investigación*, Caracas, Panapo, 1986, disponible en [https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf].

SOLÉ GALLART, ISABEL. *Estrategias de lectura*, Barcelona, GRAO, 1992.

SORADOS PALACIOS, MABEL MARTINA. "Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa", Tesis de maestría, Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2010, disponible en [<https://es.slideshare.net/RUBENPALOMINOVILLANU/influencia-del-liderazgo-en-la-calidad-de-la-gestin-educativa>].

TORRES REYES, AURA MARÍA. "Rol y características del liderazgo del docente-tutor en la educación", Tesis de doctorado, Universidad de Zaragoza de Colombia, 2012, disponible en [<https://zaguan.unizar.es/record/9936/files/TESIS-2013-006.pdf>].

VECIANA VERGÉS, JOSÉ MARÍA. *Function directive*. Bellaterra, Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona, 1999.

YAMMARINO, FRANCIS J. *Indirect leadership: transformational leadership at a distance*, New York, Sage Publications, 1994.

YUKL, GARY. *Leadership in Organizations*, New York, Prentice Hall International, 1994.

ANEXOS

Matriz de consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables e indicadores
<p>General ¿Qué vínculo real e interdependiente se da entre el liderazgo del docente sostenible con la capacidad para gestionar rutas de aprendizaje escolar?</p> <p>Específicos</p> <p>1 ¿En qué consiste la conexión de las habilidades proyectivas del educador con la materialización del gestionar los sistemas curriculares del sector escolar?</p> <p>2. ¿Qué relación existe entre las capacidades proyectivas del docente y la gestión de la práctica pedagógica escolar?</p> <p>3. ¿Hay ciertas circunstancias personales e introspectivas en el educador que puedan intervenir en la dirección del sistema curricular escolar?</p>	<p>General Resolver el vínculo que concurre entre el liderazgo docente sostenible y la gestión de rutas de aprendizaje escolar.</p> <p>Específicos</p> <p>1. Establecer relaciones existentes entre capacidad proyectiva del docente con la dirección adecuada del sistema curricular escolar.</p> <p>2. Evidenciar el impacto que hay entre el desplazamiento de las capacidades de prevención del pedagogo con el mecanismo activo de las prácticas (lesiones) educativas.</p>	<p>General Entre el liderazgo docente sostenible y la gestión de rutas de aprendizaje escolar existe una relación positiva y significativa.</p> <p>Específicas</p> <p>He₁ Existe una relación positiva entre las capacidades proyectivas del docente y la gestión del sistema curricular escolar.</p> <p>He₂ Existe una relación positiva entre las capacidades proyectivas del docente y la gestión de la práctica pedagógica escolar.</p> <p>He₃ Existe una relación positiva entre las condiciones personales del docente y la gestión del sistema curricular escolar.</p>	<p>Variable X₁: Liderazgo docente sostenible</p>

El docente sostenible: liderazgo y rutas de aprendizaje escolar

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables e indicadores	
<p>4. ¿Existe entre las condiciones individuales del docente y gestión de la práctica pedagógica que altere o perjudique su funcionalidad?</p>	<p>3. Demostrar que tan fundamental es la relación interactiva e intercomunicativa existente entre los problemas personales y antecedentes socioculturales de los docentes para con el desenvolvimiento de los sistemas curriculares, de acuerdo con las funciones que se les asignan.</p> <p>4. Comprobar la dependencia que existe entre condiciones personales de los profesionales en educación para con la gestión práctica de la pedagogía escolar.</p>	<p>He₄ Existe una relación positiva entre las condiciones personales del docente y la gestión de la práctica pedagógica escolar.</p>	Dimensiones	Indicadores
			Capacidades proyectivas del docente.	Interacción
				Innovación
				Motivación
				Emprendimiento
				Participación
			Condiciones personales del docente.	Eficacia
				Carisma personalizante
				Consideración individual
				Estimulación intelectual
				Inspiración proyectiva
			Tolerancia psicológica	
			Variable Y _i : Gestión de rutas de aprendizaje	
			Dimensiones	Indicadores
			Gestión del sistema curricular escolar.	Manejo de aprendizajes fundamentales.
Manejo de estándares de aprendizaje.				
Diseño de programaciones didácticas.				
Diseño del plan de mejora de los aprendizajes.				
Gestión de la práctica pedagógica escolar.	Desempeño docente.			
	Didáctica docente.			
	Cultura institucional.			
	Actividades cotidianas.			
	Gestión de aprendizaje escolar.			

Instrumentos para la recopilación de datos

Instrumento: Escala de apreciación descriptiva

Variable X₁: Liderazgo docente sostenible

Variable e indicadores		Ítems			Puntaje		Índice
Variable X ₁ : Liderazgo docente sostenible		Rango de ítems	N.º de ítems	Total	Mínimo	Máximo	
Dimensiones	Indicadores						
Capacidades proyectivas del docente.	Interacción	01-03	3	18	18	90	Nunca = 1 Raramente = 2 De vez en cuando = 3 Habitualmente = 4 Siempre = 5
	Innovación	04-06	3				
	Motivación	07-09	3				
	Emprendimiento	10-12	3				
	Participación	13-15	3				
	Eficacia	16-18	3				
Aspecto personal	Carisma	19-21	3	18	18	90	
	Consideración individual	22-24	3				
	Estimulación intelectual	25-28	4				
	Inspiración	29-32	4				
	Tolerancia	33-36	4				
Sub-Total		36			36	180	

Variable Y₁: Gestión de rutas de aprendizaje

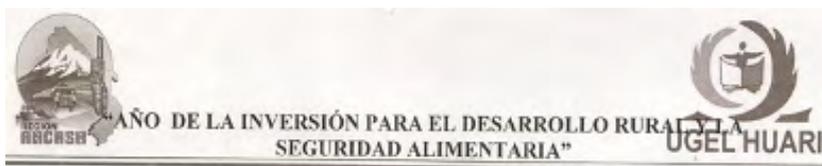
Variables e indicadores		Ítems			Puntaje		Índice
Variable Y ₁ : Gestión de rutas de aprendizaje		Rango de ítems	N.º de ítems	Total	Mínimo	Máximo	
Dimensiones	Indicadores						
Gestión del sistema curricular escolar.	Manejo de aprendizajes fundamentales	37-40	4	18	18	90	Nunca = 1 Raramente = 2 De vez en cuando = 3 Habitualmente = 4 Siempre = 5
	Manejo de estándares de aprendizaje	41-44	4				
	Diseño de programaciones didácticas	45-50	6				
	Diseño del plan de mejora de los aprendizajes	51-54	4				
Gestión de la práctica pedagógica escolar.	Desempeño docente	55-57	3	18	18	90	
	Didáctica docente	58-61	4				
	Cultura institucional	62-64	3				
	Actividades cotidianas	65-68	4				
	Gestión de aprendizaje escolar	69-72	4				
Sub-Total		36			36	180	

Síntesis

Variables	Dimensiones	Ítems			Puntaje	
		Rango de ítems	N.º de ítems	Total	Mínimo	Máximo
Variable X ₁ : Liderazgo docente sostenible	D ₁ = Capacidades proyectivas del docente	01-18	18	36	36	180
	D ₂ = Condiciones personales del docente	19-36	18			
Variable Y ₁ : Gestión de rutas de aprendizaje	D ₁ = Gestión del sistema curricular escolar	37-54	18	36	36	180
	D ₂ = Gestión de la práctica pedagógica escolar	55-72	18			
Total		72			72	360

Ficha técnica del cuestionario aplicado a la muestra de estudio

Nombre del Instrumento	Escala de apreciación descriptiva
Autor	Dr. Arainga Blas Eusebio
Procedencia	Huari - Áncash - Perú
Fecha de elaboración	18 de junio 2013
Objetivo	Recoger información sobre el Liderazgo docente sostenible y su relación con la gestión de rutas del aprendizaje de los estudiantes de las Instituciones Educativas de Nivel Secundaria del Distrito de Huari, Región Ancash.
Cantidad de ítems	Variable X1=36 Variable Y1=36
Muestras de aplicación	Docentes de Nivel Secundaria del Distrito de Huari
Validez	De contenido, de criterio y de constructo, por opinión de expertos de Magísteres y Doctores de la Universidad Católica Sedes Sapientiae- Lima y otras universidades del Perú
Confiabilidad	Mediante Coeficiente Alfa de Cronbach
Índice de valoración	1 = Nunca 2 = Raramente 3 = De vez en cuando 4 = Habitualmente 5 = Siempre
Forma de aplicación	Individualizado y en un solo tiempo
Duración	20 minutos aproximadamente



Pachachaca, 18 de Julio de 2013.

SEÑOR: Magister: Eusebio ARAINGA BLAS.

ESTIMADO COLEGA EDUCADOR:

La presente tiene por finalidad, saludarlo cordialmente a nombre de mi persona y de los colegas maestros que laboramos en esta Institución Educativa Integrado, del mismo modo, que en atención a su documento recibido en mi despacho; me digno a darle mi respuesta positiva, accediéndole a que realice su aplicación del Instrumento de Investigación, a los agentes posibles de esta Institución Educativa y así cubrir plenamente sus expectativas profesionales.

Sin otro particular me suscribo de Ud. Reiterándole mi saludo de educador.

Muy Atentamente,



WILDER WILDER BLAS RODRIGUEZ.
DIRECTOR(e) I.E.I.N° 86333

"Año de la Inversión para el Desarrollo Rural y la Seguridad Alimentaria"

Mallas, 16 de julio de 2013

OFICIO N° 27-2013-UGEL-HU/IES-VCM.D

SEÑOR : Mg. ARAINGA BLAS Eusebio

ASUNTO : Aceptación de AUTORIZACIÓN para la aplicación del Instrumento de Investigación.

REFERENCIA : Carta de fecha 15 de julio de 2013.

Es grato dirigirme a Ud. para saludarle cordialmente y al mismo tiempo hacer de su conocimiento, que la Institución Educativa a cargo le AUTORIZA Ud. a que realice la respectiva aplicación de su Instrumento de Investigación, para lo cual deberá coordinar con los docentes oportunamente.

Así mismo aprovecho la oportunidad para expresarle a Ud. las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,



Jorge D. Nava Flores
Prof. Jorge D. Nava Flores
DIRECTOR (R)
C/Ps. 112322

LOS AUTORES

EUSEBIO ARAINGA BLAS

eusebioblas2020@gmail.com

EUSEBIO ARAINGA BLAS es bachiller en Educación por la Universidad Nacional Antúnez de Mayolo. Obtuvo la licenciatura en la especialidad de Ciencias Sociales por la misma universidad. Realizó sus estudios de Maestría en Gestión e Innovación Educativa en la Universidad Católica Sedes Sapientiae, mientras que la maestría en Ciencias de la Educación, en la especialidad de Gestión, la realizó en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Es doctor en Ciencias de la Educación por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

AQUILA PRISCILA MONTAÑEZ HUANCAYA DE SALINAS

priscila.montanez.h@hotmail.com

Doctora en Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

NORMA NANCY MONTAÑEZ HUANCAYA

normamontanez2000@gmail.com

Doctora en Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.



Editado por el Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–,
en agosto de 2020

Se compuso en caracteres Cambria de 12 y 9 pts.

Bogotá, Colombia

