

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO
BENEDICTO XVI

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GESTIÓN Y ACREDITACIÓN EDUCATIVA



USO DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DIRECTIVA, SEGÚN LA "GESTIÓN POR 8 HÁBITOS" Y
SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN EDUCACIÓN
MENCIÓN: GESTIÓN Y ACREDITACIÓN EDUCATIVA

AUTORES:

INFANTE CÉPEDA, SANTOS LEONARDO

RIVERA JIMÉNEZ, MARCO TULIO

TRUJILLO - PERÚ
2016

Dedicatoria

Dedico los resultados de esta investigación a Cielo de Fátima, mi hija, quien con su sonrisa, corazón bueno e inteligencia, ha conquistado mi alma. Con ella, a Vanessa, mi compañera de camino, quien con su paciencia, puso la cuota de amor necesaria; y a toda mi familia y amigos quienes con su generoso aliento impulsaron el logro de este objetivo.

Leonardo

Dedico este trabajo de investigación todas las personas que hicieron posible su
realización.

Marco Tulio

Agradecimiento


Agradezco a mi padre, don José Infante y mi madre Mariela Cépeda, quienes con su gesto sencillo y palabras oportunas han sido una motivación permanente para seguir adelante. Especialmente a los profesores de la Escuela de posgrado de la Universidad Católica de Trujillo “Benedicto XVI, que intervinieron de manera positiva en este proceso formativo; a SM quienes a través de su misión, filosofía y sentido de la educación, le dieron un nuevo giro a mi desarrollo como persona y profesional.


Leonardo

Declaratoria Legitimidad de autoría

Nosotros, Santos Leonardo Infante Cépeda con DNI 18113044 y Marco Tulio Rivera Jiménez con DNI 40040964, egresados de la Maestría de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, damos fe que hemos seguido rigurosamente los procedimientos académicos y administrativos emanados por la Escuela de Postgrado de la citada Universidad para la elaboración y sustentación de la tesis titulada: “Estrategias directivas, según la gestión por 8 hábitos y su relación con el liderazgo pedagógico”, la que consta de un total de 120 Páginas, en las que se incluye 43 tablas y 4 gráficos, más un total de 34 páginas en apéndices.

Dejamos constancia de la originalidad y autenticidad de la mencionada investigación y declaramos bajo juramento en razón a los requerimientos éticos, que el contenido de dicho documento, corresponde a nuestra autoría respecto a redacción, organización, metodología y diagramación. Asimismo garantizamos que los fundamentos teóricos están respaldados por el referencial bibliográfico, asumiendo un mínimo porcentaje de omisión involuntaria respecto al tratamiento de cita a autores, lo cual es de nuestra entera responsabilidad.


Leonardo Infante Cépeda
DNI 18113044

Los autores

Marco Tulio Rivera Jiménez
DNI 40040964

ÍNDICE

PÁGINAS PRELIMINARES

- Dedicatoria
- Agradecimiento
- Declaratoria de autenticidad

RESUMEN

ABSTRACT

Capítulo I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	09
1.1 Planteamiento del problema	09
1.2 Formulación del problema	11
1.2.1 Problema general	11
1.2.2 Problemas específicos	12
1.3 Formulación de objetivos	14
1.4 Justificación de la investigación	17
Capítulo II: MARCO TEÓRICO	18
2.1 Antecedentes de la investigación	18
2.2 Bases teóricas científicas	19
2.2.1 La gestión por 8 hábitos	19
2.2.2 El liderazgo pedagógico	27
2.3 Marco conceptual	33
2.4 Formulación de hipótesis	34
2.4.1 Hipótesis general	34
2.4.2 Hipótesis específicas	34
2.5 Variables	37
2.5.1 Definición operacional	37

2.5.2 Operacionalización	38
Capítulo III. METODOLOGÍA	43
3.1 Tipo de investigación	43
3.2 Método de investigación	43
3.3 Diseño de investigación	43
3.4 Población y muestra	44
3.5 Técnicas e instrumentos de recojo de datos	45
3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	45
3.7 Aspectos éticos	46
Capítulo IV. RESULTADOS	47
4.1 Presentación y análisis de resultados	47
4.2 Prueba de hipótesis	69
4.3 Discusión de resultados	71
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES	80
5.1 Conclusiones	80
5.2 Recomendaciones	82
BIBLIOGRAFÍA	
APÉNDICES Y ANEXOS	
Instrumentos de medición	
Matriz de consistencia	
Carta de consentimiento informado.	

RESUMEN

El presente trabajo de investigación consiste en describir la correlación que existe entre las variables Uso de estrategias de gestión directiva, según la “gestión por 8 hábitos” y el liderazgo pedagógico, en el ámbito de la gestión educativa de la escuela privada. La formulación de las hipótesis incluye el cruce de las dimensiones de cada variable, con lo cual a parte de la hipótesis general tiene cuarenta hipótesis con la finalidad de obtener información más precisa para considerar dentro de las recomendaciones los hábitos que más se relacionan con el liderazgo pedagógico.

El tipo de investigación utilizada es el descriptivo correlacional que permitió describir la correlación entre las variables de estudio, las mismas que fueron validadas por juicio de expertos y utilizando el alfa de Cronbach, lo que arrojó como resultado $\alpha = 0,85$ para la variable uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos y $\alpha = 0,82$ para la variable liderazgo pedagógico, considerado como buena la validación y confiabilidad.

Luego de aplicada las encuestas a 50 directivos de instituciones educativas privadas, se realizó el análisis de resultados, encontrándose un valor del coeficiente de correlación de Pearson igual a 0.8396; valor que indica una correlación positiva significativa. Así mismo, del cruce de las dimensiones de las variables arrojaron resultados similares; es decir correlaciones positivas, destacando las más fuertes: la correlación entre visión estratégica y establecimiento de la dirección; la correlación entre el manejo de resultados y el desarrollo de sus colaboradores; la correlación entre el trabajo en equipo y el rediseño de la organización; y la correlación entre el trabajo en equipo y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.

En el plano de las recomendaciones se considera desarrollar investigaciones y programas de acompañamiento que integren la gestión por 8 hábitos, de tal manera que se desarrolle un liderazgo pedagógico de los directivos de las instituciones educativas tanto privadas como públicas.

ABSTRACT

The actual task of research consists of describing the correlation between the variables “Use of Strategies of Managerial Management”, according to the "Management for 8 habits and the pedagogical leadership”, in the management educational area of the private school. The formulation of the hypotheses includes the crossing of the dimensions of each variable, with this apart from the general hypothesis, it has forty hypotheses with the purpose of obtaining the most precise information to consider inside the recommendations, the habits that are more connected to the pedagogical leadership.

The type of used research is the descriptive correlational that allowed to describe the correlation between the variables of study, the same ones that were validated by experts' judgment and using Cronbach's alfa, which threw as result $\alpha = 0,85$ for variable use of strategies of Managerial Management, according to the management for 8 habits and $\alpha = 0,82$ for the pedagogical leadership variable considered as correct as the validation and reliability.

After the surveys were applied to 50 executives of Educational Private Schools, the analysis of results was realized, obtaining a value of the coefficient of correlation of Pearson equals to 0.8396; value that indicates a meaningful positive correlation. Likewise of the crossing of the dimensions of the variables they threw similar results; it is to say positive correlations, emphasizing the strongest: the correlation between strategic vision and establishment of the direction; the correlation between the managing of results and the development of his collaborators; the correlation between the teamwork and the reengineering of the organization: and the correlation between the teamwork and the improvement of the pedagogical practices.

In the set of recommendations it is considered to develop researches and accompaniment programs that integrates the management for 8 habits, in such a way that there develops a pedagogical leadership of the executives of the educational both private and public institutions.

Capítulo I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

El dialogo y experimentación sobre la gestión directiva y el liderazgo pedagógico ha centrado la atención de las prácticas educativas en los centros educativos de los principales países de Sudamérica y de Perú, sobre todo por la exigencia relacionada con la calidad educativa y mejora continua, con miras a la acreditación y certificación.

A nivel global se implementan concursos para seleccionar a los mejores docentes para ocupar un cargo directivo en la escuela, además de programas de formación directiva que apuntan al desarrollo del liderazgo y la gestión directiva.

En el caso de España, la gestión directiva se inclina inicialmente en responder a propuestas evaluativas basadas en las competencias de los directivos y líderes educativos, sin embargo, en la realidad, no existe el marco legislativo suficiente, ni propuestas teórico prácticas existentes, que tomen a la evaluación de la función directiva desde el punto de vista competencial, con el cual se descuida que las personas que aspiran a ejercer cargos directivos en las escuelas reproduzca informaciones sobre cuestiones económicas y sociales, o sobre circunstancias políticas de una determinada realidad social, “sino garantizar que esos futuros directivos sepan qué hacer con la información disponible para comprender su realidad e intervenir para su mejora, contribuyendo a la justicia social”. (Castro, 2011, p. 94).

En el caso de Argentina, la gestión educativa se dirige a la formación competencial ya que la organización del sistema escolar permite observar rasgos de funcionamiento excesivamente inflexibles que no han podido ser modificados debido en gran medida a la formalización de la normativa que regula la tarea docente. “Este punto ha imposibilitado avanzar hacia formas de organización institucional y de trabajo docente más actualizadas por lo que es todavía incipiente en el país tanto la formación como la evaluación docente y directiva por competencias si bien existen atisbos en algunos estados provinciales y en el orden nacional que se pueden considerar proclives a estas nuevas concepciones”. (Donoso y Arias, 2011, p. 61).

En Cuba, la gestión directiva se visualiza como un desafío, así “la ampliación y consolidación de los conocimientos sobre las competencias directivas constituye un verdadero desafío en el propósito de alcanzar las metas consignadas en los objetivos de trabajo del sistema

educacional y, en consecuencia, modernizar la formación y capacitación de los directivos, sus reservas y canteras, así como mejorar sustancialmente los instrumentos de evaluación de su desempeño, en correspondencia con los paradigmas contemporáneos. De ahí surge la necesidad de acometer una labor de investigación, revisión y análisis para precisar las características más relevantes de las competencias directivas necesarias con el propósito concreto de perfeccionar el proceso directivo. Lograr que la evaluación cumpla una función esencial en la formación por competencias: la evaluación para la autoevaluación es elemento clave en el propósito transformador que deseamos”. (Brito y Plasencia, 2011, p. 77).

En relación a las competencias para el ejercicio directivo en Chile, se viene exponiendo la problemática de los directivos escolares donde se observa que “posee dos vertientes altamente diferenciadas según el sector que se trate: de la educación pública o de la privada con y sin subvención del Estado. Esta estructura marca y define cuestiones radicalmente diferentes: en el sector público existe una normativa que regula algunos aspectos referidos a los requisitos básicos de postulación y de los procesos de selección y exiguamente algunos aspectos de evaluación, en tanto se consideren el Marco para la Buena Dirección”. (Donoso, 2011, p. 66).

En nuestro país es reconocido el esfuerzo que realiza el Ministerio de Educación a través de la política educativas “Fortalecimiento de la gestión directiva” y documentos como en el “Marco del buen desempeño directivo” por desarrollar las competencias de los directivos en funciones.

En Perú la formación profesional para ejercer la función directiva en las instituciones educativas escolares se centra en iniciativas de instituciones universitarias y no universitarias que ofrecen capacitación y especialización a los docentes y posgraduación. Sin embargo, esta capacitación permanente no está debidamente reglamentada ni supervisada por las instancias creadas para este fin.

Si bien existe una normativa que da lineamientos generales acerca del perfil profesional del director, las competencias consideradas en éste varían de acuerdo a las necesidades y demandas de las regiones e instituciones educativas.

Si bien los directores de colegios estatales están supeditados a normas de acceso y permanencia en el cargo, la reglamentación de una evaluación continua y rigurosa para su promoción o destitución, no es clara aún

A nivel local los esfuerzos que realizan los directivos por mejorar la gestión directiva y el liderazgo pedagógico quedan sin brújula porque muchas veces no cuentan con el acompañamiento adecuado por parte de los funcionarios de Ugeles, para cambiar la situación de estancamiento pedagógico, de relaciones con la comunidad, de interacción positiva con los padres de familia, de confianza en el equipo directivo. Sin embargo, “desde la actual gestión del Ministerio de Educación, se asume como política priorizada el fortalecimiento de las instituciones educativas en el marco de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados; en este contexto, es de vital importancia concebir la dirección escolar como un sistema, como un conjunto de elementos que garanticen la consecución de los propósitos planteados. El principal instrumento de este sistema lo constituye el Marco del Buen Desempeño del Directivo, cuyo proceso de construcción ha tomado en cuenta, tanto las tendencias internacionales, como los avances existentes en nuestro país respecto al enfoque por resultados con soporte en los desempeños”. (MINEDU, 2014, p. 7).

Interesa entonces entender en mejor medida como la gestión directiva y el liderazgo pedagógico se relacionan, de tal manera que los resultados en este y otros estudios permitan diseñar Programas de acompañamiento y formación directiva pertinentes a los cambios y nuevos desafíos que se enfrentan los directivos de instituciones educativas públicas y privadas.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Qué relación existe entre el uso de estrategias de Gestión Directiva, según la “gestión por 8 hábitos” y el liderazgo pedagógico de directivos de instituciones educativas privadas del Arzobispado de Trujillo durante el periodo 2015?

1.2.2 Problemas específicos

P.1. ¿Qué relación existe entre el manejo de información y el establecimiento de la dirección?

- P.2. ¿Qué relación entre el manejo de información y el desarrollo personal?
- P.3. ¿Qué relación entre el manejo de información y el rediseño de la organización?
- P.4. ¿Qué relación entre el manejo de información y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje?
- P.5. ¿Qué relación entre el manejo de información y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas?
- P.6. ¿Qué relación entre la visión estratégica y el establecimiento de la dirección?
- P.7. ¿Qué relación entre la visión estratégica y el desarrollo personal?
- P.8. ¿Qué relación entre la visión estratégica y el rediseño de la organización?
- P.9. ¿Qué relación entre la visión estratégica y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje?
- P.10. ¿Qué relación entre la visión estratégica y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas?
- P.11. ¿Qué relación entre el manejo de resultados y el establecimiento de la dirección?
- P.12. ¿Qué relación entre el manejo de resultados y el desarrollo personal?
- P.13. ¿Qué la relación entre el manejo de resultados y el rediseño de la organización?
- P.14. ¿Qué relación entre el manejo de resultados y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje?
- P.15.¿Qué relación entre el manejo de resultados y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas?
- P.16. ¿Qué relación entre la delegación de funciones y el establecimiento de la dirección?
- P.17. ¿Qué relación entre la delegación de funciones y el desarrollo personal?
- P.18. ¿Qué relación entre la delegación de funciones y el rediseño de la organización?
- P.19. ¿Qué relación entre la delegación de funciones y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje?

- P.20. ¿Qué relación entre la delegación de funciones y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas?
- P.21. ¿Qué relación entre el desarrollo de aprendizajes y el establecimiento de la dirección?
- P.22. ¿Qué relación entre el desarrollo de aprendizajes y el desarrollo personal?
- P.23. ¿Qué relación entre positiva entre el desarrollo de aprendizajes y el rediseño de la organización?
- P.24. ¿Qué relación entre el desarrollo de aprendizajes y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje?
- P.25. ¿Qué relación entre el desarrollo de aprendizajes y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas?
- P.26. ¿Qué relación entre la comunicación y negociación, y el establecimiento de la dirección?
- P.27. ¿Qué relación entre la comunicación y negociación, y el desarrollo personal?
- P.28. ¿Qué relación entre la comunicación y negociación, y el rediseño de la organización?
- P.29. ¿Qué relación entre la comunicación y negociación, y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje?
- P.30. ¿Qué relación entre la comunicación y negociación, y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas?
- P.31. ¿Qué relación entre el trabajo en equipo y el establecimiento de la dirección?
- P.32. ¿Qué relación entre el trabajo en equipo y el desarrollo personal?
- P.33. ¿Qué relación entre el trabajo en equipo y el rediseño de la organización?
- P.34. ¿Qué relación entre el trabajo en equipo y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje?
- P.35. ¿Qué relación entre el trabajo en equipo y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas?
- P.36. ¿Qué relación entre el desarrollo de innovación y el establecimiento de la dirección?
- P.37. ¿Qué relación entre el desarrollo de innovación y el desarrollo personal?

P.38. ¿Qué relación entre el desarrollo de innovación y el rediseño de la organización?

P.39. ¿Qué relación entre el desarrollo de innovación y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje?

P.40. ¿Qué relación entre el desarrollo de innovación y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas?

1.3 Formulación de objetivos

1.3.1 Objetivo General

Determinar la relación entre el uso de estrategias de Gestión Directiva, según la “gestión por 8 hábitos” y el liderazgo pedagógico de los directivos de las instituciones educativas privadas del Arzobispado de Trujillo durante el periodo 2015.

1.3.2 Objetivos Específicos

O.1. Identificar la relación entre el manejo de información y el establecimiento de la dirección.

O.2. Identificar la relación entre el manejo de información y el desarrollo personal.

O.3. Identificar la relación entre el manejo de información y el rediseño de la organización.

O.4. Identificar la relación entre el manejo de información y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.

O.5. Identificar la relación entre el manejo de información y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.

O.6. Identificar la relación entre la visión estratégica y el establecimiento de la dirección.

O.7. Identificar la relación entre la visión estratégica y el desarrollo personal.

O.8. Identificar la relación entre la visión estratégica y el rediseño de la organización.

O.9. Identificar la relación entre la visión estratégica y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.

- O.10. Identificar la relación entre la visión estratégica y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.
- O.11. Identificar la relación entre el manejo de resultados y el establecimiento de la dirección.
- O.12. Identificar la relación entre el manejo de resultados y el desarrollo personal.
- O.13. Identificar la relación entre el manejo de resultados y el rediseño de la organización.
- O.14. Identificar la relación entre el manejo de resultados y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.
- O.15. Identificar la relación entre el manejo de resultados y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.
- O.16. Identificar la relación entre la delegación de funciones y el establecimiento de la dirección.
- O.17. Identificar la relación entre la delegación de funciones y el desarrollo personal.
- O.18. Identificar la relación entre la delegación de funciones y el rediseño de la organización.
- O.19. Identificar la relación entre la delegación de funciones y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.
- O.20. Identificar la relación entre la delegación de funciones y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.
- O.21. Identificar la relación entre el desarrollo de aprendizajes y el establecimiento de la dirección.
- O.22. Identificar la relación entre el desarrollo de aprendizajes y el desarrollo personal.
- O.23. Identificar la relación entre positiva entre el desarrollo de aprendizajes y el rediseño de la organización.
- O.24. Identificar la relación entre el desarrollo de aprendizajes y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.
- O.25. Identificar la relación entre el desarrollo de aprendizajes y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.

- O.26. Identificar la relación entre la comunicación y negociación, y el establecimiento de la dirección.
- O.27. Identificar la relación entre la comunicación y negociación, y el desarrollo personal.
- O.28. Identificar la relación entre la comunicación y negociación, y el rediseño de la organización.
- O.29. Identificar la relación entre la comunicación y negociación, y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.
- O.30. Identificar la relación entre la comunicación y negociación, y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.
- O.31. Identificar la relación entre el trabajo en equipo y el establecimiento de la dirección.
- O.32. Identificar la relación entre el trabajo en equipo y el desarrollo personal.
- O.33. Identificar la relación entre el trabajo en equipo y el rediseño de la organización.
- O.34. Identificar la relación entre el trabajo en equipo y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.
- O.35. Identificar la relación entre el trabajo en equipo y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.
- O.36. Identificar la relación entre el desarrollo de innovación y el establecimiento de la dirección.
- O.37. Identificar la relación entre el desarrollo de innovación y el desarrollo personal.
- O.38. Identificar la relación entre el desarrollo de innovación y el rediseño de la organización.
- O.39. Identificar la relación entre el desarrollo de innovación y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.
- O.40. Identificar la relación entre el desarrollo de innovación y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.

1.4 Justificación de la investigación

Se justifica el estudio en los siguientes términos:

La descripción de las variables permitieron conocer los hábitos de la gestión directiva que utilizan en situaciones reales los directores de instituciones educativas privadas del Arzobispado de Trujillo para la mejora de la calidad educativa.

La descripción de la relación entre las variables permitió conocer las de mayor correlación positiva entre los hábitos de la gestión directiva y el liderazgo pedagógico, con lo cual en la práctica, se pueden aplicar estrategias de gestión directiva que permitan la mejora de las competencias del líder pedagógico.

A nivel epistemológico permitió conocer los enfoques y teorías que sostienen las variables, entre ellas la gestión por 8 hábitos y las nuevas tendencias en calidad educativa relacionadas con el líder.

Los resultados de la investigación permitirá modelar Programas de formación para la mejora de la práctica directiva, considerando el desarrollo de competencias y estrategias propias del líder pedagógico

Capítulo II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Sverdlik (2005) presentó la investigación titulada “El liderazgo pedagógico en las escuelas de nivel medio”, por encargo de la Secretaría de Educación del Gobierno de la ciudad autónoma

de Buenos Aires. Se trata de una indagación de carácter exploratorio, con tres estudios sucesivos desarrollados en el ámbito de la Dirección de Área de Educación Media y Técnica, que incluye las instituciones educativas de gestión oficial. A modo de conclusión explican que el liderazgo pedagógico en el nivel medio enfrenta una serie de nudos problemáticos: la falta de documentos prescriptivos y orientativos sobre la conducción pedagógica se asienta sobre una heterogeneidad de estructuras de funcionamiento institucional; el elevado número de departamentos muestra las dificultades existentes entorno al desarrollo curricular; la dificultad advertida para que se responsabilicen por el seguimiento de las prácticas pedagógicas de sus pares, así como el no reconocimiento de este espacio de conducción por su carácter temporario y no escalafonario; el predominio en esta función de varones, con importante antigüedad docente y permanencia en la misma institución, hace pensar en la existencia de un escalafón informal que orienta la selección en esta figura de carácter electivo, y donde lo que se persigue es la continuidad de un estilo o cultura institucional. Por último es importante resaltar también que los desafíos para producir cambios sustanciales en el liderazgo pedagógico en la escuela media son numerosos y variados, pero las estrategias informales relevadas en las instituciones, así como algunas normativas que podrían ser retomadas y actualizadas, permiten vislumbrar herramientas útiles para afrontarlos.

Nochez (2005), en el Salvador, presentó su artículo “El liderazgo pedagógico del Director/a y su incidencia en la calidad de la educación en el aula”, quien junto al equipo técnico del Proyecto EXCELL, se centran en el mejoramiento continuo de la calidad de la educación y las estrategias para ejercer el liderazgo pedagógico en el aula. A modo de conclusión explica que el esfuerzo de modernización debería tener como eje principal, una política educativa centrada en la gestión pedagógica, cuyo punto de partida y llegada sean los/as niños/as en su proceso de aprendizaje en el aula, para cristalizar una educación de calidad con equidad para todos y toda; y además contar con una política educativa cuyo centro sea el proceso pedagógico, supone construir desde el aula la reforma educativa, cuyos sujetos protagónicos sean el director/a, docentes, padres de familia y estudiantes. Sólo en la medida, que directores y directoras ejerzan con motivación, compromiso convicción su liderazgo pedagógico y trabajen en equipo con la comunidad educativa, se estará incidiendo en el mejoramiento de la calidad de la educación en el aula.

Horn y Marfan (2010), presentaron su artículo “Relación entre el liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile”. El presente trabajo da cuenta de 14 estudios realizados en Chile con base empírica que rescata la importancia del liderazgo educativo en el logro de buenos resultados escolares. Estos estudios son producto de una revisión bibliográfica de publicaciones del año 2000 en adelante. El objetivo del artículo es presentar los alcances de la investigación empírica que se ha desarrollado, sobre la relación entre liderazgo escolar y resultados de aprendizaje en el sistema escolar chileno. De manera sintética se expone la evidencia que se ha ido desarrollando durante los últimos 10 años de investigación, paralelamente, se presentan las metodologías utilizadas por los investigadores para poder plantear sus resultados y conclusiones. Finalmente, se ponen en conversación los avances y falencias que muestra la investigación desarrollada hasta la fecha en el tema, así como su sintonía con los avances de la investigación a nivel internacional.

2.2 Bases teórico científicas

2.2.1 La gestión por 8 hábitos

a) Enfoques de la gestión directiva.

Para profundizar en la comprensión de los resultados de la investigación se ha tomado los enfoques de la gestión directiva, desde una perspectiva epistemológica de tal manera que el conocimiento, resultado de la contrastación de los resultados del cruce de las dimensiones de ambas variables, resalte a todas luces comprensible y adaptable a cualquier modelo de formación directiva. De esta manera, se tiene:

- El paradigma científico racional, resalta a un directivo que asume las teorías y las pone en práctica; poco interesado por las relaciones interpersonales.
- El paradigma interpretativo simbólico, asume a un directivo mediador y negociador desde el criterio de centralidad de la escuela. A diferencia del anterior construye la teoría a través de la reflexión a partir de la práctica de los actores, quien son convocados para la toma de decisiones. consensuadas. Comunicación y negociación forman parte esencial para construir significados y sentidos sobre la cotidianidad de la vida en la escuela.

- El paradigma socio crítico, centra al directivo como un líder político pedagógico. Desde esta posición convoca a los actores, sean aliados u oponentes a deliberar en una toma de decisiones compartida para la transformación social. Pedagógicamente, para Ceballos, (2005, p. 23), “importa un doble movimiento, la reflexión sobre la acción y la acción reflexionada; por lo tanto teoría y práctica se constituyen mutuamente” A diferencia del modelo interpretativo simbólico, importa mucho que las relaciones interpersonales estén basadas en una mutua responsabilidad ética y social.
- El modelo integrador, exige ante una realidad tan compleja, integrar los modelos, de tal manera que permita tener una mejor visión, que contenga a todas a las prácticas sociales, que son multidimensionales, multicausales y por lo tanto muchas veces impredecibles. Este modelo exige que los paradigmas aporten una lectura desde su posición, experiencia y con un esfuerzo integrador e interrelación, permitan leer la realidad de la escuela para intervenir con propuestas de mejora, a partir de las categorías e instrumentos de análisis que cada uno aporta. Aquí se encuentra el sustento que permite entender lo que se necesita de “un directivo que sea un líder pedagógico, político y transformador, que promueva transformaciones al interior de la escuela y la centre en lo que es específico de ella: enseñar y aprender” (Ceballos, M, 2005, p.57).

b. La formación del hábito en la práctica directiva

En el contexto de la investigación, la formación del hábito, según los resultados obtenidos, constituye un proceso en el cual un directivo, va asumiendo conscientemente sus acciones, dándole significado y convirtiéndolo en una persona más creativa, social y crítica. Un proceso en el cual una acción es consecuencia de una reflexión, que tiene en cuenta la especificidad de la actividad, como práctica del directivo, y se asume el dialogo y la comunicación en acción con el entorno de la escuela y consigo mismo, considerando en

definitiva la formación de hábitos como el proceso de colaborar a aprender a aprender.

Nieto (2011, p.62), considera algunas características en la formación de los hábitos, el logro adquirido, la repetición, el proceso del ejercicio reflexivo y crítico, desarrollo del pensamiento y de técnicas de actuación, cooperación activa del sujeto, integración de valores.

- Logro adquirido, que parte de una idea de cambio y de mejora hacia lo “perfectivo”.
- Repetición, que requiere un proceso, más o menos largo, en función de la dificultad y complejidad del hábito a desarrollar, en el que necesariamente interviene la reiteración. Los efectos son la rapidez y precisión de los hábitos.
- Proceso de ejercicio reflexivo y crítico, donde no basta con que el hábito sea consciente; ha de estar sometido a un proceso de constante revisión y ello no sería posible si el directivo en formación no pusiera en juego sus funciones mentales superiores, como la voluntad.
- Desarrollo del pensamiento y de técnicas de actuación, esto exige que debamos conjugar la adquisición de las técnicas propias del comportamiento directivo con la formación y el desarrollo del pensamiento, de manera que sea empleado con la corrección que demande cada situación.
- Cooperación activa del sujeto: Si hemos señalado un componente de consciencia, al que hemos unido los de reflexión, crítica y pensamiento, debemos admitir que todos esos atributos no pueden darse si no es con una participación activa e interesada del sujeto que se compromete a iniciar una aventura no exenta de dificultades. Se puede afirmar que toda formación de hábitos, en este sentido, es una autoformación.
- Integración de valores: La selección de los hábitos parte de cuestionarse previamente cuáles son aquellos que pueden garantizar un adecuado ejercicio profesional. Es preciso confeccionar un diseño de formación en función de unas finalidades y es ahí, precisamente, donde se introduce el componente axiológico, motor último que hace girar todo el proceso.

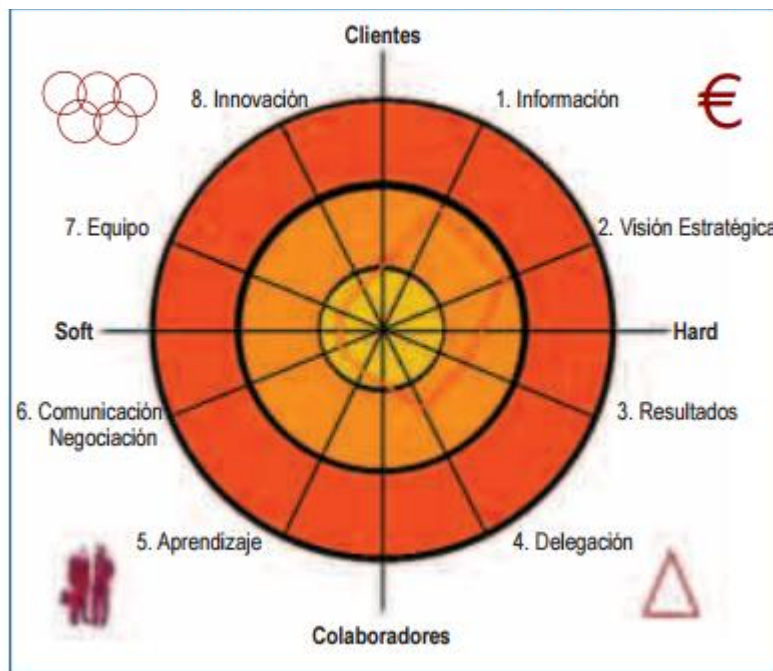
c) *Los 8 hábitos en la formación del directivo*

Para Cardona (2004, p. 23), “existen dos grandes desequilibrios: primero, toda una analítica racional (hábitos de la información y estratégico) frente a una existencial y en lucha con ella (hábitos del aprendizaje y la comunicación). Y, en segundo lugar, la necesaria estabilidad (hábitos de los resultados y delegación), frente al necesario cambio (hábitos del equipo y de la innovación)”.

El esquema mantiene en el centro de la escena al cliente para desarrollar su capacidad gerencial.

Gráfico 2.1

Modelo de Liderazgo, según la gestión por 8 hábitos.



Fuente: Cardona Labarga, 2004.

Los hábitos que forman parte de este modelo, son:

- *Hábito 1: Manejo de información.* Para Cardona (2008, p. 33), “es el hábito para captar información, darle sentido, enriquecerla, utilizarla y distribuirla entre los clientes internos y/o externos, para que tanto uno como los otros realicemos un mejor trabajo”, así de esta manera aparece como debe ser

tratada la información desde la fuente misma hacia su uso compartido en los actores con el fin de mejora.

La base parte por integrar bien la tarea ya que “el profesional necesita responsabilizarse, en definir qué información necesita y buscarla y encontrarla, y puede no ser fácil” (Cardona, 2008, p. 38), así en la medida que el hábito se desarrolla, el directivo tiene nuevas oportunidades e influye en la visión, metas y logros que se trace. Por otro lado, el flujo de información coloca en igual condición de entendimiento, tanto de los directivos como de los empleados, como concediendo más poder en unos y otros, modificando así la estructura de colaboración al democratizarla.

También en otro momento Cardona. (2008, p.39), indica que el directivo debe al menos “reservar cuatro semanas al año para pararla, una con los clientes/consumidores actuales, otra con no clientes que debieran serlo, otra con supervisores de primera línea que trabajan en el servicio directo a clientes y, otra con jóvenes profesionales que lleven trabajando en la empresa entorno a un año”, consolidando así información de primera mano para la mejora del servicio y crecimiento de la institución.

Es una gran responsabilidad construir una cadena de información, de tal manera que tanto el que depende de los resultados del trabajo, como de quien se depende, refuercen en perspectiva los resultados del suyo propio. En este contexto el uso de las tecnologías hace de “la información un bien cada vez menos restringido, más compartido y es crítico, convertible en un elemento diferencial, en un activo productivo y rentable” (Cardona 2008, p. 40).

Respecto del impacto de la información en la organización, se reconoce cuando no solo se transmite información, sino se toman decisiones a partir de ella, disminuyendo los niveles de distorsión.

Las preguntas claves que permiten experimentar el desarrollo de este hábito son: ¿obtengo una información enjundiosa y esencial de mis colegas, jefes y colaboradores para mi trabajo?, ¿distribuyo toda la información que necesitan de mi los demás?, ¿sé redactar bien los informes y presentarlos en forma lógica, breve y adecuada?, ¿luchó eficazmente con la sobrecarga de

información?, ¿tengo una información directa y de primera mano sobre clientes y competidores?

- *Hábito 2: Visión estratégica.* En este punto, Cardona (2008, p. 33), la define como “el hábito de gestión de la imaginación” y que indica hacia donde debe estar dirigido todo el esfuerzo de los colaboradores, en todos los sentidos. Implica la identidad de la organización (visión, misión, valores), donde de la misión surgen las estrategias y una red de objetivos cuantitativos centrados en cuatro áreas interconectadas: económico-financiera, servicio al cliente, procesos internos y conocimientos y capacidad de liderazgo de los empleados.
- *Hábito 3: Manejo de resultados.* Cardona (2008, p.33), lo define como “el hábito de organizarse uno así mismo”. Implica la conciencia de qué tipo de resultados soy responsable, del establecimiento de objetivos propios y de autoevaluarse en función de dichos objetivos.

No orientarse a los resultados hace que en la empresa haya gente inteligente y eficaz haciendo cosas absurdas. Sin embargo, este problema no es técnico, sino de mentalidad, y exige una mejora del liderazgo, ya que para organizar a los demás primero hay que organizarse a sí mismo centrándose en lo importante. Se debe evitar caer en la trampa de lo urgente porque, aunque eso pueda hacernos imprescindibles, crea una situación perversa y no deja tiempo para desarrollar a los colaboradores.

- *Hábito 4: Delegación de funciones.* Para Cardona (2008, p.35), es el hábito de “establecer una exigente relación de confianza. Es la base del liderazgo. Es el que establece la autoridad y nivel de centralización y descentralización”.

El recurso más escaso de una empresa es la falta de personas con capacidad gerencial, porque lo único que forma y desarrolla gerencialmente a las personas es un buen proceso de delegación. Sin delegar funciones es absurdo hablar de liderazgo. Lo propio de la cultura de cambio es una delegación de máximo alcance para que los empleados estén comprometidos

con los detalles de su operación y que tengan voz y voto para tomar las decisiones oportunas. Pero esto exige que dejemos de lado el ego y persigamos el bien común.

- *Hábito 5: Comunicación y negociación* . Para Cardona (2008, p.37), este hábito, es clave la calidad del dialogo que uno mantiene consigo mismo para llegar al autoconomiento, autoimagen y automanagment”.

El buen directivo transmite de modo incansable valores y principios esenciales mirando cara a cara a sus colaboradores. Es una cuestión interpersonal que exige asumir la responsabilidad de la comprensión y dedicar mucho tiempo a romper barreras y tender puentes para influir y dejarse influir. Los fallos de comunicación interna en las empresas no se deben a los empleados de base, sino a los directivos. Si la comunicación es buena entre ellos, lo será a todos los niveles.

- *Hábito 6: Trabajo en equipo*. En este punto Cardona (2008, p.39), define este hábito como “estar dispuesto a perder protagonismo” para mejorar la relación que uno mantiene con los demás, hay mayor receptividad a las nuevas ideas y todo el mundo entiende lo que hacen él y el conjunto. Importa la integración del conocimiento del líder con los conocimientos de los demás, lo que otorga a la empresa una gran ventaja competitiva.

- *Hábito 7: Desarrollo de aprendizaje*. Cardona (2008, p.42), define este hábito como “la mejora de los propios conocimientos para trabajar mejor”, basado en hacer mejor lo que hace bien y comprender lo que hacen sus pares.

Productividad significa aprendizaje, el aprendizaje implica cambio y el cambio es una oportunidad. Por eso quien aprende cambia y crea un puesto de trabajo nuevo. Este hábito incluye dos consideraciones, qué conocimientos debe adquirir para no quedarse obsoleto y cómo puede aumentar el conocimiento que tiene de sí mismo.

- *Hábito 8: Desarrollo de innovación.* Para Cardona (2008, p.45), este hábito se desarrolla cuando directivos y colaboradores “están introduciendo constantes innovaciones en su trabajo”, de tal manera que hay un compromiso en la mejora continua de la productividad.

La función propia de cualquier empresa es la innovadora, porque si no se introducen innovaciones y mejoras continuas, se acaba fracasando y muchos buenos profesionales se marchan. Aunque las innovaciones de gran alcance las debe impulsar la alta dirección, todo el mundo debe estar innovando en su trabajo. Este hábito es prácticamente automático si se han adquirido los demás, pero quizá sea el más difícil.

2.2.2 El liderazgo pedagógico

a) *Teorías y modelos del liderazgo.*

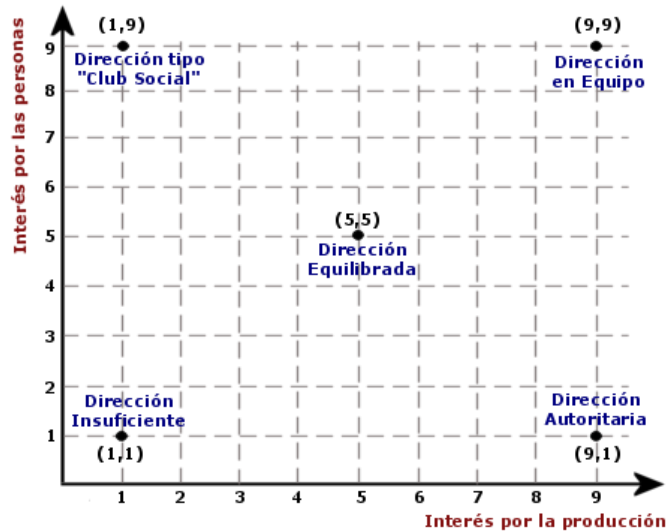
Existen al menos cinco modelos que se relacionan con la gestión por 8 hábitos, en las cuales se enfatiza aquellos puntos vinculantes al modelo que asume la presente investigación. Al respecto Cardona (2010, p.48), comenta que el “modelo de Vroom, enfoca el tema adecuadamente desde el punto de vista de participación en la toma de decisiones; el de Blake y Mouton, es sencillo y práctico, según como se utilice; el modelo de Fiedler, es un modelo bastante completo, pero poco operativo por su complejidad teórica; el modelo del Trébol del Liderazgo, orienta hacia tres aspectos de forma simultánea: el logro de objetivos, la atención hacia las necesidades personales de cada uno y el orgullo de pertenecer a un grupo, que es bueno para supervisores y jefes, pero no para directivos; el de Covey, quizá el que mejor se aproxima a la gestión por 8 hábitos, necesario de conocer por sus agudas observaciones psicológicas, pero que está enfocado a todo el mundo”.

- *En el modelo de la rejilla de Blake y Mouton:* basado en la observación práctica sencilla y real, indica que todo profesional se orienta por un lado, hacia la producción, los resultados, la organización, los beneficios, y, por otro, hacia las personas y las relaciones humanas. Para Cardona (2010, p. 50), “según la magnitud de cada uno de estos dos parámetros, en unos ejes de

coordenadas, resulta uno u otro estilo de mando caracterizado por ser más o menos autoritario, participativo, burocrático”.

Gráfico 2.2

Teoría de la malla gerencial



Fuente: Schein y Bennis. En www.tiemposmodernos.eu

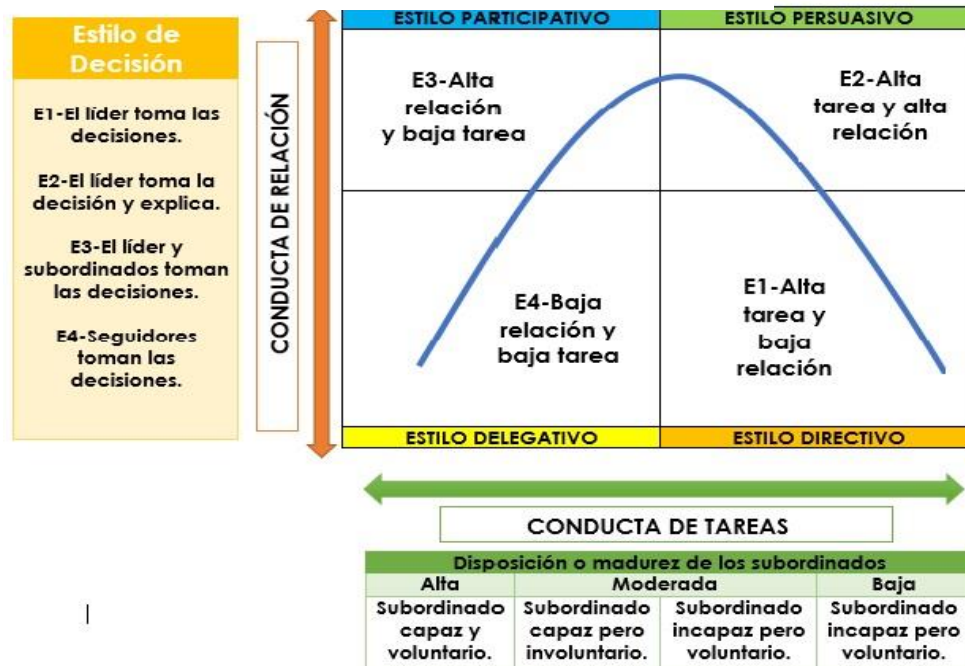
- *El liderazgo situacional (modelo de Blanchard)*: en esta teoría se acentúa la flexibilidad del liderazgo, dependiendo del juicio que realiza en cada situación. De tal manera que importa para la toma de decisiones del líder la disposición de los subordinados, entendiendo la disposición como el deseo de superación, la voluntad, la capacidad, las habilidades y experiencias relacionadas con la tarea que se le asigna.

Surgen entonces cuatro estilos de liderazgo que dependen, como se explicó en el párrafo anterior de las características de quienes se lidera. Para Cardona (2010, p. 53), en el “estilo directivo, los empleados reciben instrucciones de acuerdo a la tarea que van a desarrollar, por lo que el líder observa mucho el desempeño de los empleados en las tareas asignadas; en el estilo persuasivo, a diferencia del anterior el subordinado puede realizar preguntas, para obtener mayor claridad sobre su trabajo; en el estilo participativo, el líder les comparte las ideas a los trabajadores y les da la oportunidad de participar en la toma de decisiones; en el estilo delegador; el

líder delega la toma de decisiones y su ejecución a los subordinados porque son cada vez más autónomos”.

Gráfico 2.3

El liderazgo situacional



Fuente: Tomado de “Variaciones de estilos de liderazgo según la Teoría Situacional de Hersey y Blanchard. 2014.

- *Los modelos “complejos” de Fielder y Vroom:* en este modelo Fielder, identifica tres dimensiones de contingencia que determinan la eficacia del liderazgo: las relaciones líder-miembro, basados en la credibilidad, la confianza y respecto de los subordinados hacia el líder; la estructura de la tarea, relacionado al puesto y sus procedimientos, sean estructurados o no; y, “la posición del poder del líder, donde se consideran el grado de dominio que tiene sobre variables como: contrataciones, despidos, disciplina, ascensos” (Cardona 2010, p.54). Fielder determinó 8 categorías de liderazgo desde el estilo más pasivo y permisivo hasta el más activo y controlador en función de tres situaciones. La Relación líder-miembro según el grado de confianza y respeto

del subordinado en su líder. La Estructuración de tarea según el grado en que las asignaciones de trabajo son claras y estructuradas y El Poder de la posición del líder y según la influencia del jefe en disciplinar, promocionar y retribuir. Otro modelo complejo es el de Vroom que determina el grado de participación con el que se debe tomar cada decisión (Vroom es el mismo autor que creó la teoría de la motivación, de la expectativa y la valencia). A través de un árbol de decisiones y en función de la calidad, información, estructuración, aceptación y urgencia de la decisión a tomar, se deduce en cada caso el grado y tipo de participación que con los que el líder debe involucrar a los empleados.

- *El trébol del liderazgo.* Para Cardona (2010, p.57) en este modelo el líder, se orienta en tres sentidos: hacia los objetivos, cuando planifica tareas, exige calidad y mantiene el ritmo de trabajo; hacia las necesidades individuales, cuando estimula y desarrolla a cada uno, según las circunstancias; hacia la cohesión del grupo, en la medida que despierta el orgullo de pertenecer a él.
- *El Modelo de Covey de los 7 Hábitos:* en este modelo el líder debe posicionarse en la práctica de 7 hábitos, cualquiera sea su condición, desde un gerente hasta una ama de casa: el principio de la visión personal o proactividad o; el principio de liderazgo personal, empezar con un fin en la mente; el principio de la administración personal, establecer “primero lo primero”; el principio del liderazgo interpersonal, “pensar en ganar/ganar”; principio de la comunicación empática, procurar primero comprender y luego ser comprendido; principio de cooperación creativa o sinergia; y, principio de autorrenovación equilibrada “afile la sierra” (Cardona, 2010, p. 60).

b) Gestión y función del líder pedagógico

Uribe, (2007, p.151), siguiendo a Robinson, indica la importancia de distinguir teóricamente que “liderar es diferente de gestionar. Gestionar tiene que ver con mantener ciertas operaciones y rutinas al interior de la organización, mientras que liderar va más allá e implica reconsiderar las opciones presentes y plantearse la posibilidad de introducir cambios que promuevan la mejora”.

Estos líderes funcionales, orientados en lo pedagógico, tienen su impacto real y efectivo tanto en el cuerpo de profesores como en los alumnos y alumnas de los centros educativos; la revisión académica identifica el liderazgo de organizaciones educativas como una de las principales variables que inciden en un mejor desempeño de los establecimientos y del sistema en general.

Algunas teorías han tipificado los estilos de liderazgo; por ejemplo, la teoría conductual refiere los estilos autocrático, democrático y permisivo; la situacional habla del liderazgo empobrecido, de tarea, punto medio, club de campo y de equipo. Posteriormente, la teoría transformacional caracteriza el liderazgo transformacional y transaccional.

El liderazgo directivo es uno de los factores escolares más importantes en el aprendizaje de los alumnos (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008). Asimismo, la “investigación empírica ha producido diversos modelos de prácticas de dirección y liderazgo educativo, y reportado la existencia de un repertorio de prácticas que son realizadas por la mayoría de los directivos líderes que tienen éxito en sus escuelas” (Day, 2007, en López-Gorosave, Slater y García-Garduño, 2010, p. 33). Por ello, la calidad de las escuelas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo compuesto por el director o rector, el vicerrector académico, el coordinador académico o el jefe técnico pedagógico; este último ocupa un lugar preferente en los programas de política educativa. Estos equipos se diferencian por la función que desempeñan, la cual es decisiva para mejorar los resultados escolares, al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en la situación y el ambiente escolar.

Las cuestiones pedagógico/educativas son las más significativas en la escuela, y el director o directora no puede desentenderse de esto; si se busca que la escuela cambie para que cumpla mejor los objetivos que se ha fijado y contribuya a un desarrollo integral de todos sus alumnos, las dimensiones pedagógicas son fundamentales, y el líder pedagógico también tiene que estar presente en los debates, reflexiones y decisiones que se tomen (Murillo, 2006).

c) *Competencias del líder pedagógico.*

Tanto para el MINEDU (2014, p. 14) como para el Educar Chile, Centro de Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP), siguiendo a Leithwood (2006), definen cuatro competencias básicas para el liderazgo escolar de excelencia.

- *Establecimiento de la dirección:* El director de excelencia tiene que saber pensar su escuela de manera sistémica asumiendo que los cambios afectan a la escuela en su totalidad. Tener una mirada de futuro para planificar y establecer una visión de largo plazo que le dé sentido a las acciones educativas de su escuela; generar en su escuela un clima de orden que estimule el aprendizaje; fijar metas grupales compartidas con su equipo docente, alumnos y padres y apoderados, y saber motivarlos hacia un compromiso con la escuela y sus resultados; priorizar y generar estrategias para alcanzar dichas metas y; estimular el trabajo colaborativo entre los profesores, la innovación y el emprendimiento.
- *Desarrollo de sus colaboradores:* El director debe ser capaz de generar un ambiente de valoración y estimulación intelectual, dando apoyo pedagógico e individual a sus docentes, así como aprender a ser potente como modelo educativo y valórico; desarrollar un ambiente de confianza en las capacidades de los estudiantes independientemente de los ambientes culturales y económicos que provengan y generar altas expectativas de logro de aprendizaje de sus estudiantes. Debe saber asimismo colocar metas altas, exigentes y posibles para profesores y alumnos.
- *Rediseño de la organización:* El líder escolar debe conocer estrategias para generar una cultura de calidad, de trabajo bien hecho, de optimismo académico: un ethos escolar positivo. En el aspecto organizacional debe saber manejar el contexto donde trabajan sus docentes, como la importancia de la infraestructura. Dar oportunidades para que los profesores hagan lo que saben hacer y al mismo tiempo levantar desde la propia escuela las necesidades de formación continua específica para esas necesidades. Debe saber incorporar a las familias como recursos de apoyo y conocer sobre la importancia de los

modelos parentales. Establecer redes en su comunidad y una estructura organizacional donde cada uno sabe su rol e importancia en la escuela. Sabe desarrollar estrategias de mejoramiento de recursos humanos, materiales y financieros.

- *Gestión de Programas de enseñanza aprendizaje:* Asignar recursos humanos y pedagógicos de acuerdo a las evaluaciones de los aprendizajes y de las fortalezas de su equipo docente; saber realizar un monitoreo permanente de los procesos educativos de su escuela, estimulando y apoyando la calidad de las clases de los profesores. Además, sabe observar clases de sus profesores y entregarles retroalimentación, incentivar en sus profesores el buen uso del tiempo pedagógico, velar por la cobertura de los contenidos y asegurar el aprendizaje efectivo en el aula. Tiene que adquirir los conocimientos y habilidades que le permitan planificar y tomar decisiones en su escuela basado en evidencias.

Se ha tomado a partir de la experiencia en la formación directiva y docente, una competencia que se relaciona con:

- *Mejoramiento de las prácticas pedagógicas.* Implica el desarrollo de programas de autoformación y formación pedagógica con visita de especialistas en temas relacionados a los diagnósticos y creación de espacios para presentar evidencias de sus logros pedagógicos relacionados con el desarrollo de aprendizajes y competencias de los estudiantes.

2.3 Marco conceptual.

Hábito: Logro adquirido tras un proceso de ejercicio reflexivo y crítico, con la cooperación activa del sujeto y sobre una base sólida de móviles de la que no puedan ignorarse elementos valorales.

Liderazgo pedagógico: “Labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009).

Gestión escolar: “Conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad

pedagógica en y con la comunidad educativa. Aparte de la ejecución de reglamentaciones, la gestión escolar debe preocuparse además de la calidad y cantidad de los aprendizajes que se produzcan en la institución educativa” (Pozner, 2000, p. 8).

Estrategia directiva: “Formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la visión y la misión de la empresa” (Gómez y Balkin, 2003, p.23).

Hábito directivo: Comportamientos positivos, repetitivos y naturales, alimentados con la visión y los valores de la organización, que impactan en los resultados del negocio” (Díaz y García, 2008, p. 48)

2.4 Formulación de hipótesis.

2.4.1 Hipótesis general

Existe una relación positiva significativa entre el uso de estrategias de gestión directiva, según la “gestión por 8 hábitos” y el liderazgo pedagógico de directivos de instituciones educativas privadas del Arzobispado de Trujillo, durante el periodo 2015.

2.4.2 Hipótesis específicas

- H1. Existe una relación positiva entre el manejo de información y el establecimiento de la dirección.
- H2. Existe una relación positiva entre el manejo de información y el desarrollo personal.
- H3. Existe una relación positiva entre el manejo de información y el rediseño de la organización.
- H4. Existe una relación positiva entre el manejo de información y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.
- H5. Existe una relación positiva entre el manejo de información y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.
- H6. Existe una relación positiva entre la visión estratégica y el establecimiento de la dirección.

- H7. Existe una relación positiva entre la visión estratégica y el desarrollo personal.
- H8. Existe una relación positiva entre la visión estratégica y el rediseño de la organización.
- H9. Existe una relación positiva entre la visión estratégica y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.
- H10. Existe una relación positiva entre la visión estratégica y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.
- H11. Existe una relación positiva entre el manejo de resultados y el establecimiento de la dirección.
- H12. Existe una relación positiva entre el manejo de resultados y el desarrollo personal.
- H13. Existe una relación positiva entre el manejo de resultados y el rediseño de la organización.
- H14. Existe una relación positiva entre el manejo de resultados y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.
- H15. Existe una relación positiva entre el manejo de resultados y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.
- H16. Existe una relación positiva entre la delegación de funciones y el establecimiento de la dirección.
- H17. Existe una relación positiva entre la delegación de funciones y el desarrollo personal.
- H18. Existe una relación positiva entre la delegación de funciones y el rediseño de la organización.
- H19. Existe una relación positiva entre la delegación de funciones y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.
- H20. Existe una relación positiva entre la delegación de funciones y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.
- H21. Existe una relación positiva entre el desarrollo de aprendizajes y el establecimiento de la dirección.

- H22. Existe una relación positiva entre el desarrollo de aprendizajes y el desarrollo personal.
- H23. Existe una relación positiva entre el desarrollo de aprendizajes y el rediseño de la organización.
- H24. Existe una relación positiva entre el desarrollo de aprendizajes y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.
- H25. Existe una relación positiva entre el desarrollo de aprendizajes y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.
- H26. Existe una relación positiva entre la comunicación y negociación, y el establecimiento de la dirección.
- H27. Existe una relación positiva entre la comunicación y negociación, y el desarrollo personal.
- H28. Existe una relación positiva entre la comunicación y negociación, y el rediseño de la organización.
- H29. Existe una relación positiva entre la comunicación y negociación, y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.
- H30. Existe una relación positiva entre la comunicación y negociación, y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.
- H31. Existe una relación positiva entre el trabajo en equipo y el establecimiento de la dirección.
- H32. Existe una relación positiva entre el trabajo en equipo y el desarrollo personal.
- H33. Existe una relación positiva entre el trabajo en equipo y el rediseño de la organización.
- H34. Existe una relación positiva entre el trabajo en equipo y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.
- H35. Existe una relación positiva entre el trabajo en equipo y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.
- H36. Existe una relación positiva entre el desarrollo de innovación y el establecimiento de la dirección.

H37. Existe una relación positiva entre el desarrollo de innovación y el desarrollo personal.

H38. Existe una relación positiva entre el desarrollo de innovación y el rediseño de la organización.

H39. Existe una relación positiva entre el desarrollo de innovación y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.

H40. Existe una relación positiva entre el desarrollo de innovación y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.

2.5 Variables

V1: Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos

V2: Liderazgo pedagógico.

2.5.1 Definición operacional

- a) Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos: la medición de esta variable se realizó a través de un cuestionario del mismo nombre, que al no contar con este instrumento, fue diseñado y validado a través de la técnica de juicio de expertos y aplicada a directivos de las instituciones educativas privadas. Las dimensiones que se han tomado en cuenta responden a las categorías usadas por Cardona, explicadas en las bases teóricas científicas de la presente investigación; y los indicadores, se han diseñado teniendo en cuenta de manera estricta dichas dimensiones.

- b) Liderazgo pedagógico: la medición de esta variable se realizó a través de un cuestionario del mismo nombre, que al no contar con este instrumento, fue diseñado y validado a través de la técnica de juicio de expertos y aplicada a los directivos de las instituciones educativas privadas. Las dimensiones responden a las categorías usadas por Leithwood, el Ministerio de Educación de Perú y el Centro de perfeccionamiento experimentación e investigaciones pedagógicas; y los indicadores se han diseñado teniendo en cuenta dichas dimensiones.

2.5.2 Operacionalización

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
<p>Uso de estrategias de gestión directivas, según la gestión por 8 hábitos.</p>	<p>Para Cardona (2008) estos hábitos positivos forman un círculo de 8 hábitos: información, estrategia, resultados, delegación, comunicación, equipo, aprendizaje e innovación, que el líder debe enseñar y en los que deben formarle para que cree un cultura de confianza y eleve el espíritu de su colaboradores, dignifique su tarea y facilite el correcto uso de la libertad.</p>	<p>Manejo de información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de información para hacer bien el trabajo. - Conversión de la información a conocimiento para resolver problemas. - Organización de manera adecuada de la información. - Reservación de espacios de reunión durante el año para compartir la información con el personal de la institución y la comunidad. - Evaluación de información del entorno (clientes, competidores, tecnología). - Dialogo directo con los competidores. - Evaluación de la información directa. - Evaluación de la información lógica, resumida y bien redactada. - Evaluación de la sobrecarga de información. - Evaluación de la importancia de la información que recibe de sus colaboradores inmediatos.
		<p>Visión estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del nivel de satisfacción de sus clientes (interno y externo). - Interés por que una buena estrategia se posicione en la mente de sus colaboradores. - Interés por una visión estratégica común a todos. - Interés por desarrollar un pensamiento estratégico en sus colaboradores. - Interés para que sus colaboradores vean la misma red de objetivos estratégicos. - Interés por la actualización estratégica al menos de 7 veces al año con un mínimo de 4 horas. - Adaptación de la organización escolar y los procesos de aprendizaje a la misión y a los objetivos estratégicos.

		Manejo de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Reflexión frecuente sobre su mejor contribución y aporte genuino a la mejora de la escuela - Aprovechamiento de oportunidades. - Establecimiento de sus prioridades. - Integración de funciones. - Importancia por pasar tiempo con su familia. - Definición mensual de 2 o 3 objetivos que debe cumplir.
		Delegación de funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Delegación de autoridad y libertad al colaborador. - Consideración del colaborador en la toma de iniciativa de cualquier conversación. - Consideración del bien común por sobre el ego personal.
		Desarrollo de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - Audita sus malos hábitos y puntos débiles. - Entendimiento de la productividad como una cuestión de aprendizaje. - Cuidado de la educación en virtudes. - Fuerza al error a través de tareas difíciles para seguir aprendiendo. - Consideración de los ritmos de aprendizaje de sus colaboradores. - Entendimiento de la autosuficiencia como enemigo del aprendizaje. - Conocimiento de cómo aprende, el esfuerzo que realiza, los puntos fuertes y malos hábitos de sus colaboradores. - Entendimiento que aprende de sus clientes y competidores.
		Comunicación y negociación	<ul style="list-style-type: none"> - Disposición para escuchar y modificar el comportamiento. - Disposición para comprender antes de ser comprendido. - Crea una profunda comprensión común. - Exigencia en la mutua responsabilidad. - Interés por ser siempre positivo. - Interés por ser sincero y diplomático a la vez. - Transmisión de valores y principios a sus colaboradores. - Interés para tender puentes e influir y dejarse influir. - Coordinación de las reuniones con 6 o 12 meses de antelación.

			<ul style="list-style-type: none"> - Interés por ser amable, comprensivo y benevolente en las conversaciones. - Consideración para que su interlocutor lleve la iniciativa de la conversación.
		Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Antepone la labor del equipo al protagonismo personal. - Entendimiento que la comunicación horizontal crea equipo y “añade valor” al cliente. - Entendimiento que el trabajo en equipo exige responsabilidad, autodisciplina, entendimiento y compromiso con los resultados. - Entendimiento que el conocimiento no utilizado es el segundo coste oculto más alto. - Interés para dejar trabajar a los especialistas trabajen en equipo y hagan bien su trabajo. - Entendimiento que la mala comunicación es el coste oculto más alto para la empresa. - Entendimiento que la mejor ventaja competitiva es la integración que hace de sus conocimientos al de los demás. - Entendimiento que el principal objetivo del trabajo en equipo es la satisfacción del cliente. - Entendimiento que debe practicar a todas costa la estrategia ganar-ganar.
		Desarrollo de Innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Entendimiento que la exigencia de estar modificando constantemente es la forma de hacer las cosas. - Responsabilidad al aplicar una idea a base de autodisciplina. - Entendimiento que se cometen errores para mejorar. - Entendimiento que la creación de sistemas de creatividad permite el aporte de ideas de mejora de sus colaboradores. - Entendimiento que se crea procesos para crear cambios, desarrolla la creatividad.

Liderazgo pedagógico.	Leithwood (2006), agrupa cuatro dimensiones las prácticas de de liderazgo: establecer una dirección, desarrollar al personal, rediseñar la organización, gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje.	Establecimiento de la dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Entendimiento que los cambios de dirección afectan a la escuela en su totalidad. - Interés por planificar y establecer una visión de largo plazo que le de sentido a las acciones educativas de la escuela. - Estimulación de un clima de orden que estimule el aprendizaje. - Fijación de metas grupales compartidas con su equipo docente, alumnos y padres y apoderados. - Motivación hacia un compromiso con la escuela y sus resultados. - Priorización y generación de estrategias para alcanzar las metas establecidas. - Estimulación del trabajo colaborativo entre los profesores para generar la innovación y el emprendimiento.
		Desarrollo del personal	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de un ambiente de valoración y estimulación intelectual. - Apoyo pedagógico e individual a sus docentes. - Estimulación del aprendizaje como modelo educativo y valórico. - Estimulación para desarrollar un ambiente de confianza en las capacidades de los estudiantes. - Generación de altas expectativas en los docentes del logro de aprendizaje de sus estudiantes. - Generación de metas altas, exigentes y posibles para profesores y alumnos.
		Rediseño de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento y aplicación de estrategias para generar una cultura de calidad, y de optimismo académico. - Manejo del contexto donde trabajan sus docentes. - Interés por la importancia de la infraestructura en el logro de aprendizajes. - Creación de oportunidades para que los profesores hagan lo que saben hacer.

			<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de una escuela con necesidades de formación continua específica para esas necesidades. - Incorporación de las familias como recursos de apoyo. - Valoración de la importancia de los modelos parentales. - Fortalecimiento de redes en su comunidad. - Modelo de organización donde cada uno sabe su rol e importancia en la escuela. - Desarrollo de estrategias de mejoramiento de recursos humanos, materiales y financieros.
		Gestión de Programas de enseñanza aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> - Asignación de recursos humanos y pedagógicos de acuerdo a las evaluaciones de los aprendizajes y de las fortalezas de su equipo docente. - Realización de un monitoreo permanente de los procesos educativos de su escuela. - Estimulación y apoyo en la calidad de las clases de los profesores. - Observación y retroalimentación de las clases de sus profesores. - Incentivo a sus profesores sobre el buen uso del tiempo pedagógico. - Interés por la cobertura de los contenidos y aseguramiento del aprendizaje efectivo en el aula. - Interés por adquirir los conocimientos y habilidades que le permitan planificar y tomar decisiones en su escuela basado en evidencias
		Mejoramiento de las Prácticas pedagógicas.	<ul style="list-style-type: none"> - Disposición de espacios de reflexión de la práctica pedagógica. - Participación de los espacios de reflexión de la práctica pedagógica. - Proposición del asesoramiento pedagógico para la mejora de la práctica pedagógica. - Evaluación de las prácticas pedagógicas con miras a la mejora continua. - Motivación para la presentación de las buenas prácticas pedagógicas.

Capítulo III METODOLOGÍA

3.1 Tipo de investigación

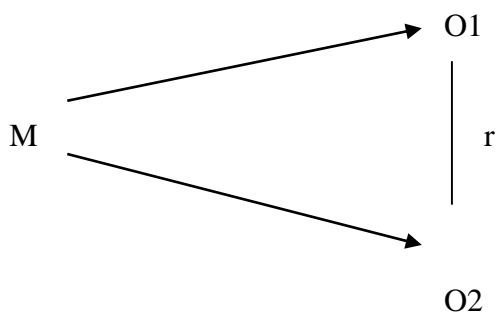
Por el grado de profundidad del presente estudio es descriptivo correlacional, el mismo que permitió establecer la correlación entre la gestión directiva y el liderazgo pedagógico de los directivos de instituciones educativas privadas.

3.2 Método de investigación

Hipotético deductivo

Se propone la hipótesis estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos y su relación con el liderazgo pedagógico, como consecuencia de inferencias del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales. En el primer caso arriba a la hipótesis mediante procedimientos inductivos y en segundo caso mediante procedimientos deductivos. Es la vía primera de inferencias lógico deductivo para arribar a conclusiones particulares a partir de la hipótesis y que después se puedan comprobar experimentalmente.

3.3 Diseño de investigación



Donde:

M = muestra

O1 = Observación del uso de estrategias directivas, según la gestión por 8 hábitos.

O2 = Observación del liderazgo pedagógico.

r = coeficiente de correlación de Pearson.

3.4 Población y muestra

La población estuvo constituida por todos los directivos del consorcio de la Arquidiócesis de la provincia de Trujillo de zona urbana, haciendo un total de 57 directivos.

El muestreo se realizó teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Directivos de instituciones educativas privadas con población mayor a 300 estudiantes.

Directivos de instituciones educativas privadas que cuenten por lo menos con 3 directivos con algún nivel de decisión.

Directivos de colegios que tengan como mínimo 2 niveles de educación (inicial-primaria; primaria-secundaria).

La muestra que se consideró es de 50 directivos, luego de haber aplicado la fórmula para el cálculo de poblaciones finitas:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$$n = \frac{57 (1.96)^2 (0.05) (0.95)}{(0.025)^2 (57-1) + (1.96)^2 (0.05) (0.95)}$$

$$n = \frac{10.40}{0.21} = 49.52$$

$$n = 50$$

Donde:

$$N = 57$$

$Z_{\alpha} = 1.96$ al cuadrado (seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

$q = 1 - p$ (en este caso $1 - 0.05 = 0.95$)

d = precisión (se usó un 2.5%).

3.5 Técnicas e instrumentos de recojo de datos

3.5.1 Técnicas

- a) La encuesta. Permitió medir las unidades de observación, en este caso a los directivos de instituciones educativas privadas, por medio del instrumento de cuestionarios de encuesta.
- b) El análisis documental: permitió la obtención de datos e información de fuentes primarias de las variables del presente estudio, tomándose libros, revistas de investigación, artículos científicos y tesis. Se utilizará la ficha de registro de datos para recolección de la información.

3.5.2 Instrumentos:

- a) Cuestionarios de encuesta. Se diseñaron y validaron dos cuestionarios de encuesta, utilizando el juicio de expertos y se utilizaron para medir cada una de las variables de estudio. Son los siguientes:
 - Cuestionario de uso de estrategias de gestión directiva.
 - Cuestionario de liderazgo pedagógico.
- b) Fichas de análisis documental. Se utilizó la aplicación OneNote para resumir información relevante, anotar los datos bibliográficos de los libros usados para esta investigación, comentar ideas relevantes de las fuentes de investigación.

3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, que hizo referencia a la media de los productos cruzados de las puntuaciones estandarizadas del uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos y el liderazgo pedagógico. Opera con puntuaciones estandarizadas es un índice libre de escala de medida.

Se consideraron también que los valores de la correlación van de +1 a -1, pasando por el cero, que corresponde a la ausencia de correlación. Los primeros dan a conocer que existe

una correlación directamente proporcional (correlación positiva) e inversamente proporcional (correlación negativa), respectivamente. Así se tiene:

- $+1$ ó -1 = correlación perfecta.
- $0,95$ = correlación fuerte.
- $0,80$ = correlación significativa.
- $0,70$ = correlación moderada.
- $0,50$ = existe una relación parcial.

Así se tiene que, según el coeficiente de correlación de Pearson entre las variables de estudio, si $0 < r < 1$, existe una correlación positiva, y dentro de esta, si es perfecta, fuerte, significativa, moderada o una relación parcial.

3.7 Aspectos éticos

Se cuenta con la certificación, a través de la carta de consentimiento informado, de las autoridades del Arzobispado de Trujillo, quienes permitieron la aplicación de los instrumentos de recolección de datos de la presente investigación a los colegios parroquiales y pertenecientes a dicha jurisdicción, los mismos que se encuentran a disposición de las autoridades de la Universidad Católica de Trujillo, cuando lo requieran y que se guardan con la debida confidencialidad.

Capítulo IV RESULTADOS

4.1. Presentación y análisis de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las correlaciones, la primera entre las variables de la investigación y luego, las encontradas entre las correlaciones de las dimensiones de ambas variables.

Cuadro 4.0.

Relación entre el uso de estrategias directivas, según la gestión por 8 hábitos y el liderazgo pedagógico.

Variables	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	0.839609935	r = 0.81 a 0,94 correlación significativa.
Liderazgo pedagógico		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.839 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva significativa entre el uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos y el liderazgo pedagógico, es decir, en la medida que los cambios aumenten en la gestión por 8 hábitos también aumentan en el liderazgo pedagógico.

A partir de ahora y en adelante, se presentan los resultados del cruce entre las dimensiones de las variables de estudio:

Cuadro 4.1.

Relación entre el manejo de la información y establecimiento de la dirección.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Manejo de información	0.584	r = 0.50 a 0,69 correlación parcial.
Liderazgo pedagógico	Establecimiento de la dirección		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.584 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva moderada entre el manejo de la información y el establecimiento de la dirección, es decir, en la medida que los cambios aumenten en el manejo de la información también aumentan de manera parcial el establecimiento de la dirección.

Cuadro 4.2.

Relación entre el manejo de la información y el desarrollo del personal.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Manejo de información	0.715265567	r = 0.70 a 0,79 correlación moderada.
Liderazgo pedagógico	Desarrollo del personal		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.715 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva moderada entre el manejo de la información y el desarrollo del personal, es decir, en la medida que los cambios aumenten en el manejo de la información también aumenta de manera moderada el desarrollo del personal.

Cuadro 4.3.

Relación entre el manejo de la información y el rediseño de la organización.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Manejo de información	0.792165918 (0.80 con redondeo)	r = 0.80 correlación significativa
Liderazgo pedagógico	Rediseño de la organización		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación redondeada de 0.80 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva significativa entre el manejo de la información y el rediseño de la organización, es decir, en la medida que los cambios aumenten en el manejo de la información también aumentan de manera significativa en el rediseño de la organización.

Cuadro 4.4.

Relación entre el manejo de la información y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Manejo de información	0.411367811	r = 0.10 a 0,49 correlación débil.
Liderazgo pedagógico	Gestión de programas de enseñanza aprendizaje		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.411 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva débil entre el manejo de la información y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje, es decir, en la medida que los cambios aumenten en el manejo de la información también aumentan de manera débil en la gestión de enseñanza aprendizaje.

Cuadro 4.5.

Relación entre el manejo de la información y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Manejo de información	0.633919323	r = 0.50 a 0,69 correlación parcial.
Liderazgo pedagógico	Mejoramiento de las prácticas pedagógicas		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.633 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva parcial entre el manejo de la información y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas, es decir, en la medida que los cambios aumenten en el manejo de la información también aumentan de manera parcial en el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.

Cuadro 4.6.

Relación entre la visión estratégica y el establecimiento de la dirección.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Visión estratégica	0.895113792 (0.90 con redondeo)	r = 0.80 a 0,94 correlación significativa.
Liderazgo pedagógico	Establecimiento de la dirección		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación con redondeo de 0.90 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva significativa entre la visión estratégica y el

establecimiento de la dirección, es decir, en la medida que los cambios aumenten en la visión estratégica también aumentan de manera significativa en el mejoramiento del establecimiento de la dirección.

Cuadro 4.7.

Relación entre la visión estratégica y el establecimiento de la dirección.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Visión estratégica	0.719269188	r = 0.70 a 0,79 correlación moderada.
Liderazgo pedagógico	Desarrollo del personal		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.719 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva moderada entre la visión estratégica y el desarrollo del personal, es decir, en la medida que los cambios aumenten en la visión estratégica también aumentan de manera moderada en el desarrollo del personal.

Cuadro 4.8.

Relación entre la visión estratégica y el establecimiento de la dirección.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Visión estratégica	0.792057066 (0.80 con redondeo)	r = 0.80 correlación significativa.
Liderazgo pedagógico	Rediseño de la organización.		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación con redondeo de 0.80 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva significativa entre la visión estratégica y el rediseño de la organización, es decir, en la medida que los cambios aumenten en la visión estratégica también aumentan de manera significativa en el rediseño de la organización.

Cuadro 4.9.

Relación entre la visión estratégica y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Visión estratégica	0.172372484	r = 0.10 a 0.49 correlación débil.
Liderazgo pedagógico	Gestión de programas de enseñanza aprendizaje.		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.172 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva débil entre la visión estratégica y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje, es decir, en la medida que los cambios aumenten en la visión estratégica también aumentan de manera débil en la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.

Cuadro 4.10.

Relación entre la visión estratégica y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Visión estratégica	0.373001923	r = 0.10 a 0.49 correlación débil.
Liderazgo pedagógico	Mejoramiento de las prácticas pedagógicas.		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.373 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva débil entre la visión estratégica y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje, es decir, en la medida que los cambios aumenten en la visión estratégica también aumentan de manera débil en el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.

Cuadro 4.11.

Relación entre el manejo de resultados y el establecimiento de la dirección.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Manejo de resultados	0.563381141	r = 0.50 a 0.79 correlación parcial.
Liderazgo pedagógico	Establecimiento de la dirección.		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.563 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva parcial entre el manejo de resultados y el establecimiento de la dirección, es decir, en la medida que los cambios aumenten en la el manejo de resultados también aumentan de manera parcial en el establecimiento de la dirección.

Cuadro 4.12.

Relación entre el manejo de resultados y el desarrollo del personal.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Manejo de resultados	0.81587546 (con redondeo 0.82)	r = 0.80 a 0.94 correlación significativa.
Liderazgo pedagógico	Desarrollo del personal.		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.82 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva significativa entre el manejo de resultados y el desarrollo del personal, es decir, en la medida que los cambios aumenten en la el manejo de resultados también aumentan de manera significativa en el desarrollo del personal.

Cuadro 4.13.

Relación entre el manejo de resultados y el rediseño de la organización.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Manejo de resultados	0.796606336 (con redondeo 0.80)	r = 0.80 a 0.94 correlación significativa.
Liderazgo pedagógico	Rediseño de la organización.		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación con redondeo de 0.80 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva significativa entre el manejo de resultados y el rediseño de la organización, es decir, en la medida que los cambios aumenten en la el manejo de resultados también aumentan de manera significativa en el rediseño de la organización.

Cuadro 4.14.

Relación entre el manejo de resultados y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Manejo de resultados	0.468379644	r = 0.10 a 0.49 correlación débil.
Liderazgo pedagógico	Gestión de programas de enseñanza aprendizaje.		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.468 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva débil entre el manejo de resultados y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje, es decir, en la medida que los cambios aumenten en la el manejo de resultados también aumentan de manera débil en la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.

Cuadro 4.15.

Relación entre el manejo de resultados y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
-----------	-------------------------------	---	---------------------------

Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Manejo de resultados	0.640041138	r = 0.50 a 0.79 correlación parcial
Liderazgo pedagógico	Mejoramiento de las prácticas pedagógicas.		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.640 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva parcial entre el manejo de resultados y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje, es decir, en la medida que los cambios aumenten en la el manejo de resultados también aumentan de manera parcial en el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.

Cuadro 4.16.

Relación entre la delegación de funciones y el establecimiento de la dirección.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Delegación de funciones	0.665999889	r = 0.50 a 0.79 correlación parcial
Liderazgo pedagógico	Establecimiento de la dirección.		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.665 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva parcial entre la delegación de funciones y el establecimiento de la dirección, es decir, en la medida que los cambios aumenten en la delegación de funciones también aumentan de manera parcial en el establecimiento de la dirección.

Cuadro 4.17.

Relación entre la delegación de funciones y el desarrollo del personal.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
-----------	-------------------------------	---	---------------------------

Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Delegación de funciones	0.394644531	r = 0.10 a 0.49 correlación débil.
Liderazgo pedagógico	Desarrollo del personal.		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.394 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva débil entre la delegación de funciones y el desarrollo del personal, es decir, en la medida que los cambios aumenten en la delegación de funciones también aumentan de manera débil en el desarrollo del personal.

Cuadro 4.18.

Relación entre la delegación de funciones y el rediseño de la organización.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Delegación de funciones	0.582628675	r = 0.50 a 0.69 correlación parcial.
Liderazgo pedagógico	Rediseño de la organización.		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.582 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva débil entre la delegación de funciones y el rediseño de la organización, es decir, en la medida que los cambios aumenten en la delegación de funciones también aumentan de manera débil en el rediseño de la organización.

Cuadro 4.19.

Relación entre la delegación de funciones y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Delegación de funciones	0.068420191	r = 0.10 a 0.49 correlación débil.
Liderazgo pedagógico	Gestión de programas de enseñanza aprendizaje.		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación con redondeo de 0.068 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva débil entre la delegación de funciones y el rediseño de la organización, es decir, en la medida que los cambios aumenten en la delegación de funciones también aumentan de manera débil en la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.

Cuadro 4.20.

Relación entre la delegación de funciones y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Delegación de funciones	0.704646831	r = 0.70 a 0.79 correlación moderada.
Liderazgo pedagógico	Mejoramiento de las prácticas pedagógicas.		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.704 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva moderada entre la delegación de funciones y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas, es decir, en la medida que los cambios aumenten en la delegación de funciones también aumentan de manera moderada en el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.

Cuadro 4.21.

Relación entre el desarrollo de aprendizajes y el establecimiento de la dirección.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Desarrollo de aprendizajes	0.679378731	r = 0.50 a 0.69 correlación parcial.
Liderazgo pedagógico	Establecimiento de la dirección.		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.679 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva parcial entre el desarrollo de aprendizajes y el establecimiento de la dirección, es decir, en la medida que los cambios aumenten en el desarrollo de aprendizajes también aumentan de manera parcial en el establecimiento de la dirección.

Cuadro 4.22.

Relación entre el desarrollo de aprendizajes y el desarrollo del personal.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Desarrollo de aprendizajes	0.564625476	r = 0.50 a 0.69 correlación parcial.
Liderazgo pedagógico	Desarrollo del personal.		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.564 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva parcial entre el desarrollo de aprendizajes y el desarrollo del personal, es decir, en la medida que los cambios aumenten en el desarrollo de aprendizajes también aumentan de manera parcial en el desarrollo del personal.

Cuadro 4.23.

Relación entre el desarrollo de aprendizajes y el rediseño de la organización.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Desarrollo de aprendizajes	0.766953774	r = 0.70 a 0.79 correlación moderada.
Liderazgo pedagógico	Rediseño de la organización.		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.766 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva moderada entre el desarrollo de aprendizajes y el el rediseño de la organización, es decir, en la medida que los cambios aumenten en el desarrollo de aprendizajes también aumentan de manera moderada en el rediseño de la organización.

Cuadro 4.24.

Relación entre el desarrollo de aprendizajes y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Desarrollo de aprendizajes	0.162927441	r = 0.10 a 0.49 correlación débil.
Liderazgo pedagógico	Gestión de programas de enseñanza aprendizaje.		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.162 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva débil entre el desarrollo de aprendizajes y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje, es decir, en la medida que los cambios aumenten en

el desarrollo de aprendizajes también aumentan de manera débil en la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.

Cuadro 4.25.

Relación entre el desarrollo de aprendizajes y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Desarrollo de aprendizajes	0.737986481	r = 0.70 a 0.79 correlación moderada.
Liderazgo pedagógico	Mejoramiento de las prácticas pedagógicas.		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.737 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva moderada entre el desarrollo de aprendizajes y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas, es decir, en la medida que los cambios aumenten en el desarrollo de aprendizajes también aumentan de manera moderada en el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.

Cuadro 4.26.

Relación entre la comunicación y negociación y el establecimiento de la dirección.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Comunicación y negociación	0.797730268 (con redondeo 0.80)	r = 0.80 correlación significativa.
Liderazgo pedagógico	Establecimiento de la dirección		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación con redondeo de 0.80 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva significativa entre la comunicación y negociación y el establecimiento de la dirección, es decir, en la medida que los cambios aumenten en la comunicación y negociación también aumentan de manera significativa en el establecimiento de la dirección.

Cuadro 4.27.

Relación entre la comunicación y negociación y el desarrollo del personal.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Comunicación y negociación	0.594213869	r = 0.50 a 0.69 correlación parcial.
Liderazgo pedagógico	Desarrollo del personal		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.594 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva parcial entre la comunicación y negociación y el desarrollo del personal, es decir, en la medida que los cambios aumenten en la comunicación y negociación también aumentan de manera parcial en el establecimiento de la dirección.

Cuadro 4.28.

Relación entre la comunicación y negociación y el rediseño de la organización.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Comunicación y negociación	0.739666415	r = 0.70 a 0.79 correlación moderada
Liderazgo pedagógico	Rediseño de la organización.		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.739 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva moderada entre la comunicación y negociación y el rediseño de la organización, es decir, en la medida que los cambios aumenten en la comunicación y negociación también aumentan de manera moderada en el rediseño de la organización.

Cuadro 4.29.

Relación entre la comunicación y negociación y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Comunicación y negociación	0.224400546	r = 0.10 a 0.49 correlación débil.
Liderazgo pedagógico	Gestión de programas de enseñanza aprendizaje.		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.224 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva débil entre la comunicación y negociación y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje, es decir, en la medida que los cambios aumenten en la comunicación y negociación también aumentan de manera débil en la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.

Cuadro 4.30.

Relación entre la comunicación y negociación y el mejoramiento de la práctica pedagógica.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Comunicación y negociación	0.827053847	r = 0.80 a 0.94 correlación significativa.
Liderazgo pedagógico	Mejoramiento de la práctica pedagógica.		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.827 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva significativa entre la comunicación y negociación y el mejoramiento de la práctica pedagógica, es decir, en la medida que los cambios aumenten en la comunicación y negociación también aumentan de manera significativa en el mejoramiento de la práctica pedagógica.

Cuadro 4.31.

Relación entre el trabajo en equipo y el establecimiento de la dirección.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Trabajo en equipo	0.855451402	r = 0.80 a 0.94 correlación significativa.
Liderazgo pedagógico	Establecimiento de la dirección		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.855 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva significativa entre el trabajo en equipo y el establecimiento de la dirección, es decir, en la medida que los cambios aumenten en el trabajo en equipo también aumentan de manera significativa en el mejoramiento del establecimiento de la dirección.

Cuadro 4.32.

Relación entre el trabajo en equipo y el desarrollo del personal.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Trabajo en equipo	0.683196231	r = 0.50 a 0.69 correlación parcial.
Liderazgo pedagógico	Desarrollo del personal.		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.683 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva parcial entre el trabajo en equipo y el desarrollo del personal, es decir, en la medida que los cambios aumenten en el trabajo en equipo también aumentan de manera parcial en el mejoramiento del desarrollo del personal.

Cuadro 4.33.

Relación entre el trabajo en equipo y el rediseño de la organización.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Trabajo en equipo	0.885661821	r = 0.80 a 0.94 correlación significativa.
Liderazgo pedagógico	Rediseño de la organización.		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.885 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva significativa entre el trabajo en equipo y el rediseño de la organización, es decir, en la medida que los cambios aumenten en el trabajo en equipo también aumentan de manera significativa en el rediseño de la organización.

Cuadro 4.34.

Relación entre el trabajo en equipo y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Trabajo en equipo	0.314997563	r = 0.10 a 0.49 correlación débil.
Liderazgo pedagógico	Gestión de programas de enseñanza aprendizaje.		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.314 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva débil entre el trabajo en equipo y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje, es decir, en la medida que los cambios aumenten en el trabajo en equipo también aumentan de manera débil en la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.

Cuadro 4.35.

Relación entre el trabajo en equipo y el mejoramiento de prácticas pedagógicas.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Trabajo en equipo	0.95849539	r = 0.95 a 0.99 correlación fuerte.
Liderazgo pedagógico	Mejoramiento de prácticas pedagógicas.		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.958 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva fuerte entre el trabajo en equipo y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas, es decir, en la medida que los cambios aumenten en el trabajo en equipo también aumentan de manera fuerte en el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.

Cuadro 4.36.

Relación entre el desarrollo de innovación y el establecimiento de la dirección.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Desarrollo de innovación	0.658096972	r = 0.50 a 0.69 correlación parcial.
Liderazgo pedagógico	Establecimiento de la dirección.		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.658 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva parcial entre el desarrollo de innovación y el establecimiento de la dirección, es decir, en la medida que los cambios aumenten en el desarrollo de innovación también aumentan de manera parcial en el establecimiento de la dirección.

Cuadro 4.37.

Relación entre el desarrollo de innovación y el desarrollo del personal.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Desarrollo de innovación	0.618250438	r = 0.50 a 0.69 correlación parcial.
Liderazgo pedagógico	Desarrollo del personal		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.618 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva parcial entre el desarrollo de innovación y el desarrollo del personal, es decir, en la medida que los cambios aumenten en el desarrollo de innovación también aumentan de manera parcial en el desarrollo del personal.

Cuadro 4.38.

Relación entre el desarrollo de innovación y el rediseño de la organización.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Desarrollo de innovación	0.811038249	r = 0.80 a 0.94 correlación significativa.
Liderazgo pedagógico	Rediseño de la organización.		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.811 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva significativa entre el desarrollo de innovación y el rediseño de la organización, es decir, en la medida que los cambios aumenten en el desarrollo de innovación también aumentan de manera significativa en el rediseño de la organización.

Cuadro 4.39.

Relación entre el desarrollo de innovación y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Desarrollo de innovación	0.212768967	r = 0.10 a 0.49 correlación débil.
Liderazgo pedagógico	Gestión de programas de enseñanza aprendizaje.		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.212 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva débil entre el desarrollo de innovación y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje, es decir, en la medida que los cambios aumenten en el desarrollo de innovación también aumentan de manera débil en la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.

Cuadro 4.40.

Relación entre el desarrollo de innovación y mejoramiento de las prácticas pedagógicas.

Variables	Dimensiones de las variables.	Puntuación según el coeficiente de correlación de Pearson	Valores de la correlación
Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos	Desarrollo de innovación	0.83777814	r = 0.80 a 0.94 correlación significativa.
Liderazgo pedagógico	Mejoramiento de prácticas pedagógicas.		

Fuente: elaboración de los autores.

La puntuación de 0.837 encontrada en el coeficiente de correlación de Pearson, indica una correlación positiva significativa entre el desarrollo de innovación y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas, es decir, en la medida que los cambios aumenten en el desarrollo de innovación también aumentan de manera significativa en el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.

4.2. Prueba de hipótesis

Para la prueba de hipótesis se utilizó el coeficiente de determinación (R^2), cuyo principal función también es predecir futuros resultados.

Para

Ho : $\rho=0$

H1 : $\rho\neq 0$

Se aplicó dicho estadístico, a través del análisis de datos del Excel, obteniéndose:

Cuadro 4.41.

Relación entre el desarrollo de innovación y mejoramiento de las prácticas pedagógicas.

Estadísticas de la regresión	Puntuación
Coeficiente de correlación múltiple	0.83960993
Coeficiente de determinación R^2	0.70494484

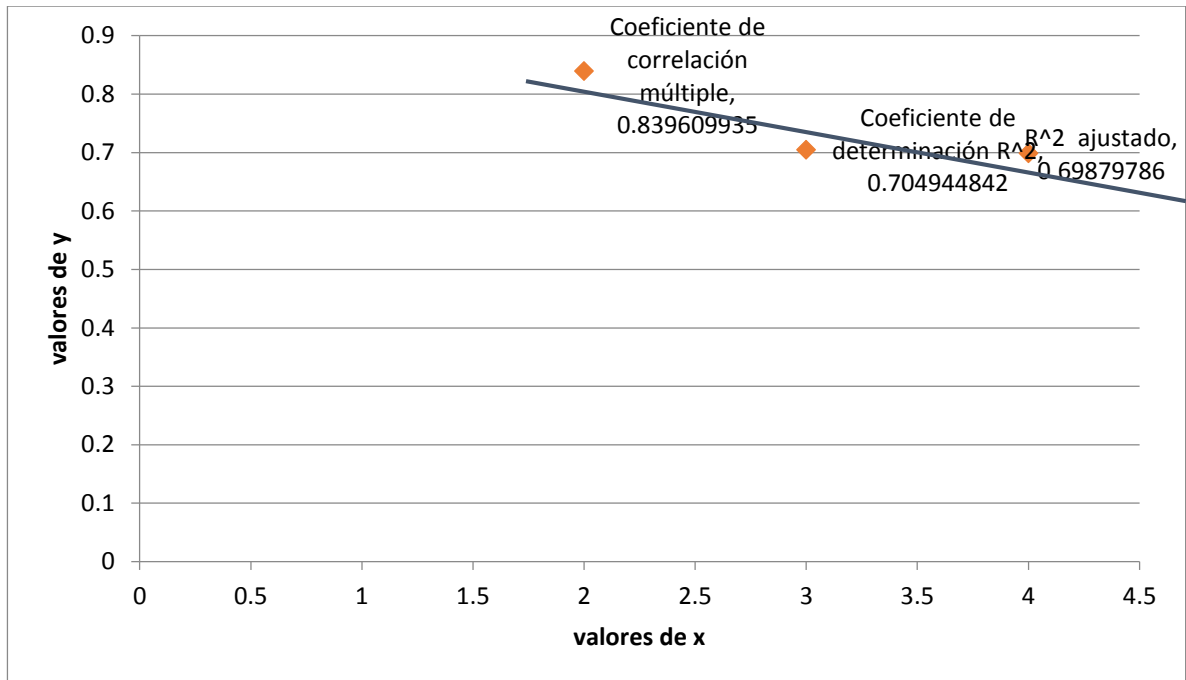
R ² ajustado	0.69879786
Error típico	16.8094499
Observaciones	50

Fuente: Elaboración de los autores.

Según los resultados, se observan que el coeficiente de determinación R² tiene un valor de 0.7049 y un valor R² ajustado de 0.6987. Ambos resultados nos indican que se acercan al valor 1, y tomando en cuenta que el coeficiente de relación de Pearson $r = 0.8396$, se puede afirmar que queda validada la hipótesis general ($H1 : \rho \neq 0$) quedando de lado la hipótesis nula ($H0 : \rho = 0$).

Gráfico 04

Coeficiente de determinación



Fuente: elaboración de los autores.

En este diagrama de dispersión de la distribución nos indica que es razonable pensar en que puede haber una buena correlación lineal entre las dos variables en estudio, ya que en la línea inclinada puede aproximarse casi todos los puntos y tal como lo indica el coeficiente de determinación ajustado en un 69,87%.

4.3. Discusión de resultados

Para visualizar con mayor detalle la discusión de resultados se presenta el siguiente cuadro resumen donde se tiene en cuenta las correlaciones positivas desde la moderada hasta la fuerte, de tal manera que el horizonte de la investigación se vea enriquecida al máximo por elegir las correlaciones más altas.

Cuadro 4.42.

Resumen de correlaciones de dimensiones de las variables: uso de estrategias de gestión directivas, según la gestión por 8 hábitos y el liderazgo pedagógico.

Hipótesis específica (HE)	Tipos de correlación	Débil	Parcial	Moderada	Significativa	Fuerte
	Correlaciones	0.10 - 0.49	0.50 - 0.69	0.70 - 0.79	0.80 - 0.94	0.95 - 0.99
HE A.1	Manejo de información y el establecimiento de la dirección	-	0.584	-	-	-
HE A.2	Manejo de información y el desarrollo del personal	-	-	0.715	-	-
HE A.3	Manejo de información y el rediseño de la organización	-	-	-	0.80	-
HE A.4	Manejo de información y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje	0.411	-	-	-	-
HE A.5	Manejo de información y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas	-	0.633	-	-	-
HE A.6	Visión estratégica y el establecimiento de la dirección	-	-	-	0.90	-
HE A.7	Visión estratégica y el desarrollo del personal	-	-	0.719	-	-
HE A.8	Visión estratégica y el rediseño de la organización	-	-	-	0.80	-
HE A.9	Visión estratégica y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje	0.172	-	-	-	-

Cuadro 4.42.

Resumen de correlaciones de dimensiones de las variables: uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos y el liderazgo pedagógico (continuación).

HE A.10	Visión estratégica y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas	0.373	-	-	-	-
HE A.11	Manejo de resultados y el establecimiento de la dirección	-	0.563	-	-	-
HE A.12	Manejo de resultados y el desarrollo del personal	-	-	-	0.82	-
HE A.13	Manejo de resultados y el rediseño de la organización	-	-	-	0.80	-
HE A.14	Manejo de resultados y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje	0.468	-	-	-	-
HE A.15	Manejo de resultados y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas	-	0.64	-	-	-
HE A.16	Delegación de funciones y el establecimiento de la dirección	-	0.665	-	-	-
HE A.17	Delegación de funciones y el desarrollo del personal	0.394	-	-	-	-
HE A.18	Delegación de funciones y el rediseño de la organización	-	0.582	-	-	-
HE A.19	Delegación de funciones y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje	0.068	-	-	-	-

Cuadro 4.42.

Resumen de correlaciones de dimensiones de las variables: uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos y el liderazgo pedagógico (continuación).

HE A.20	Delegación de funciones y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas	-	-	0.704	-	-
HE A.21	Desarrollo de aprendizajes y el establecimiento de la dirección	-	0.679	-	-	-
HE A.22	Desarrollo de aprendizajes y el desarrollo del personal	-	0.564	-	-	-
HE A.23	Desarrollo de aprendizajes y el rediseño de la organización	-	-	0.766	-	-
HE A.24	Desarrollo de aprendizajes y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje	0.162	-	-	-	-
HE A.25	Desarrollo de aprendizajes y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas	-	-	0.737	-	-
HE A.26	Comunicación y negociación y el establecimiento de la dirección	-	-	-	0.80	-
HE A.27	Comunicación y negociación y el desarrollo del personal	-	0.594	-	-	-
HE A.28	Comunicación y negociación y el rediseño de la organización	-	-	0.739	-	-

Cuadro 4.42.

Resumen de correlaciones de dimensiones de las variables: uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos y el liderazgo pedagógico (continuación).

HE A.29	Comunicación y negociación y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje	0.224	-	-	-	-
HE A.30	Comunicación y negociación y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas	-	-	-	0.827	-
HE A.31	Trabajo en equipo y el establecimiento de la dirección	-	-	-	0.855	-
HE A.32	Trabajo en equipo y el desarrollo del personal	-	0.683	-	-	-
HE A.33	Trabajo en equipo y el rediseño de la organización	-	-	-	0.885	-
HE A.34	Trabajo en equipo y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje	0.314	-	-	-	-
HE A.35	Trabajo en equipo y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas	-	-	-	-	0.958
HE A.36	Desarrollo de innovación y el establecimiento de la dirección	-	0.658	-	-	-
HE A.37	Desarrollo de innovación y el desarrollo del personal	-	0.618	-	-	-
HE A.38	Desarrollo de innovación y el rediseño de la organización	-	-	-	0.811	-

Cuadro 4.42.

Resumen de correlaciones de dimensiones de las variables: uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos y el liderazgo pedagógico (continuación).

HE A.39	Desarrollo de innovación y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje	0.212	-	-	-	-
HE A.40	Desarrollo de innovación y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas	-	-	-	0.837	-

Fuente: Elaboración de los autores.

Según lo observado en la presentación de análisis de resultados y en la prueba de hipótesis, la correlación entre las variables: estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos y el liderazgo pedagógico es positiva significativa con un 0.8396 según el coeficiente de relación de Pearson, con lo cual cualquier tratamiento que se dé para mejorar los hábitos de los directivos conducirá al desarrollo de su liderazgo pedagógico, sin embargo, es importante ir al detalle que ofrece el cruce de las dimensiones, de las variables de estudio, tomándose las correlaciones más altas, desde el puntaje 0,70 que coincide con el coeficiente de determinación, que nos permitió validar la hipótesis.

Así se tiene que la correlación más alta se da entre el trabajo en equipo y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.958 que corresponde a una correlación positiva fuerte. Correlación que tiene sustento en el nivel de especialización del líder, quien se muestra horizontal en la comunicación, muestra comprensión de las situaciones individuales de cada miembro, tolerancia ante las equivocaciones, valoración del nivel de especialización, pero sin dejar de mirar el objetivo y meta final que es el servicio y satisfacción al cliente, osea el desarrollo de competencias del estudiante. En la medida que las estrategias apunten a la mejora del trabajo en equipo con las características del líder mencionadas conducirá a mejorar las prácticas pedagógicas, es decir su disposición para crear espacios de reflexión y evaluación

pedagógica, espacios para la presentación de las buenas prácticas pedagógicas y la invitación para participar del asesoramiento pedagógico.

Las correlaciones positivas significativas se dan entre el manejo de la información y el rediseño de la organización ($r=0.80$); entre la visión estratégica y el establecimiento de la dirección ($r=0.90$); entre la visión estratégica y el rediseño de la organización ($r=0.80$); entre el manejo de resultados y el desarrollo del personal ($r=0.82$); entre el manejo de resultados y el rediseño de la organización ($r=0.80$); entre la comunicación y negociación y el establecimiento de la dirección ($r=0.80$); entre la comunicación y negociación y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas ($r=0.827$); entre trabajo en equipo y el establecimiento de la dirección ($r=0.855$); entre el trabajo en equipo y el rediseño de la organización ($r=0.885$); entre el desarrollo de innovación y el rediseño de la organización ($r=0.811$); entre desarrollo de innovación y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas ($r=0.837$).

En cuanto a las correlaciones positivas moderadas se dan entre manejo de información y el desarrollo del personal ($r=0.715$); entre la visión estratégica y el desarrollo del personal ($r=0.719$); entre la delegación de funciones y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas ($r=0.704$); entre el desarrollo de aprendizajes y el rediseño de la organización ($r=0.766$); entre desarrollo del personal y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas ($r=0.737$); entre la comunicación y negociación y el rediseño de la organización ($r=0.739$).

Los resultados estadísticos, mencionados anteriormente, también nos permiten observar que en la medida que los directivos mejoren los hábitos como manejo de información, visión estratégica y manejo de resultados, conducen a la mejora del desarrollo del personal. Es decir, con la incorporación de estrategias para el manejo de información; que implica el selección, organización y evaluación de información del entorno de los clientes y competidores, la reservación de espacios para compartir información con padres de familia, personal de la institución y la comunidad; con la incorporación de estrategias de mejora de la visión estratégica; que implica el interés por el desarrollo de una visión estratégica común todos, el interés por desarrollar un pensamiento estratégico en sus colaboradores y estos observen los mismos objetivos; con la incorporación de estrategias para el manejo de resultados; que implica la reflexión

frecuente sobre la mejor contribución a la mejora de la escuela; también se mejora el liderazgo pedagógico en su dimensión de desarrollo del personal, es decir la estimulación del aprendizaje como modelo educativo y de valores.

De la misma manera, los resultados estadísticos también nos permiten observar que la mejora de los hábitos como manejo de información, visión estratégica, manejo de resultados, desarrollo de aprendizajes, comunicación y negociación, trabajo en equipo y desarrollo de innovación, conducirá al rediseño de la organización. Es decir, con la incorporación de estrategias para el manejo de información; que implica como se mencionó en el párrafo anterior, la selección, organización y evaluación de información del entorno de los clientes y competidores, la reservación de espacios para compartir información con padres de familia, personal de la institución y la comunidad; es decir con la incorporación de estrategias de la visión estratégica; que implica como se mencionó en el párrafo anterior, el interés por el desarrollo de una visión estratégica común todos, el interés por desarrollar un pensamiento estratégico en sus colaboradores y estos observen los mismos objetivos; es decir con la incorporación de estrategias del manejo de resultados; que implica la reflexión frecuente sobre la mejor contribución a la mejora de la escuela; además que con la incorporación de estrategias de desarrollo de aprendizajes, que implica el cuidado de la educación en virtudes, el entendimiento de la productividad y el error como una cuestión de aprendizaje, el aprender de todos los miembros de la comunidad educativa; es decir con la incorporación de estrategias de comunicación y negociación, que implica la disposición para escuchar, comprender antes que ser comprendido, la transmisión de valores y principios a los colaboradores; es decir con la incorporación de estrategias de trabajo en equipo, que implica además de lo dicho anteriormente, el entendimiento que la mejor ventaja competitiva es la integración de conocimientos; con la incorporación de estrategias de desarrollo de innovación, que implica el entendimiento que la exigencia de estar modificando constantemente es la forma de hacer las cosas, que la exigencia de estar modificando constantemente es la forma de hacer las cosas; conducen a la mejora del liderazgo pedagógico en el rediseño de la organización, es decir, el conocimiento y aplicación de estrategias para generar una cultura de calidad y de optimismo académico, además de la creación de oportunidades para que los profesores hagan lo que saben hacer.

Así también, los resultados estadísticos también nos permiten observar que la mejora de los hábitos como delegación de funciones, desarrollo de aprendizajes, comunicación y negociación y el trabajo en equipo, mejorará también el mejoramiento de las prácticas pedagógicas. Es decir, con la incorporación de estrategias de delegación de funciones, que implica la consideración del colaborador en la toma de la iniciativa de cualquier conversación, la consideración del bien común por sobre el personal; con la incorporación de estrategias de desarrollo de aprendizajes, como se mencionó en el párrafo anterior, implica el cuidado de la educación en virtudes, el entendimiento de la productividad y el error como una cuestión de aprendizaje, el aprender de todos los miembros de la comunidad educativa; con la incorporación de estrategias de comunicación y negociación, que implica, como se expresó en el párrafo anterior, la disposición para escuchar, comprender antes que ser comprendido, la transmisión de valores y principios a los colaboradores; con la incorporación de estrategias de trabajo en equipo, que implica como se expresó anteriormente, el entendimiento que la mejor ventaja competitiva es la integración de conocimientos; se mejora el liderazgo pedagógico en el mejoramiento de las prácticas pedagógicas, es decir, como se expresó anteriormente, su disposición para crear espacios de reflexión y evaluación pedagógica, espacios para la presentación de las buenas prácticas pedagógicas y la invitación para participar del asesoramiento pedagógico.

Con lo dicho anteriormente, la mejora de los hábitos como el manejo de manejo de información, la visión estratégica, conducen a la mejora del desarrollo del personal y el rediseño de la organización. desde la perspectiva de conocimiento de los hábitos que se deben de tomar en cuenta para el desarrollo el liderazgo pedagógico, se identifican a los 8 hábitos como de suma importancia: manejo de información, visión estratégica, manejo de resultados, delegación de funciones, desarrollo de aprendizajes, comunicación negociación, trabajo en equipo y desarrollo de innovación, como los hábitos que los directivos, es decir los líderes pedagógicos de las instituciones educativas deben de reflexionar sobre su desarrollo en vistas de la mejora continua y las responsabilidades que asumen como tal.

Capítulo V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

A partir de los datos analizados, se concluye que las estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos se relacionan de manera positiva y significativa con el liderazgo pedagógico, es decir que si se intervienen en los hábitos estudiados se desarrollan las dimensiones propias del liderazgo pedagógico.

Tomando en cuenta la discusión de resultados, algunos hábitos, por su correlación positiva significativa y positiva moderada, pueden considerarse para el desarrollo del liderazgo pedagógico. Así se tiene:

- a) El hábito de trabajo en equipo conduce al mejoramiento de las prácticas pedagógicas, dada su correlación positiva fuerte. Donde se considera que el directivo desarrolla prácticas como anteponer la labor del equipo al protagonismo personal: comunicación horizontal, responsabilidad, compromiso con los resultados, y permite trabajar a los especialistas en equipo.
- b) Los hábitos de manejo de información, visión estratégica y manejo de resultados conducen al desarrollo del personal, dada su correlación positiva moderada, para el caso de los dos primeros hábitos mencionados, y positiva significativa para el caso del manejo de resultados. Donde se considera que el directivo desarrolla prácticas como selección, organización y evaluación de la información de sus colaboradores como de su entorno, respecto del manejo de información; se considera un directivo que se interesa por posicionar una buena estrategia en la mente de sus colaboradores y observen la misma red de estrategias como institución, respecto de la visión estratégica; se considera un directivo que establece prioridades y aprovecha oportunidades.
- c) Los hábitos de manejo de información, visión estratégica y manejo de resultados conducen al rediseño de la organización, dada su correlación positiva significativa. Donde se considera que el directivo desarrolla prácticas como selección, organización

y evaluación de la información de sus colaboradores como de su entorno, respecto del manejo de información; se considera un directivo que se interesa por posicionar una buena estrategia en la mente de sus colaboradores y observen la misma red de estrategias como institución, respecto de la visión estratégica; se considera un directivo que establece prioridades y aprovecha oportunidades, respecto del manejo de resultados.

- d) Los hábitos de delegación de funciones, desarrollo de aprendizajes, comunicación y negociación, y trabajo en equipo conducen al mejoramiento de las prácticas pedagógicas, dada su correlación positiva moderada en el caso de los dos primeros hábitos mencionados, positiva significativa en el caso de la comunicación y negociación y positiva fuerte en el trabajo en equipo. Donde se considera que el directivo delega a sus colaboradores autoridad, libertad e iniciativa, respecto de la delegación de funciones; se considera que el directivo considera los ritmos de aprendizaje y la educación de virtudes de sus colaboradores, respecto del desarrollo de aprendizajes; se considera que el directivo comprende antes de ser comprendido y transmite valores y principios a sus colaboradores, respecto de la comunicación y negociación; se considera que el directivo entiende que la comunicación horizontal crea equipo y añade valor al cliente, respecto del trabajo en equipo.
- e) Los hábitos de desarrollo de aprendizajes, comunicación y negociación, trabajo en equipo y desarrollo de innovación conducen al mejoramiento del rediseño de la organización, dada su correlación positiva moderada en el caso de los dos primeros hábitos mencionados, y positiva significativa en el caso del trabajo en equipo y desarrollo de innovación. Donde se considera que el directivo considera los ritmos de aprendizaje y la educación de virtudes de sus colaboradores, respecto del desarrollo de aprendizajes; se considera que el directivo comprende antes de ser comprendido y transmite valores y principios a sus colaboradores, respecto de la comunicación y negociación; se considera que el directivo entiende que la comunicación horizontal crea equipo y añade valor al cliente, respecto del trabajo en equipo; y se considera que el directivo entiende que se comenten errores para mejorar y la creación de procesos para generar cambios, respecto del desarrollo de innovación en sus colaboradores.

- f) Así también, se concluye una correlación positiva débil entre los ocho hábitos y la gestión de programas de aprendizaje. Así se tiene: correlación positiva débil entre el manejo de información y la gestión de programas de aprendizaje; entre la visión estratégica y la gestión de programas de aprendizaje; entre el manejo de resultados y la gestión de programas de aprendizaje; entre la delegación de funciones y la gestión de programas de aprendizaje; entre el desarrollo de aprendizajes y la gestión de programas de aprendizaje; entre la comunicación y negociación y la gestión de programas de aprendizajes; entre el trabajo en equipo y la gestión de programas de aprendizaje; y entre el desarrollo de innovación y la gestión de programas de aprendizaje. Además de una correlación positiva débil entre la visión estratégica y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas y entre la delegación de funciones y el desarrollo del personal.

5.2. Recomendaciones.

Según los resultados y las conclusiones mencionadas anteriormente, se recomienda Programas de acompañamiento y de formación continua de directivos que integren la gestión por 8 hábitos, de tal manera que, como se ha demostrado en la presente investigación se desarrolle el liderazgo pedagógico de los directivos de escuelas tanto privadas como públicas, teniendo en cuenta:

- a) Estrategias que desarrollen los hábitos de visión estratégica, comunicación y negociación y trabajo en equipo para mejorar el establecimiento de la dirección en el liderazgo pedagógico.
- b) Estrategias que desarrollen los hábitos de manejo de información, visión estratégica y el manejo de resultados para mejorar el desarrollo del personal en el liderazgo pedagógico.
- c) Estrategias que desarrollen los hábitos de manejo de información, visión estratégica, manejo de resultados, desarrollo de aprendizajes, comunicación y negociación, trabajo en equipo y el desarrollo de innovación para mejorar el rediseño de la organización en el liderazgo pedagógico.

- d) Estrategias que desarrollen los hábitos de delegación de funciones, desarrollo de aprendizajes, comunicación y negociación y trabajo en equipo para mejorar las prácticas pedagógicas en el liderazgo pedagógico.
- e) Profundizar en la investigación de los hábitos visión estratégica, manejo de resultados, delegación de funciones, desarrollo de aprendizajes, comunicación negociación, trabajo en equipo y desarrollo de innovación cuando se trate de mejorar las dimensiones del liderazgo pedagógico.

Así también se considera oportuno en la formación de los hábitos una estrategia que tenga las siguientes características: el logro adquirido, la repetición, el proceso del ejercicio reflexivo y crítico, desarrollo del pensamiento y de técnicas de actuación, cooperación activa del sujeto y la integración de valores.

Del mismo modo considerar una investigación de tipo cuasiexperimental con el diseño de un Programa de desarrollo del liderazgo pedagógico teniendo en cuenta la gestión de los 8 hábitos.

BIBLIOGRAFÍA

- Bazarra, L. y Casanova, O. (2013). *Directivos de escuelas inteligentes*. España: SM.
- Blanchard, M. (2014). *Transformando la sociedad desde las aulas: metodología del aprendizaje por Proyectos para la Innovación educativa en El Salvador*. Madrid: Narcea de Ediciones.
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. Madrid: La Muralla.
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid: La Muralla.
- Brito, J. y Plasencia, A. (2011). *Realidad y perspectivas de las competencias para el directivo en Cuba*. Santiago de Chile: FIDECAP.
- Castro, D. y Gairín, J. (2011). *Realidad y perspectiva de las competencias para el ejercicio directivo en España*. España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Carbone, R. (2008). *Situación de liderazgo educativo en Chile*. Santiago: Ministerio de Educación, Universidad Alberto Hurtado.
- Cardona, JM. (2009). ¿Qué modelo utilizar en la formación y desarrollo de directivos?. *Intangible capital*, Vol. 0, N° 1, julio, pp. 1-10.
- Cardona, JM. (2004). *Los 8 hábitos directivos y el espíritu gerencial*. Madrid: Capital Humano.
- Ceballos, M. (2005) *Teorías y prácticas de la gestión directiva de las instituciones educativas*. Argentina: Kapeluz.

- Cortés, J. y Viguera, J. (2014). *Gestionar para educar: la función directiva en la escuela católica*. España: PPC.
- Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.
- Díaz, H. (2013). *Nuevas tendencias y desafíos en la gestión escolar*. Perú: SM.
- Donoso, S. y Arias, O. (2011). *Realidad y perspectiva de las competencias para el ejercicio directivo en Chile*. Chile: Universidad de Talca.
- Fielder, F. (1964). *Un modelo de la contingencia de la efectividad del liderazgo*. Nueva York.
- Gairín, J. (2011). *La dirección de centros educativos en Iberoamérica. Reflexiones y experiencias*. Santiago de Chile: Santillana..
- Gairín, J. y Castro, D. (2011). *Competencias para el ejercicio de la dirección de instituciones educativas. Reflexiones y experiencias en Iberoamérica*. Santiago de Chile: Editorial Santillana.
- Gairín, J. (2009). *La gestión de centros de enseñanza en Iberoamérica*. Argentina: Don Bosco.
- Gerver, R. (2010). *Crear hoy la escuela del mañana: la educación y el futuro de nuestros hijos*. España: SM.
- MINEDU (2014). *Marco del buen desempeño directivo. Directivo construyendo escuela*. Perú: MINEDU.
- Murillo, F. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: liderazgo transformacional al liderazgo distributivo*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4) 11-24

- Nieto Díez, J. (2011). *La importancia de los hábitos en la formación del profesorado*. España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Rodríguez, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Educ.Educ. Vol. 14, No. 2, julio. pp. 253-267
- Sandoval, L, y Camargo, M. (2011). *Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas*. Educ.educ., diciembre 2008. Vol. 11, número 2, pp. 11-48.
- Uribe, M. (2007). *Liderazgo y competencias directivas para el liderazgo escolar: experiencia del Modelo de Gestión Escolar de Fundación Chile*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE), Vol 5, número 5, pp.149-156.
- Vroom, V. y Yetton, P. (1973). *Liderazgo y toma de decisiones*. Pittsburgh : Universidad de Pittsburgh.

APÉNDICES Y ANEXOS

Instrumentos de medición

ANEXO 01

CUESTIONARIO DE USO DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DIRECTIVA

Colegio: _____

Cargo: _____

Estimado directivo, las siguientes preguntas nos permitirán reconocer los hábitos que tienes para realizar el trabajo de gestión directiva. Es importante que puedas verte cómo eres en el presente tratando de evitar como te gustaría ser en el futuro para que los resultados sean objetivos y la investigación nos permita generar mejores prácticas directivas.

Marca con una (X) el número que mejor se aproxima a tus hábitos directivos, donde 5 es lo óptimo.

Ítems	Pregunta	1	2	3	4	5
1	La selección de información que realizo me sirve para hacer bien mi trabajo.					
2	Aprovecho la información que recibo y la convierto en conocimiento para resolver problemas.					
3	Organizo de manera adecuada la información.					
4	Reservo espacios de reunión durante el año para compartir la información con el personal de la institución.					
5	Reservo espacios de reunión durante el año para compartir la información con la comunidad.					
6	Evalúo información de las exigencias de los padres de familia.					
7	Evalúo información para conocer mejor a otros colegios del entorno.					
8	Evalúo información de la existencia de tecnología en el entorno.					
9	Mantengo contacto directo con directivos de otras instituciones educativas.					
10	Evalúo la información directa que recibo sin comentarios.	o				
11	Evalúo la información de forma lógica, resumida y bien redactada.					
12	Evalúo las causas de la sobrecarga de información.					

13	Evalúo la importancia de la información que recibo de mis colaboradores inmediatos.					
14	Conozco el nivel de satisfacción de los estudiantes.					
15	Conozco el nivel de satisfacción de los profesores.					
16	Conozco el nivel de satisfacción de los padres de familia.					
17	Conozco el nivel de satisfacción de los proveedores del colegio.					
18	Me interesa que una buena estrategia sea aplicada por mis colaboradores.					
19	Me interesa una visión estratégica común a todos.					
20	Me interesa desarrollar un pensamiento estratégico con mis colaboradores.					
21	Me interesa que los colaboradores vean la misma red de objetivos estratégicos.					
22	Me interesa la actualización estratégica al menos de 7 veces al año con un mínimo de 4 horas.					
23	Me interesa la actualización estratégica al menos 7 veces al año con un mínimo de 4 horas de los colaboradores.	o				
24	Adapto la organización escolar a la misión y a los objetivos estratégicos.					
25	Adapto los procesos de aprendizaje a la misión y a los objetivos estratégicos.					
26	Reflexiono con frecuencia sobre mi mejor contribución a la mejora de la escuela.					
27	Reflexiono con frecuencia sobre mi aporte positivo a la mejora de la escuela.					
28	Aprovecho las oportunidades para la mejora de la escuela.					
29	Establezco prioridades para la mejora de la escuela.					
30	Integro funciones propias de mi gestión para la mejora de la escuela					
31	Me Importa pasar tiempo con la familia.					
32	Priorizo mensualmente de 2 o 3 objetivos que debo cumplir.	o				
33	Delego autoridad y libertad a mis colaboradores.					

34	Considero a los colaboradores en la toma de iniciativa de cualquier conversación.					
35	Considero que el bien común es más importante que el ego personal.					
36	Verifico, controlo y reviso mis malos hábitos y puntos débiles.					
37	Entiendo los productos de mi gestión como una cuestión de aprendizaje.					
38	Cuido de la educación en virtudes.					
39	Fuerzo al error a través de tareas difíciles para seguir aprendiendo.					
40	Considero los ritmos de aprendizaje de los colaboradores.					
41	Entiendo que la autosuficiencia es enemigo del aprendizaje.					
42	Conozco cómo aprenden, el esfuerzo que realizan, los puntos fuertes y malos hábitos de los colaboradores.					
43	Entiendo que aprendo de los distintos colaboradores.					
44	Entiendo que aprendo de los directivos de otras instituciones educativas.					
45	Estoy dispuesto para escuchar y modificar mi comportamiento.					
46	Estoy dispuesto para comprender antes de ser comprendido..					
47	Me interesa que exista una profunda comprensión común.					
48	Me exijo en la mutua responsabilidad.					
49	Exijo mutua responsabilidad.					
50	Me intereso por ser siempre positivo.					
51	Me intereso por ser sincero y diplomático a la vez.					
52	Transmito valores y principios a los colaboradores.					
53	Me interesa tender puentes e influir positivamente.					
54	Me interesa tender puentes y reconocer el aporte de los colaboradores.					
55	Coordino de las reuniones con 6 o 12 meses de antelación.					

56	Me intereso por ser amable, comprensivo y benevolente en las conversaciones.					
57	Permito que el interlocutor lleve la iniciativa de la conversación.	o				
58	Antepongo la labor del equipo a mi protagonismo personal.					
59	Entendiendo que la comunicación horizontal crea equipo y “añade valor” al interlocutor.					
60	Entendiendo que el trabajo en equipo exige responsabilidad, autodisciplina, entendimiento y compromiso con los resultados.					
61	Entendiendo que el conocimiento no utilizado es el segundo coste oculto más alto.					
62	Me intereso por dejar trabajar a los especialistas en equipo y que hagan bien su trabajo.					
63	Entiendo que la mala comunicación es el coste oculto más alto para la empresa.					
64	Entiendo que la mejor ventaja competitiva es la integración que hago de mis conocimientos al de los demás.					
65	Entiendo que el principal objetivo del trabajo en equipo es la satisfacción del cliente.					
66	Entendiendo que debe practicar a toda costa la estrategia en la cual todos ganamos (no hay perdedores).					
67	Entiendo que la exigencia de estar modificando constantemente es la forma de hacer las cosas.					
68	Me siento responsable al aplicar una idea a base de autodisciplina.					
69	Entendiendo que se cometen errores para mejorar.					
70	Entiendo que la creación de sistemas de creatividad permite el aporte de ideas de mejora de sus colaboradores.					
71	Entiendo que se crea procesos para crear cambios, se desarrolla la creatividad					

ANEXO 02

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Colegio: _____

Cargo: _____

Estimado directivo las siguientes preguntas nos permitirán reconocer las características del liderazgo pedagógico que ejerces para realizar el trabajo de gestión directiva. Es importante que puedas verte cómo eres en el presente tratando de evitar como te gustaría ser en el futuro para que los resultados sean objetivos y la investigación nos permita generar mejores prácticas directivas.

Marca con una (X) el número que mejor se aproxima al liderazgo pedagógico que desempeñas, donde 5 es lo óptimo.

Ítems	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Entiendo que los cambios de dirección afectan a la escuela en su totalidad.					
2	Me interesa planificar y establecer una visión de largo plazo que le de sentido a las acciones educativas de la escuela.					
3	Estimulo un clima de orden que estimule el aprendizaje.					
4	Fijo de metas grupales compartidas con el equipo docente, alumnos, padres y apoderados.					
5	Motivo hacia un compromiso con la escuela y sus resultados.					
6	Priorizo y genero estrategias para alcanzar las metas establecidas.					
7	Genero estrategias para alcanzar las metas establecidas.					
8	Estimulo el trabajo colaborativo entre los profesores para generar la innovación y el emprendimiento.					
9	Genero un ambiente de valoración y estimulación intelectual.					
10	Apoyo pedagógico e individual a mis docentes.					
11	Estimulo el aprendizaje como modelo educativo y valórico.					
12	Estimulo el desarrollo de un ambiente de confianza en las capacidades de los estudiantes.					
13	Genero en los docentes altas expectativas de logro del aprendizaje de sus estudiantes.					

14	Genero metas altas, exigentes y posibles para profesores y alumnos.					
15	Conozco estrategias para generar una cultura de calidad y de optimismo académico.					
16	Aplico estrategias para generar una cultura de calidad y de optimismo académico.					
17	Manejo el contexto donde trabajan sus docentes.					
18	Me intereso por la importancia de la infraestructura en el logro de aprendizajes.					
19	Doy oportunidades para que los profesores hagan lo que saben hacer.					
20	Fomento de una escuela con necesidades de formación continua y específica para esas necesidades.					
21	Incorporo a las familias como recursos de apoyo.					
22	Valoro la importancia de los modelos parentales.					
23	Establezco de redes de aprendizaje en mi comunidad.					
24	Diseño una organización donde cada uno sabe su rol e importancia en la escuela.					
25	Desarrollo estrategias de mejoramiento de recursos humanos, materiales y financieros.					
26	Asigno o facilito recursos humanos y pedagógicos de acuerdo a las evaluaciones de los aprendizajes y de las fortalezas de su equipo docente.					
27	Realizo un monitoreo permanente de los procesos educativos de su escuela.					
28	Estimulo y apoyo en la calidad de las clases de los profesores.					
29	Observo y retroalimento las clases de los profesores.					
30	Incentivo a los profesores sobre el buen uso del tiempo pedagógico.					
31	Me intereso por la cobertura de los contenidos y aseguramiento del aprendizaje efectivo en el aula.					
32	Me intereso por adquirir los conocimientos y habilidades que me permitan planificar y tomar decisiones en la escuela basado en evidencias.					
33	Dispongo espacios de reflexión de la práctica pedagógica.					

34	Participo de los espacios de reflexión de la práctica pedagógica.					
35	Propongo el asesoramiento pedagógico para la mejora de la práctica pedagógica.					
36	Gestiono fondos para el asesoramiento pedagógico y la mejora continua de la práctica pedagógica.					
37	Evalúo las prácticas pedagógicas con miras a la mejora continua.					
38	Motivo la presentación de las buenas prácticas pedagógicas.					

ANEXO 03
DESCRIPCIÓN DE LA VALIDACIÓN

Título de la investigación.	Uso de estrategias de gestión directiva, según la “gestión por 8 hábitos” y su relación con el liderazgo pedagógico.
Objetivo de la investigación.	Determinar la relación entre el uso de estrategias de Gestión Directiva, según la “gestión por 8 hábitos” y el liderazgo pedagógico de los directivos de las instituciones educativas privadas de Trujillo durante el periodo 2015.
Objetivo de la validación.	Calificar cada uno de los descriptores según la calidad de sus ítems desde el punto de vista de su significado y de su formulación.
VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.	V1: Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos. V2: El liderazgo pedagógico.
Requisitos de los expertos.	<ul style="list-style-type: none"> - Haber desempeñado un cargo directivo. - Tener como mínimo grado de maestría. - Deben ser 5 como mínimo.
Modo de la validación.	<ul style="list-style-type: none"> - Se entregará a cada experto dos cuestionarios, uno por cada variable de investigación. - Cada experto responde a los cuestionarios y proporciona sus valoraciones de forma individualizada sin que tengan contacto alguno. - Se utilizará el método alfa de Cronbach (Excell) para evaluar la validez de los cuestionarios, según la escala evaluativa.

ANEXO N° 04

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

APRECIACIÓN CUANTITATIVA

Cuestionario de estrategias de gestión directiva

Estimado experto. A continuación se le pide califique cada uno de los descriptores, según la claridad de sus ítems desde el punto de vista de su significado y de su formulación, señalando con una cruz su respuesta y teniendo en cuenta la “escala valorativa”. Las modificaciones ya sean relacionadas con el ítem o con el número de ítem según las dimensiones, puede usted colocarlas en “observaciones”.

Dimesiones	Ítems	Escala evaluativa *					Observaciones
		1	2	3	4	5	
Manejo de información	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
	6						
	7						
	8						
	9						
	10						
	11						
	12						
	13						
Visión estratégica	14						
	15						
	16						

	17						
	18						
	19						
	20						
	21						
	22						
	23						
	24						
	25						
Manejo de resultados	26						
	27						
	28						
	29						
	30						
	31						
	32						
Delegación de funciones	33						
	34						
	35						
Desarrollo de aprendizaje	36						
	37						
	38						
	39						
	40						
	41						
	42						
	43						
	44						

Comunicación y negociación	45						
	46						
	47						
	48						
	49						
	50						
	51						
	52						
	53						
	54						
	55						
	56						
	57						
Trabajo en equipo	58						
	59						
	60						
	61						
	62						
	63						
	64						
	65						
	66						
Desarrollo de innovación	67						
	68						
	69						
	70						
	71						

Validado por:	DNI. N°:
Profesión:	
Lugar de Trabajo:	
Cargo que desempeña:	
Lugar y fecha de validación:	
Firma:	

***Escala Evaluativa:**

- 5: Muy claro.
- 4: Claro.
- 3: Requiere pocas modificaciones.
- 2: Poco claro y requiere modificaciones específicas.
- 1: No es claro y debe ser totalmente modificado.

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

APRECIACIÓN CUANTITATIVA

Cuestionario de liderazgo pedagógico

Estimado experto. A continuación se le pide califique cada uno de los descriptores, según la claridad de sus ítems desde el punto de vista de su significado y de su formulación, señalando con una cruz su respuesta y teniendo en cuenta la “escala valorativa”. Las modificaciones ya sean relacionadas con el ítem o con el número de ítem según las dimensiones, puede usted colocarlas en “observaciones”.

Dimesiones	Ítems	Escala evaluativa *					Observaciones
		1	2	3	4	5	
Establecimiento de la dirección	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
	6						
	7						
	8						
Desarrollo del personal	9						
	10						
	11						
	12						
	13						
	14						
Rediseño de la organización	15						
	16						
	17						
	18						

	19						
	20						
	21						
	22						
	23						
	24						
	25						
Gestión de programas de enseñanza aprendizaje	26						
	27						
	28						
	29						
	30						
	31						
Mejoramiento de las prácticas pedagógicas	32						
	33						
	34						
	35						
	36						
	37						
	38						

Validado por:	DNI. N°:
Profesión:	
Lugar de Trabajo:	
Cargo que desempeña:	
Lugar y fecha de validación:	

Firma:

***Escala Evaluativa:**

- 5: Muy claro.
- 4: Claro.
- 3: Requiere pocas modificaciones.
- 2: Poco claro y requiere modificaciones específicas.
- 1: No es claro y debe ser totalmente modificado.

Validación por juicio de expertos

Para validar el instrumento se ha invitado a 5 expertos:

Experto	Cargo que desempeña
Dr. Jaime Alba Vidal.	Decano de la Facultad de educación – UPAO.
Mg. Walter Rebaza Vásquez.	Docente en la Facultad de educación - UPAO.
Dr. Luis Cabrera Vértiz.	Director Colegio Amauta y docente en UPAO.
Dra. Ena Obando Peralta.	Coordinadora de acreditación - UPAO
Mg. Carmen Chávez Gutiérrez.	Docente en la Facultad de educación - UPAO

Aplicación de Alfa de Cronbach: “Uso de estrategias de gestión directiva, según “la gestión por 8 hábitos”

La validación del instrumento se ha realizado mediante la varianza de los ítems, teniendo en cuenta:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

K: El número de ítems

Si2: Sumatoria de Varianzas de los Ítems

St2: Varianza de la suma de los Ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Resultados.

[]

$$\alpha = \frac{71}{71 - 1} \left[1 - \frac{5,52}{34,8} \right]$$

$$\alpha = 1,014 (0,8413)$$

$$\alpha = 0,85316$$

$$\alpha = 0,85$$

Aplicación de Alfa de Cronbach: "Liderazgo pedagógico"

La validación del instrumento se ha realizado mediante la varianza de los ítems, teniendo en cuenta:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

K: El número de ítems

Si2: Sumatoria de Varianzas de los Ítems

St2: Varianza de la suma de los Ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Resultados.

$$\alpha = \frac{38}{38 - 1} \left[1 - \frac{1,36}{6,8} \right]$$

$$\alpha = 1,027 (0,8)$$

$$\alpha = 0,8216$$

$$\alpha = 0,82$$

Resumen de la validación por el alfa de Cronbach

Variable	Mediana	Varianza del total	Sumatoria de la varianza	Alfa de Cronbach	Resultado (*)
“Uso de estrategias de gestión directiva, según gestión por 8 hábitos”	343.8	34.8	5.52	$\alpha = 0,85$	La validez y la confiabilidad es buena
“Liderazgo pedagógico”	188.2	6.8	1.36	$\alpha = 0,82$	La validez y la confiabilidad es buena.

(*) Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa > 0,9 es excelente
- Coeficiente alfa > 0,8 es bueno
- Coeficiente alfa > 0,7 es aceptable
- Coeficiente alfa > 0,6 es cuestionable
- Coeficiente alfa > 0,5 es pobre
- Coeficiente alfa < 0,5 es inaceptable.

Proceso de validación de la variable “Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos”

	Ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5	ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10	ítem 11	ítem 12	ítem 13	ítem 14	ítem 15	ítem 16	ítem 17	ítem 18
Lucho Cabrera	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5
Ena Obando	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5
Walter Rebaza	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Jaime Alba	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5
Carmen Chávez	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5
Sumatoria	25	25	25	25	23	25	25	25	21	22	25	23	25	21	21	25	25	25
Mediana	5	5	5	5	4.6	5	5	5	4.2	4.4	5	4.6	5	4.2	4.2	5	5	5
Varianza del total	0	0	0	0	1.2	0	0	0	0.8	1.2	0	1.2	0	0.8	0.8	0	0	0
Sumatoria de varianza	0	0	0	0	0.24	0	0	0	0.16	0.24	0	0.24	0	0.16	0.16	0	0	0

ítem 19	ítem 20	ítem 21	ítem 22	ítem 23	ítem 24	ítem 25	ítem 26	ítem 27	ítem 28	ítem 29	ítem 30	ítem 31	ítem 32	ítem 33	ítem 34	ítem 35	ítem 36	ítem 37
5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
25	23	25	22	21	25	24	24	24	25	25	25	23	23	25	25	25	25	25
5	4.6	5	4.4	4.2	5	4.8	4.8	4.8	5	5	5	4.6	4.6	5	5	5	5	5
0	1.2	0	1.2	0.8	0	0.8	0.8	0.8	0	0	0	1.2	1.2	0	0	0	0	0
0	0.24	0	0.24	0.16	0	0.16	0.16	0.16	0	0	0	0.24	0.24	0	0	0	0	0

ítem 38	ítem 39	ítem 40	ítem 41	ítem 42	ítem 43	ítem 44	ítem 45	ítem 46	ítem 47	ítem 48	ítem 49	ítem 50	ítem 51	ítem 52	ítem 53	ítem 54	ítem 55
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
25	24	25	25	24	24	25	24	25	24	24	25	25	25	25	23	22	25
5	4.8	5	5	4.8	4.8	5	4.8	5	4.8	4.8	5	5	5	5	4.6	4.4	5
0	0.8	0	0	0.8	0.8	0	0.8	0	0.8	0.8	0	0	0	0	1.2	1.2	0
0	0.16	0	0	0.16	0.16	0	0.16	0	0.16	0.16	0	0	0	0	0.24	0.24	0

ítem 56	ítem 57	ítem 58	ítem 59	ítem 60	ítem 61	ítem 62	ítem 63	ítem 64	ítem 65	ítem 66	ítem 67	ítem 68	ítem 69	ítem 70	ítem 71	Sumatorio
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	344
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	344
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	347
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	339
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	345
24	24	25	25	23	23	25	25	25	25	23	25	25	23	25	25	1719
4.8	4.8	5	5	4.6	4.6	5	5	5	5	4.6	5	5	4.6	5	5	343.8
0.8	0.8	0	0	1.2	1.2	0	0	0	0	1.2	0	0	1.2	0	0	34.8
0.16	0.16	0	0	0.24	0.24	0	0	0	0	0.24	0	0	0.24	0	0	5.52

Mediana	343.8
Varianza del total	34.8
Sumatoria de varianza	5.52

Proceso de validación de la variable “Liderazgo pedagógico”

	Ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5	ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10	ítem 11	ítem 12	ítem 13	ítem 14	ítem 15	ítem 16	ítem 17	ítem 18		
Lucho Cabrera	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
Ena Obando	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
Walter Rebaza	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
Carmen Chávez	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5		
Jaime Alba	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5		
Sumatoria	25	25	24	24	24	25	25	25	25	24	25	25	25	24	25	25	23	25		
Mediana	5	5	4.8	4.8	4.8	5	5	5	5	4.8	5	5	5	4.8	5	5	4.6	5		
Varianza del total	0	0	0.8	0.8	0.8	0	0	0	0	0.8	0	0	0	0.8	0	0	1.2	0		
Sumatoria de varianza	0	0	0.16	0.16	0.16	0	0	0	0	0.16	0	0	0	0.16	0	0	0.24	0		
ítem 19	ítem 20	ítem 21	ítem 22	ítem 23	ítem 24	ítem 25	ítem 26	ítem 27	ítem 28	ítem 29	ítem 30	ítem 31	ítem 32	ítem 33	ítem 34	ítem 35	ítem 36	ítem 37	ítem 38	Sumatorio
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	190
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	190
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	190
5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	183
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	188
25	24	25	25	25	25	25	25	25	24	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	941
5	4.8	5	5	5	5	5	5	5	4.8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	188.2
0	0.8	0	0	0	0	0	0	0	0.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.8
0	0.16	0	0	0	0	0	0	0	0.16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.36

Mediana	188.2
Varianza del total	6.8
Sumatoria de varianza	1.36

ANEXO 07

Correlación de las variables de investigación.

Variable 1: Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos																																							
Manejo de información														Visión estratégica											Manejo de resultados							Delegación de funciones							
	It1	It2	It3	It4	It5	It6	It7	It8	It9	It10	It11	It12	It13	ST	It14	It15	It16	It17	It18	It19	It20	It21	It22	It23	It24	It25	ST	It26	It27	It28	It29	It30	It31	It32	ST	It33	It34	It35	ST
D1	5	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	3	3	51	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	4	42	4	4	5	4	4	4	4	29	3	3	4	10
D2	4	5	5	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	56	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	54	5	5	4	5	5	5	5	34	4	4	5	13
D3	5	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	3	3	51	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	4	42	4	4	5	4	4	4	4	29	3	3	4	10
D4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	56	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	54	5	5	4	5	5	5	5	34	4	4	5	13
D5	5	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	3	3	51	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	4	42	4	4	5	4	4	4	4	29	3	3	4	10
D6	4	5	5	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	56	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	54	5	5	4	5	5	5	5	34	4	4	5	13
D7	5	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	3	3	51	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	4	42	4	4	5	4	4	4	4	29	3	3	4	10
D8	4	5	5	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	56	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	54	5	5	4	5	5	5	5	34	4	4	5	13
D9	5	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	3	3	51	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	4	42	4	4	5	4	4	4	4	29	3	3	4	10
D10	4	5	5	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	56	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	54	5	5	4	5	5	5	5	34	4	4	5	13
D11	5	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	3	3	51	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	4	42	4	4	5	4	4	4	4	29	3	3	4	10
D12	4	5	5	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	56	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	54	5	5	4	5	5	5	5	34	4	4	5	13
D13	5	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	3	3	51	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	4	42	4	4	5	4	4	4	4	29	3	3	4	10
D14	4	5	5	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	56	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	54	5	5	4	5	5	5	5	34	4	4	5	13
D15	5	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	3	3	51	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	4	42	4	4	5	4	4	4	4	29	3	3	4	10
D16	4	5	5	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	56	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	54	5	5	4	5	5	5	5	34	4	4	5	13
D17	5	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	3	3	51	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	4	42	4	4	5	4	4	4	4	29	3	3	4	10
D18	4	5	5	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	56	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	54	5	5	4	5	5	5	5	34	4	4	5	13
D19	5	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	3	3	51	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	4	42	4	4	5	4	4	4	4	29	3	3	4	10
D20	4	5	5	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	56	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	54	5	5	4	5	5	5	5	34	4	4	5	13
D21	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	50	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	46	3	3	4	3	3	5	3	24	5	5	5	15
D22	5	5	5	3	4	3	3	3	4	1	3	3	3	45	4	5	5	3	5	4	5	5	4	4	5	5	54	5	5	5	5	4	1	2	27	5	4	5	14
D23	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	4	5	58	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	59	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	15
D24	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4	4	4	4	3	5	4	28	4	4	5	13
D25	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5	5	5	5	5	5	4	34	4	5	5	14
D26	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	58	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	56	5	5	5	5	5	5	5	35	4	4	5	13
D27	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5	5	5	4	5	4	5	33	5	5	5	15
D28	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	62	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	57	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	15
D29	4	4	4	5	4	5	3	4	5	3	4	4	4	53	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	54	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	15

D30	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	5	4	5	58	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	56	5	5	5	5	5	4	4	33	4	5	5	14
D31	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	51	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	54	4	4	5	5	5	4	4	31	4	4	4	12
D32	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	46	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	45	3	3	3	3	3	4	2	21	2	2	2	6	
D33	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	46	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	45	3	3	3	3	3	4	3	22	4	4	4	12	
D34	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	2	3	3	41	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	41	3	3	3	3	3	4	3	22	3	3	3	9	
D35	5	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	3	3	51	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	4	42	4	4	5	4	4	4	4	29	3	3	4	10
D36	4	5	5	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	56	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	54	5	5	4	5	5	5	5	34	4	4	5	13
D37	5	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	3	3	51	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	4	42	4	4	5	4	4	4	4	29	3	3	4	10
D38	4	5	5	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	56	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	54	5	5	4	5	5	5	5	34	4	4	5	13
D39	5	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	3	3	51	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	4	42	4	4	5	4	4	4	4	29	3	3	4	10
D40	4	5	5	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	56	4	5	5	3	5	5	4	4	5	4	5	4	54	5	5	4	5	5	5	5	34	4	4	5	13
D41	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	50	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	46	3	3	4	3	3	5	3	24	5	5	5	15
D42	5	5	5	3	4	3	3	3	4	1	3	3	3	45	4	5	5	3	5	4	5	5	4	4	5	5	54	5	5	5	5	4	1	2	27	5	4	5	14
D43	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	4	5	58	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	59	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	15
D44	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4	4	4	4	3	5	4	28	4	4	5	13
D45	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5	5	5	5	5	5	4	34	4	5	5	14
D46	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	58	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	56	5	5	5	5	5	5	5	33	4	4	5	13
D47	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5	5	5	4	5	4	5	33	5	5	5	15
D48	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	62	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	57	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	15
D49	4	4	4	5	4	5	3	4	5	3	4	4	4	53	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	54	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	15	
D50	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	5	4	5	58	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	56	5	5	5	5	5	4	4	33	4	5	5	14

Variable 1: Uso de estrategias, según la gestión por 8 hábitos (continuación)																																									
Desarrollo de aprendizaje										Comunicación y negociación										Trabajo en equipo						Desarrollo de innovación															
	It36	It37	It38	It39	It40	It41	It42	It43	It44	ST	It45	It46	It47	It48	It49	It50	It51	It52	It53	It54	It55	It56	It57	ST	It58	It59	It60	It61	It62	It63	It64	It65	It66	ST	It67	It68	It69	It70	It71	ST	TOT
D1	4	4	4	4	4	3	4	3	3	33	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	52	4	4	4	3	3	4	4	4	4	34	4	4	4	4	20	271	
D2	5	5	5	5	5	4	3	4	4	40	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	61	5	5	5	4	4	5	5	5	5	43	5	5	5	5	25	326	
D3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	33	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	52	4	4	4	3	3	4	4	4	4	34	4	4	4	4	20	271	
D4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	40	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	61	5	5	5	4	4	5	5	5	5	43	5	5	5	5	25	326		
D5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	33	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	52	4	4	4	3	3	4	4	4	4	34	4	4	4	4	20	271	
D6	5	5	5	5	5	4	3	4	4	40	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	61	5	5	5	4	4	5	5	5	5	43	5	5	5	5	25	326		
D7	4	4	4	4	4	3	4	3	3	33	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	53	4	4	4	3	3	4	4	4	4	34	4	4	4	4	20	272	
D8	5	5	5	5	5	4	3	4	4	40	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	60	5	5	5	4	4	5	5	5	5	43	5	5	5	5	25	325	
D9	4	4	4	4	4	3	4	3	3	33	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	53	4	4	4	3	3	4	4	4	4	34	4	4	4	4	20	272	
D10	5	5	5	5	5	4	3	4	4	40	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	60	5	5	5	4	4	5	5	5	5	43	5	5	5	5	25	325		
D11	4	4	4	4	4	3	4	3	3	33	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	53	4	4	4	3	3	4	4	4	4	34	4	4	4	4	20	272	
D12	5	5	5	5	5	4	3	4	4	40	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	60	5	5	5	4	4	5	5	5	5	43	5	5	5	5	25	325	
D13	4	4	4	4	4	3	4	3	3	33	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	53	4	4	4	3	3	4	4	4	4	34	4	4	4	4	20	272	

D14	5	5	5	5	5	4	3	4	4	40	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	60	5	5	5	4	4	5	5	5	5	43	5	5	5	5	5	25	325
D15	4	4	4	4	4	3	4	3	3	33	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	53	4	4	4	3	3	4	4	4	4	34	4	4	4	4	4	20	272
D16	5	5	5	5	5	4	3	4	4	40	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	60	5	5	5	4	4	5	5	5	5	43	5	5	5	5	5	25	325
D17	4	4	4	4	4	3	4	3	3	33	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	53	4	4	4	3	3	4	4	4	4	34	4	4	4	4	4	20	272	
D18	5	5	5	5	5	4	3	4	4	40	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	60	5	5	5	4	4	5	5	5	5	43	5	5	5	5	5	25	325
D19	4	4	4	4	4	3	4	3	3	33	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	53	4	4	4	3	3	4	4	4	4	34	4	4	4	4	4	20	272	
D20	5	5	5	5	5	4	3	4	4	40	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	60	5	5	5	4	4	5	5	5	5	43	5	5	5	5	5	25	325
D21	4	4	5	4	4	5	4	5	3	38	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	4	59	4	5	5	4	4	5	4	4	39	4	5	5	4	4	22	293	
D22	4	5	5	2	3	4	3	3	3	32	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	59	2	4	5	3	5	5	5	5	39	4	4	4	4	4	20	290	
D23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	25	347	
D24	5	4	4	5	4	4	5	4	4	39	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	5	4	4	21	296	
D25	5	5	5	5	5	5	4	5	5	44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	4	5	24	349	
D26	5	5	5	5	5	5	4	4	4	42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	64	1	5	5	4	5	4	5	5	39	5	4	4	4	4	21	328	
D27	5	5	5	5	5	1	4	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	62	1	5	5	4	5	5	4	5	39	5	4	5	5	5	24	331
D28	5	5	5	4	5	5	5	5	5	44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	25	348	
D29	4	4	5	3	4	4	4	5	5	38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5	5	5	4	4	5	4	5	5	42	5	5	4	5	5	24	326	
D30	4	5	5	4	4	5	5	4	4	40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	62	5	4	5	5	5	5	5	5	44	3	5	5	5	5	23	330	
D31	5	5	5	4	4	5	5	5	5	43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	63	3	5	5	5	5	5	5	5	43	5	5	5	5	5	25	322	
D32	3	3	3	2	3	4	3	3	3	27	4	3	3	5	5	4	4	5	5	5	2	4	3	52	4	4	4	3	4	5	4	5	2	35	4	3	3	4	17	249	
D33	3	3	3	4	4	4	4	4	4	33	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	55	4	4	4	4	5	4	5	5	5	40	4	5	4	5	4	22	275	
D34	4	3	4	3	3	4	2	3	3	29	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	45	2	3	3	3	3	3	4	4	3	28	3	3	4	4	4	18	233
D35	4	4	4	4	4	3	4	3	3	33	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	52	4	4	4	3	3	4	4	4	34	4	4	4	4	4	20	271	
D36	5	5	5	5	5	4	3	4	4	40	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	61	5	5	5	4	4	5	5	5	43	5	5	5	5	5	25	326	
D37	4	4	4	4	4	3	4	3	3	33	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	52	4	4	4	3	3	4	4	4	34	4	4	4	4	4	20	271	
D38	5	5	5	5	5	4	3	4	4	40	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	61	5	5	5	4	4	5	5	5	43	5	5	5	5	5	25	326	
D39	4	4	4	4	4	3	4	3	3	33	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	52	4	4	4	3	3	4	4	4	34	4	4	4	4	4	20	271	
D40	5	5	5	5	5	4	3	4	4	40	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	61	5	5	5	4	4	5	5	5	43	5	5	5	5	5	25	326	
D41	4	4	5	4	4	5	4	5	3	38	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	4	59	4	5	5	4	4	5	4	4	39	4	5	5	4	4	22	293	
D42	4	5	5	2	3	4	3	3	3	32	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	59	2	4	5	3	5	5	5	5	39	4	4	4	4	4	20	290	
D43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	25	347	
D44	5	4	4	5	4	5	4	5	4	39	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	60	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	5	4	4	21	296		
D45	5	5	5	5	5	5	4	5	5	44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	4	5	24	349	
D46	5	5	5	5	5	5	4	4	4	42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	64	1	5	5	4	5	4	5	5	39	5	4	4	4	4	21	328	
D47	5	5	5	5	5	1	4	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	62	1	5	5	4	5	4	5	5	39	5	4	5	5	5	24	331	
D48	5	5	5	4	5	5	5	5	5	44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	25	348		
D49	4	4	5	3	4	4	4	5	5	38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5	5	5	4	4	5	4	5	42	5	5	4	5	5	24	326		
D50	4	5	5	4	4	5	5	4	4	40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	62	5	4	5	5	5	5	5	44	3	5	5	5	5	23	330		

Variable 2: Liderazgo pedagógico.

Establecimiento de la dirección		Desarrollo del personal								Rediseño de la organización												Gestión de programas de enseñanza aprendizaje								Mejoramiento de las prácticas pedagógicas								TOT.						
																						It26	It27	It28	It29	It30	It31	It32	ST	It33	It34	It35	It36	It37	It38	ST								
	It1	It2	It3	It4	It5	It6	It7	It8	ST	It9	It10	It11	It12	It13	It14	ST	It15	It16	It17	It18	It19	It20	It21	It22	It23	It24	It25	ST	It26	It27	It28	It29	It30	It31	It32	ST	It33	It34	It35	It36	It37	It38	ST	TOT.
D1	2	2	4	4	4	4	4	5	29	4	4	4	4	5	4	25	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	5	5	4	4	32	3	3	4	4	4	4	4	22	150		
D2	3	3	5	5	5	5	5	4	35	5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	31	4	4	5	5	5	5	5	28	174		
D3	2	2	4	4	4	4	4	5	29	4	4	4	4	5	4	25	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	32	3	3	4	4	4	4	4	22	150	
D4	3	3	5	5	5	5	5	4	35	5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	31	4	4	5	5	5	5	5	28	174		
D5	2	2	4	4	4	4	4	5	29	4	4	4	4	5	4	25	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	5	5	4	4	32	3	3	4	4	4	4	4	22	150		
D6	3	3	5	5	5	5	5	4	35	5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	31	4	4	5	5	5	5	5	28	174		
D7	2	2	4	4	4	4	4	5	29	4	4	4	4	5	4	25	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	32	3	3	4	4	4	4	4	22	150	
D8	3	3	5	5	5	5	5	4	35	5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	31	4	4	5	5	5	5	5	28	174		
D9	2	2	4	4	4	4	4	5	29	4	4	4	4	5	4	25	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	32	3	3	4	4	4	4	4	22	150	
D10	3	3	5	5	5	5	5	4	35	5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	31	4	4	5	5	5	5	5	28	174		
D11	2	2	4	4	4	4	4	5	29	4	4	4	4	5	4	25	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	32	3	3	4	4	4	4	4	22	150	
D12	3	3	5	5	5	5	5	4	35	5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	31	4	4	5	5	5	5	5	28	174		
D13	2	2	4	4	4	4	4	5	29	4	4	4	4	5	4	25	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	32	3	3	4	4	4	4	4	22	150	
D14	3	3	5	5	5	5	5	4	35	5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	31	4	4	5	5	5	5	5	28	174		
D15	2	2	4	4	4	4	4	5	29	4	4	4	4	5	4	25	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	33	3	3	4	4	4	4	4	22	151	
D16	3	3	5	5	5	5	5	4	35	5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	30	4	4	5	5	5	5	5	28	173		
D17	2	2	4	4	4	4	4	5	29	4	4	4	4	5	4	25	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	33	3	3	4	4	4	4	4	22	151	
D18	3	3	5	5	5	5	5	4	35	5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	30	4	4	5	5	5	5	5	28	173		
D19	2	2	4	4	4	4	4	5	29	4	4	4	4	5	4	25	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	33	3	3	4	4	4	4	4	22	151	
D20	3	3	5	5	5	5	5	4	35	5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	30	4	4	5	5	5	5	5	28	173		
D21	4	4	4	2	4	4	4	4	30	3	3	4	3	3	3	19	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	27	5	5	4	4	4	4	4	26	143		
D22	3	5	5	5	5	5	5	5	38	5	5	4	5	5	4	28	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	33	5	4	4	4	4	5	5	27	172		
D23	3	5	5	5	5	5	5	5	38	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	33	5	4	5	5	5	5	5	29	184		
D24	4	4	4	3	4	4	4	4	31	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	24	4	4	3	3	4	4	4	22	144		
D25	5	5	5	4	5	5	5	5	39	5	4	5	5	5	4	28	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	33	5	4	5	5	5	5	4	28	182		
D26	3	5	5	4	4	4	4	5	34	5	5	5	5	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	5	4	25	159		
D27	3	5	5	4	4	4	4	5	34	5	5	5	5	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	5	4	5	25	159		
D28	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	4	5	5	5	5	29	187		
D29	4	5	4	4	5	4	4	5	35	4	5	4	4	4	5	26	3	3	5	5	4	4	5	4	3	5	5	4	5	5	4	4	32	5	5	4	4	4	4	5	27	166		
D30	4	4	5	5	5	5	5	5	38	5	4	5	5	5	5	29	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	4	32	4	5	4	4	5	5	5	27	177		
D31	5	5	5	4	5	4	4	4	36	4	4	4	4	4	3	23	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	31	4	4	5	4	5	5	5	27	161	
D32	4	4	5	5	5	4	4	4	35	4	4	4	5	5	4	26	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	5	5	30	5	5	5	3	4	4	4	26	160		
D33	3	5	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	3	3	22	4	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	3	2	3	4	4	23	4	4	4	4	4	4	4	24	138		
D34	4	3	4	4	4	4	4	4	31	4	3	3	3	3	3	19	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	17	3	3	3	3	3	3	3	18	120		
D35	2	2	4	4	4	4	4	5	29	4	4	4	4	5	4	25	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	5	5	4	4	32	3	3	4	4	4	4	4	22	150			
D36	3	3	5	5	5	5	5	4	35	5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	31	4	4	5	5	5	5	5	28	174			

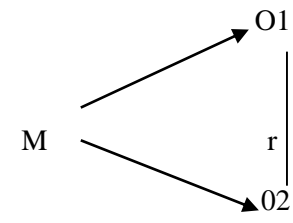
D37	2	2	4	4	4	4	4	5	29	4	4	4	4	5	4	25	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	42	4	5	5	5	5	4	4	32	3	3	4	4	4	4	22	150	
D38	3	3	5	5	5	5	5	4	35	5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	51	5	4	4	4	4	5	5	31	4	4	5	5	5	5	28	174	
D39	2	2	4	4	4	4	4	5	29	4	4	4	4	5	4	25	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	42	4	5	5	5	5	4	4	32	3	3	4	4	4	4	22	150	
D40	3	3	5	5	5	5	5	4	35	5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	51	5	4	4	4	4	5	5	31	4	4	5	5	5	5	28	174	
D41	4	4	4	2	4	4	4	4	30	3	3	4	3	3	3	19	4	3	3	4	5	4	4	4	4	3	4	3	41	4	3	4	3	4	4	5	27	5	5	4	4	4	4	26	143
D42	3	5	5	5	5	5	5	5	38	5	5	4	5	5	4	28	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	46	4	5	5	4	5	5	5	33	5	4	4	4	5	5	27	172	
D43	3	5	5	5	5	5	5	5	38	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	54	5	4	5	4	5	5	5	33	5	4	5	5	5	5	29	184		
D44	4	4	4	3	4	4	4	4	31	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	43	3	3	3	4	3	4	4	24	4	4	3	3	4	4	22	144
D45	5	5	5	4	5	5	5	5	39	5	4	5	5	5	4	28	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	54	5	5	4	4	5	5	5	33	5	4	5	5	5	4	28	182	
D46	3	5	5	4	4	4	4	5	34	5	5	5	5	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	44	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	5	4	25	159	
D47	3	5	5	4	4	4	4	5	34	5	5	5	5	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	44	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	5	4	25	159	
D48	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	53	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	4	5	5	5	29	187	
D49	4	5	4	4	5	4	4	5	35	4	5	4	4	5	26	3	3	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	46	5	5	5	4	5	4	4	32	5	5	4	4	4	5	27	166	
D50	4	4	5	5	5	5	5	5	38	5	4	5	5	5	5	29	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	5	51	5	4	5	4	5	5	4	32	4	5	4	4	5	5	27	177	

Correlación: Uso de estrategias según la gestión por 8 hábitos y el liderazgo pedagógico

<i>Estadísticos</i>	<i>Gestión por 8 hábitos</i>	<i>Liderazgo pedagógico</i>
Media	306.32	162.74
Varianza	938.0995918	225.0942857
Observaciones	50	50
Coefficiente de correlación de Pearson	0.839609935	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	49	
Estadístico t	51.30772211	
P(T<=t) una cola	1.48614E-44	
Valor crítico de t (una cola)	1.676550893	
P(T<=t) dos colas	2.97229E-44	
Valor crítico de t (dos colas)	2.009575199	

Matriz de consistencia

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
<p>Problema general.</p> <p>¿Qué relación existe entre el uso de estrategias de Gestión Directiva, según la “gestión por 8 hábitos” y el liderazgo pedagógico de directivos de las instituciones educativas privadas del Arzobispado Trujillo durante el periodo 2015?</p> <p>Problemas específicos.</p> <p>P.1 ¿Qué relación entre el manejo de información y el establecimiento de la dirección?</p> <p>P.2 ¿Qué relación entre el manejo de información y el desarrollo personal?</p> <p>P.3 ¿Qué relación entre el manejo de información y el rediseño de la organización?</p> <p>P.4 ¿Qué relación entre el manejo de información y la gestión de</p>	<p>Objetivo general.</p> <p>Determinar la relación entre el uso de estrategias de Gestión Directiva, según la “gestión por 8 hábitos” y el liderazgo pedagógico de los directivos de instituciones educativas privadas del Arzobispado de Trujillo durante el periodo 2015.</p> <p>Objetivos específicos.</p> <p>O.1 Identificar la relación entre el manejo de información y el establecimiento de la dirección.</p> <p>O.2 Identificar la relación entre el manejo de información y el desarrollo personal.</p> <p>O.3 Identificar la relación entre el manejo de información y el rediseño de la organización.</p> <p>O.4 Identificar la relación entre el manejo de información y la</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>H1: Existe una relación positiva entre el uso de estrategias de gestión directiva, según la “gestión por 8 hábitos” y el liderazgo pedagógico de directivos de instituciones educativas privadas del Arzobispado de Trujillo, durante el periodo 2015.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>H1: Existe una relación positiva entre el manejo de información y el establecimiento de la dirección.</p> <p>H2: Existe una relación positiva entre el manejo de información y el desarrollo personal.</p> <p>H3: Existe una relación positiva entre el manejo de información y el rediseño de la organización.</p>	<p>V1: Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos.</p> <p>V2: Liderazgo pedagógico.</p>	<p>Tipo de investigación.</p> <p>Por el grado de profundidad del presente estudio, es descriptivo correlacional, que permitirá describir la correlación entre la gestión directiva y el liderazgo pedagógico de los directivos de escuela privada.</p> <p>Método de investigación</p> <p>Hipotético deductivo</p> <p>Se propone la hipótesis estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos y su relación con el liderazgo pedagógico, como consecuencia de inferencias del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales. En el primer caso arriba a la hipótesis mediante procedimientos inductivos y</p>

<p>programas de enseñanza aprendizaje?</p> <p>P.5 ¿Qué relación entre el manejo de información y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas?</p> <p>P.6 ¿Qué relación entre la visión estratégica y el establecimiento de la dirección?</p> <p>P.7 ¿Qué relación entre la visión estratégica y el desarrollo personal?</p> <p>P.8 ¿Qué relación entre la visión estratégica y el rediseño de la organización?</p> <p>P.9 ¿Qué relación entre la visión estratégica y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje?</p> <p>P.10 ¿Qué relación entre la visión estratégica y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas?</p> <p>P.11 ¿Qué relación entre el manejo de resultados y el establecimiento de la dirección?</p>	<p>gestión de programas de enseñanza aprendizaje.</p> <p>O.5 Identificar la relación entre el manejo de información y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.</p> <p>O.6 Identificar la relación entre la visión estratégica y el establecimiento de la dirección.</p> <p>O.7 Identificar la relación entre la visión estratégica y el desarrollo personal.</p> <p>O.8 Identificar la relación entre la visión estratégica y el rediseño de la organización.</p> <p>O.9 Identificar la relación entre la visión estratégica y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.</p> <p>O.10 Identificar la relación entre la visión estratégica y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.</p>	<p>H4: Existe una relación positiva entre el manejo de información y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.</p> <p>H5: Existe una relación positiva entre el manejo de información y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.</p> <p>H6: Existe una relación positiva entre la visión estratégica y el establecimiento de la dirección.</p> <p>H7: Existe una relación positiva entre la visión estratégica y el desarrollo personal.</p> <p>H8: Existe una relación positiva entre la visión estratégica y el rediseño de la organización.</p> <p>H9: Existe una relación positiva entre la visión estratégica y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.</p> <p>H10: Existe una relación positiva entre la visión estratégica y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.</p>		<p>en segundo caso mediante procedimientos deductivos. Es la vía primera de inferencias lógico deductivo para arribar a conclusiones particulares a partir de la hipótesis y que después se puedan comprobar experimentalmente.</p> <p>Diseño de investigación.</p>  <pre> graph LR M --> O1 M --> O2 O1 --- r --- O2 </pre> <p>Donde:</p> <p>M = muestra</p> <p>O1 = Observación variable 1</p> <p>O2 = Observación variable 2</p> <p>R = correlación.</p> <p>Población y muestra.</p>
--	---	--	--	--

<p>P.12 ¿Qué relación entre el manejo de resultados y el desarrollo personal?</p>	<p>O.11 Identificar la relación entre el manejo de resultados y el establecimiento de la dirección.</p>	<p>H11: Existe una relación positiva entre el manejo de resultados y el establecimiento de la dirección.</p>		<p>La población está constituida por 57 directivos de instituciones educativas privadas de la provincia de Trujillo de zona urbana.</p>
<p>P.13 ¿Qué la relación entre el manejo de resultados y el rediseño de la organización?</p>	<p>O.12 Identificar la relación entre el manejo de resultados y el desarrollo personal.</p>	<p>H12: Existe una relación positiva entre el manejo de resultados y el desarrollo personal.</p>		<p>El muestreo se realizará teniendo en cuenta los siguientes criterios:</p>
<p>P.14 ¿Qué relación entre el manejo de resultados y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje?</p>	<p>O.13 Identificar la relación entre el manejo de resultados y el rediseño de la organización.</p>	<p>H13: Existe una relación positiva entre el manejo de resultados y el rediseño de la organización.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Directivos de instituciones educativas privadas con población mayor a 300 estudiantes.
<p>P.15 ¿Qué relación entre el manejo de resultados y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas?</p>	<p>O.14 Identificar la relación entre el manejo de resultados y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.</p>	<p>H14: Existe una relación positiva entre el manejo de resultados y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Directivos de instituciones educativas privadas que cuenten por lo menos con 3 directivos con algún nivel de decisión.
<p>P.16 ¿Qué relación entre la delegación de funciones y el establecimiento de la dirección?</p>	<p>O.15 Identificar la relación entre el manejo de resultados y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.</p>	<p>H15: Existe una relación positiva entre el manejo de resultados y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Directivos de colegios que tengan como mínimo 2 niveles de educación (inicial-primaria; primaria-secundaria).
<p>P.17 ¿Qué relación entre la delegación de funciones y el desarrollo personal?</p>	<p>O.16 Identificar la relación entre la delegación de funciones y el establecimiento de la dirección.</p>	<p>H16: Existe una relación positiva entre la delegación de funciones y el establecimiento de la dirección.</p>		<p>La muestra que se consideró es de 50 directivos, luego de haber aplicado la fórmula</p>
<p>P.18 ¿Qué relación entre la delegación de funciones y el rediseño de la organización?</p>	<p>O.17 Identificar la relación entre la delegación de funciones y el desarrollo personal.</p>	<p>H17: Existe una relación positiva entre la delegación de funciones y el desarrollo personal.</p>		
<p>P.19 ¿Qué relación entre la delegación de funciones y la gestión</p>				

<p>de programas de enseñanza aprendizaje?</p> <p>P.20 ¿Qué relación entre la delegación de funciones y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas?</p> <p>P.21 ¿Qué relación entre el desarrollo de aprendizajes y el establecimiento de la dirección?</p> <p>P.22 ¿Qué relación entre el desarrollo de aprendizajes y el desarrollo personal?</p> <p>P.23 ¿Qué relación entre positiva entre el desarrollo de aprendizajes y el rediseño de la organización?</p> <p>P.24 ¿Qué relación entre el desarrollo de aprendizajes y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje?</p> <p>P.25 ¿Qué relación entre el desarrollo de aprendizajes y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas?</p>	<p>O.18 Identificar la relación entre la delegación de funciones y el rediseño de la organización.</p> <p>O.19 Identificar la relación entre la delegación de funciones y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.</p> <p>O.20 Identificar la relación entre la delegación de funciones y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.</p> <p>O.21 Identificar la relación entre el desarrollo de aprendizajes y el establecimiento de la dirección.</p> <p>O.22 Identificar la relación entre el desarrollo de aprendizajes y el desarrollo personal.</p> <p>O.23 Identificar la relación entre positiva entre el desarrollo de aprendizajes y el rediseño de la organización.</p> <p>O.24 Identificar la relación entre el desarrollo de aprendizajes y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.</p>	<p>H18: Existe una relación positiva entre la delegación de funciones y el rediseño de la organización.</p> <p>H19: Existe una relación positiva entre la delegación de funciones y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.</p> <p>H20: Existe una relación positiva entre la delegación de funciones y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.</p> <p>H21: Existe una relación positiva entre el desarrollo de aprendizajes y el establecimiento de la dirección.</p> <p>H22: Existe una relación positiva entre el desarrollo de aprendizajes y el desarrollo personal.</p> <p>H23: Existe una relación positiva entre el desarrollo de aprendizajes y el rediseño de la organización.</p> <p>H24: Existe una relación positiva entre el desarrollo de aprendizajes y la gestión de</p>		$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$ <p>para el cálculo de poblaciones finitas:</p> <p>Donde:</p> <p>N = 57</p> <p>Zα = 1.96 al cuadrado (seguridad es del 95%)</p> <p>p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)</p> <p>q = 1 - p (en este caso 1-0.05 = 0.95)</p> <p>d = precisión (en su investigación use un 5%).</p> <p>Técnicas e instrumentos de recojo de datos.</p> <p>Técnicas</p> <p>a) La encuesta. Permitió medir las unidades de</p>
---	---	---	--	--

<p>P.26 ¿Qué relación entre la comunicación y negociación, y el establecimiento de la dirección?</p> <p>P.27 ¿Qué relación entre la comunicación y negociación, y el desarrollo personal?</p> <p>P.28 ¿Qué relación entre la comunicación y negociación, y el rediseño de la organización?</p> <p>P.29 ¿Qué relación entre la comunicación y negociación, y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje?</p> <p>P.30 ¿Qué relación entre la comunicación y negociación, y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas?</p> <p>P.31 ¿Qué relación entre el trabajo en equipo y el establecimiento de la dirección?</p> <p>P.32 ¿Qué relación entre el trabajo en equipo y el desarrollo personal?</p>	<p>O.25 Identificar la relación entre el desarrollo de aprendizajes y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.</p> <p>O.26 Identificar la relación entre la comunicación y negociación, y el establecimiento de la dirección.</p> <p>O.27 Identificar la relación entre la comunicación y negociación, y el desarrollo personal.</p> <p>O.28 Identificar la relación entre la comunicación y negociación, y el rediseño de la organización.</p> <p>O.29 Identificar la relación entre la comunicación y negociación, y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.</p> <p>O.30 Identificar la relación entre la comunicación y negociación, y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.</p> <p>O.31 Identificar la relación entre el trabajo en equipo y el establecimiento de la dirección.</p>	<p>programas de enseñanza aprendizaje.</p> <p>H25: Existe una relación positiva entre el desarrollo de aprendizajes y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.</p> <p>H26: Existe una relación positiva entre la comunicación y negociación, y el establecimiento de la dirección.</p> <p>H27: Existe una relación positiva entre la comunicación y negociación, y el desarrollo personal.</p> <p>H28: Existe una relación positiva entre la comunicación y negociación, y el rediseño de la organización.</p> <p>H29: Existe una relación positiva entre la comunicación y negociación, y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.</p> <p>H30: Existe una relación positiva entre la comunicación y</p>		<p>observación, en este caso a los directivos de instituciones educativas privadas, por medio del instrumento de cuestionarios de encuesta.</p> <p>b) El análisis documental: permitió la obtención de datos e información de fuentes primarias de las variables del presente estudio, tomándose libros, revistas de investigación, artículos científicos y tesis. Se utilizará la ficha de registro de datos para recolección de la información.</p> <p>Instrumentos:</p> <p>a) Cuestionarios de encuesta. Se diseñaron y validaron dos cuestionarios de encuesta, utilizando el juicio de expertos y se utilizaron para medir cada una de las</p>
--	---	--	--	--

<p>P.33 ¿Qué relación entre el trabajo en equipo y el rediseño de la organización?</p>	<p>O.32 Identificar la relación entre el trabajo en equipo y el desarrollo personal.</p>	<p>negociación, y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.</p>		<p>variables de estudio. Son los siguientes:</p>
<p>P.34 ¿Qué relación entre el trabajo en equipo y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje?</p>	<p>O.33 Identificar la relación entre el trabajo en equipo y el rediseño de la organización.</p>	<p>H31: Existe una relación positiva entre el trabajo en equipo y el establecimiento de la dirección.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario de uso de estrategias de gestión directiva.
<p>P.35 ¿Qué relación entre el trabajo en equipo y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas?</p>	<p>O.34 Identificar la relación entre el trabajo en equipo y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.</p>	<p>H32: Existe una relación positiva entre el trabajo en equipo y el desarrollo personal.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario de liderazgo pedagógico.
<p>P.36 ¿Qué relación entre el desarrollo de innovación y el establecimiento de la dirección?</p>	<p>O.35 Identificar la relación entre el trabajo en equipo y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.</p>	<p>H33: Existe una relación positiva entre el trabajo en equipo y el rediseño de la organización.</p>		<p>b) Fichas de análisis documental. Se utilizó la aplicación OneNote para resumir información relevante, anotar los datos bibliográficos de los libros usados para esta investigación, comentar ideas relevantes de las fuentes de investigación.</p> <p>Técnicas de procesamiento y análisis de datos.</p> <p>Se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, que hace referencia a la media de los productos cruzados de las puntuaciones estandarizadas del uso de estrategias de gestión directiva y el liderazgo pedagógico. Opera</p>
<p>P.37 ¿Qué relación entre el desarrollo de innovación y el desarrollo personal?</p>	<p>O.36 Identificar la relación entre el desarrollo de innovación y el establecimiento de la dirección.</p>	<p>H34: Existe una relación positiva entre el trabajo en equipo y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.</p>		
<p>P.38 ¿Qué relación entre el desarrollo de innovación y el rediseño de la organización?</p>	<p>O.37 Identificar la relación entre el desarrollo de innovación y el desarrollo personal.</p>	<p>H35: Existe una relación positiva entre el trabajo en equipo y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.</p>		
<p>P.39 ¿Qué relación entre el desarrollo de innovación y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje?</p>	<p>O.38 Identificar la relación entre el desarrollo de innovación y el rediseño de la organización.</p>	<p>H36: Existe una relación positiva entre el desarrollo de innovación y el establecimiento de la dirección.</p>		
<p>P.40 ¿Qué relación entre el desarrollo de innovación y el</p>	<p>O.39 Identificar la relación entre el desarrollo de innovación y la</p>			

<p>mejoramiento de las prácticas pedagógicas?</p>	<p>gestión de programas de enseñanza aprendizaje.</p> <p>O.40 Identificar la relación entre el desarrollo de innovación y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.</p>	<p>H37: Existe una relación positiva entre el desarrollo de innovación y el desarrollo personal.</p> <p>H38: Existe una relación positiva entre el desarrollo de innovación y el rediseño de la organización.</p> <p>H39: Existe una relación positiva entre el desarrollo de innovación y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje.</p> <p>H40: Existe una relación positiva entre el desarrollo de innovación y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.</p>		<p>con puntuaciones estandarizadas es un índice libre de escala de medida.</p>
---	---	---	--	--

