

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN

ESCUELA DE POSGRADO



**“LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN ESCOLAR EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 32466 MATACANCHA – 2019”**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: EDUCACIÓN SUPERIOR
DE CALIDAD, DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN
EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO
EDUCATIVO**

TESISTA: JACINTO VARGAS RAMOS

ASESOR: Mg. JOEL CIPRIANO TARAZONA BARDALES

HUÁNUCO – PERÚ

2019

DEDICATORIA

A Celino y Maura, mis queridos padres por brindarme su apoyo en mi superación personal y profesional.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios todo poderoso, quien nos derrama sus bendiciones a diario a todos sus hijos.

A todos los maestros de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan de la ciudad de Huánuco, de manera particular al Mg. Joel Cipriano Tarazona Bardales, quien nos brindó con mucho profesionalismo, claridad y exigencia las orientaciones para el desarrollo y culminación de esta investigación; del mismo modo al Dr. Melecio Paragua Morales, quienes desde las aulas de clase pusieron en nosotros el sello orientador para la investigación y el desarrollo educativo.

Agradezco la acogida de la Institución Educativa N° 32466 de Matacancha, al director, a los maestros, a los alumnos, al personal administrativo quienes con su entusiasmo de aspirar y efectuar las tareas que le demandan su responsabilidad como profesionales de la educación. De la misma forma mencionar a una compañera de estudio, Lida Laguna Rosales, que hasta la fecha, me brindó su apoyo incondicional en búsqueda de las respuestas imperiosas para iniciar y culminar lo empezado.

Finalmente, agradecer a mi familia por el espacio, y tiempo robado; la espera incansable, el apoyo y la confianza que depositan en mi persona.

El autor

RESUMEN

Es fundamental para que una Institución Educativa haga realidad su visión se requiere un buen liderazgo, estilos de liderazgo y sobre todo entre los docentes, para lo cual planteamos el problema: ¿De qué manera el liderazgo directivo se relaciona con la gestión escolar en la Institución Educativa N° 32466 Matacancha – 2019?. En razón del cual nos propusimos formular los siguientes objetivos: Demostrar la relación que existe entre el estilo consultivo y la gestión escolar, demostrar la relación que existe entre el estilo participativo y la gestión escolar y demostrar la relación que existe entre el estilo considerado y la gestión escolar en la institución educativa ya mencionado, para ello deberíamos primero identificar si el liderazgo directivo se relaciona con la gestión escolar, en cuanto a la dimensión consultiva, participativa y considerada. Con tal propósito utilizamos el método descriptivo correlacional y las técnicas de encuesta y observación de las actitudes evidencias por los docentes sujetos de la muestra. Los resultados obtenidos se confirma que el liderazgo directivo se relaciona con la gestión escolar; debido al valor calculado de la $x^2_{\text{calculado}} = 10,20$ es mayor que la $x^2_{\text{crítica}} = 9,49$, en consecuencia se rechaza la hipótesis nula que afirma que el liderazgo directivo y la gestión escolar son independientes, con un nivel de significación de 0,05, y se concluye que el liderazgo directivo y la gestión escolar no son independientes y están relacionadas significativamente, al lograrse los objetivos propuestos: se concluyó coincidiendo con lo expresado (Otoniel, O. 2003, pg.48) “el liderazgo... en el campo de la educación cobra una gran relevancia, especialmente en el plano pedagógico por lo trascendente que significa para una sociedad la formación de líderes estudiantiles y juveniles”.

Palabras Clave: Educación, Liderazgo, directores, docentes, gestión escolar.

ABSTRACT

It is essential for an educational institution to realize its vision, requires good leadership, leadership styles and especially among teachers are required, for which we raise the problem: How the leadership direction relate to school management in the Institution Education N° 32466 Matacancha – 2019? Because of which we set out to formulate the following objectives: Demonstrate the relationship between the consultative style and school management, demonstrate the relationship between participatory style and school management and demonstrate the relationship between the style considered and the school management in the aforementioned educational institution, for it was identified must first identify if directive leadership is related to school management, in terms of the consultative, participatory and considerate. For this purpose we use the correlational descriptive method and the techniques of survey and observation of the sample. The results obtained confirm that the leadership leadership is related to school management; Due to the calculated value of the calculated $\chi^2 = 10.20$ it is greater than the critical $\chi^2 = 9.49$, consequently the null hypothesis that the leadership and school management are independent is rejected, with a significance level of 0.05, and it is concluded that the leadership and school management are not independent and are significantly related when the proposed objectives are achieved: it was concluded coinciding with what was expressed (Otoniel, O. 2003, p.48) “leadership... in the field of education becomes very important, especially in the pedagogical level by transcendent meaning for a society of training of student and youth leaders”.

Keywords: Education, Leadership, principals, teachers, school management.

ÍNDICE

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Índice	vi
Introducción	viii
CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Fundamentación del problema de investigación	1
1.2 Justificación	3
1.3 Importancia y propósito	4
1.4 Limitaciones	4
1.5 Formulación del problema de investigación general y específicos	5
1.6 Formulación de objetivos generales y específicos	5
1.7 Formulación de hipótesis generales y específicos	6
1.8 Variables	6
1.9 Operacionalización de variables	7
1.10 Definición de términos operacionales	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes	10
2.2 Bases teóricas	14
2.3 Bases conceptuales	48
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	
3.1 Ámbito	52
3.2 Población	52
3.3 Muestra	53
3.4 Nivel y tipo de estudio	53
3.5 Diseño de investigación	54
3.6 Técnicas e instrumentos	55
3.7 Validación y confiabilidad del instrumento	56
3.8 Procedimiento	57
3.9 Tabulación	57
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1 Análisis descriptivo	59
4.2 Análisis inferencial y contrastación de hipótesis	84

4.3 Discusión de resultados	96
4.4 Aporte de la investigación	99
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS	102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
ANEXOS	107
Matriz de consistencia	108
Consentimiento informado	109
Instrumentos	110
Validación del (de los) instrumento (s) por jueces	114
NOTA BIOGRÁFICA	115

INTRODUCCIÓN

La educación es considerada como uno de los pilares de desarrollo de toda sociedad, en este sentido, es importante velar u orientarla hacia la calidad, es decir, una educación de alta calidad y un proceso continuo de mejoramiento para la satisfacción de los que reciben el servicio educativo.

La calidad educativa se va a materializar en los diversos niveles del sistema educativo y la instancia fundamental donde se va a materializar las políticas de estado, de gobierno y sectoriales son las instituciones educativas.

Pero la dinámica o inercia de las instituciones educativas, depende de una serie de factores como son el aspecto económico, político y sobre todo, la capacidad de gestión, que depende de la capacidad de liderazgo de los directores de las instituciones educativas, que implica el gestor y promotor de la calidad, eficiencia y eficacia. La investigación entonces, trata de la relación de las capacidades de liderazgo de los directores y su influencia en la gestión escolar.

La investigación comprende cuatro capítulos: En el Capítulo I: Descripción del problema de investigación, se considera la fundamentación y formulación del problema, objetivos, justificación, fundamentación y formulación de la hipótesis, identificación, clasificación de variables y definición de variables. En el Capítulo II: Marco Teórico, se describen los antecedentes de la investigación, bases teóricas, definición conceptual de términos. En el Capítulo III: Metodología de la Investigación comprende la operacionalización de variables, tipificación de la investigación, estrategia para la prueba de hipótesis, población y muestra, instrumentos de recolección de datos. En el Capítulo IV: Análisis y Discusión de Resultados se desarrolla la presentación, análisis e interpretación de datos, el proceso de prueba de hipótesis, la discusión de los resultados, y la adopción de las decisiones. Arribando finalmente a conclusiones y recomendaciones relevantes para la gestión escolar. Además se da a conocer la bibliografía consultada y, en los anexos se adjunta cuadro de consistencia, instrumentos de recolección de datos, cuadros y gráficos, tablas de interpretación de los datos.

CAPÍTULO I

1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Fundamentación del problema de investigación

La era del conocimiento en que vivimos presenta a las sociedades modernas desafíos sin precedente histórico. Los vertiginosos avances en tecnología y las comunicaciones instantáneas que aceleraron el proceso de globalización y acercan a las personas y los países como jamás había sucedido, causan profundo impacto en la educación.

En este particular, Antúnez, (1997: p. 71) alude que los directores de los centros educativos tienen que afrontar no solo la dinámica propia de las instituciones que dirigen, sino a los hechos de la propia dinámica social, los cuales inciden notablemente en la acción de la escuela, más aun, la entorpecen condicionan y limitan.

El sistema educativo necesita directores-líderes que armonicen adecuadamente los factores de calidad con los procesos de aprendizaje y sean movilizados del cambio pedagógico, pues las actitudes conservadoras ya son limitantes; quienes no se esfuerzan por cambiar su estructura mental de jefe a líder, jamás podrán optimizar sus logros de gestión y acción educativa

Relacionado al liderazgo directivo, Gallegos (2004, p.112), señala que por mucho tiempo, los sistemas educativos siempre estuvieron conformes con la figura del director al frente de una institución educativa, que cumpliendo con las formalidades del caso, se encargaba de las tareas administrativas y pedagógicas (amparado en una abultada y confusa reglamentación), actuando de un modo u otro de acuerdo al grado de confianza de sus colaboradores, prevaleciendo el estilo burocrático, donde lo pedagógico se ve afectado por decisiones y mecanismos de corte administrativo, lo cual parece ser que el gran "nudo" que se interpone entre la organización escolar y su eficiencia está en la ruptura de la gestión con la pedagogía, que existe en las escuelas

de administración más tradicional, cuyo patrón se ajusta en mayor medida al control y la supervisión.

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

El desafío más complejo aun es concebir y propiciar el desarrollo de un nuevo modelo de conducción de las instituciones educativas, mediante la figura del director-líder que encarne muchas mentalidades, nuevas actitudes y valores dentro de la difícil tarea que es liderar en educación, donde el futuro de las instituciones dependerá de la capacidad para formar adecuadamente a sus miembros de acuerdo a lo que el nuevo entorno institucional demanda.

Para Calero (1998, p.306), es importante que el director del centro educativo tome conciencia de su rol de líder, que debe inspirar respeto y debe ganar apoyo por lo que él sostiene, por lo que él representa y por sus formas de relacionarse con sus colegas. El líder tiene poder, autoridad, tiene influencia. El líder es poderoso no porque tiene autoridad legal, sino porque representa, articula y difunde en la organización valores que representan las más altas aspiraciones de los miembros de la misma. También señala: Que el liderazgo es influencia, es el proceso de influir sobre las personas para que intenten, con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupo.

Los líderes no sólo motivan a sus subordinados a satisfacer sus propias metas y necesidades personales, sino también en la realización de los objetivos deseados para la organización. El estilo de liderazgo que es eficaz para un lugar puede no serlo para el otro, varía según la organización, las personas y las tareas.

El liderazgo es una nueva filosofía de dirección para movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los potenciales humanos, en el logro de la misión. El liderazgo incrementa la calidad del trabajo al

dinamizar la comunicación, el compromiso y la capacidad del conjunto social para conseguirla calidad total.

Referente a los docentes, la UNESCO (2004, p.81), señala que los procesos vividos por la mayoría de países latinoamericanos, así como los resultados de estudios diversos, muestran que el factor docente es uno de los más importantes para que las Reformas Educativas tengan buenos resultados en el aprendizaje de los estudiantes y en la manera como se gestiona la educación en los sistemas, las escuelas y las aulas. Si por un lado sin buenos docentes no hay cambio posible, por otro lado, la situación profesional y social de los docentes es uno de los nudos críticos de la educación. Los docentes son una de las causas más importantes del problema, pero también pueden ser el inicio de las estrategias más efectivas para transformar la educación.

1.2 Justificación

La investigación surge ante la necesidad de atender el permanente cuestionamiento del liderazgo directivo y la gestión escolar de la Institución Educativa N° 32466 de Matacancha, y esto se genera porque los directores como responsables de dichas instituciones, no asumen el rol protagónico de gestión que le corresponde.

Las conclusiones que genere esta investigación podrán servir como fuente de información a otras investigaciones, así como el proceso metodológico y los instrumentos utilizados.

Se vienen desarrollando, más de una década, una serie de capacitaciones a nivel de directores, profesores, funcionarios educativos y no se ha evaluado desde la perspectiva de las instituciones para verificar el impacto de las mismas en la gestión. Además, servir como fuente de información para la toma de decisiones en apoyar la preparación y actualizaciones de los que estén como directores o se establezca una institución acreditada para formar a este funcionario educativo.

1.3 Importancia o propósito

1.3.1 Importancia teórica

La importancia teórica de la presente investigación radica en los tipos de liderazgo que ejercen los directores, lo cual nos permitirá obtener logros en la gestión de una institución educativa. Asimismo, conocer mejor el estado de los conocimientos acerca de la temática abordada, así como comprender con mayor objetividad la influencia o relación que se ejerce entre las variables planteadas en la muestra objeto de estudio.

1.3.2 Importancia práctica

La presente investigación busca tomar conciencia respecto a la importancia de la gestión educativa y la relación con los estilos de liderazgo de los directores, razón por la cual se hace necesario el estudio de las variables involucradas en esta acción pedagógica, puesto que de ellas dependerá la eficacia de la acción educativa, hecho que sin lugar a dudas redundará en el beneficio de las instituciones, para así brindar un servicio cada vez de mejor calidad, contribuyendo a su vez al mejoramiento del servicio profesional.

1.3.3 Importancia social

El presente trabajo investigación es importante, porque busca responder a las reales necesidades de las instituciones educativas, sociales, culturales que la sociedad actual enfrenta, dado que, proporciona elementos de juicio útiles, los cuales constituirán referentes importantes para ofrecer un mejor servicio educativo, constituyéndose en un factor estratégico en el mejoramiento de la labor del directivo, de allí que pueden generarse alternativas que pudieran contribuir en el Mejoramiento Continuo de la educación en cualquier nivel y modalidad del sistema educativo peruano.

1.4 Limitaciones

Durante el proceso de elaboración del proyecto de investigación y de lo que se tendrá durante el desarrollo de la misma, muchos han sido las dificultades como:

- La poca experiencia que tenemos en el campo de la investigación, pero no es determinante en la ejecución del estudio ya que se puede superar con la adecuada orientación del docente asesor.
- Escaso material bibliográfico para las consultas respectivas.
- Escasos recursos económicos de los investigadores, como todo Investigador depende de un puesto laboral estable.
- Dificultad para administrar los instrumentos de recolección de datos, en la Institución Educativa.
- De residencia ya que tenemos que viajar constantemente a nuestros lugares para poder sustentar nuestros estudios.

1.5 Formulación del problema de investigación

1.5.1 Problema General

¿En qué medida se relaciona el liderazgo directivo y la gestión escolar en la institución educativa N° 32466 de Matacancha - 2019?

1.5.2 Problemas específicos

- a) ¿Qué relación existe entre el estilo consultivo y la gestión escolar en la institución educativa N° 32466 de Matacancha- 2019?
- b) ¿Qué relación existe entre el estilo participativo y la gestión escolar en la institución educativa N° 32466 de Matacancha- 2019?
- c) ¿Qué relación existe entre el estilo considerado y la gestión escolar en la institución educativa N° 32466 de Matacancha - 2019?

1.6 Formulación de objetivos.

1.6.1 Objetivo general

Demostrar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la gestión escolar en la institución educativa N° 32466 de Matacancha - 2019.

1.6.2 Objetivos específicos

- a) Demostrar la relación que existe entre el estilo consultivo y la gestión escolar en la institución educativa N° 32466 de Matacancha - 2019.

- b) Demostrar la relación que existe entre el estilo participativo y la gestión escolar en la institución educativa N° 32466 de Matacancha - 2019.
- c) Demostrar la relación que existe entre el estilo considerado y la gestión escolar en la institución educativa N° 32466 de Matacancha - 2019.

1.7 Formulación de hipótesis

1.7.1 Hipótesis general

Existe una relación positiva entre el liderazgo directivo y la gestión escolar en la Institución educativa N° 32466 de Matacancha - 2019

1.7.2 Hipótesis específicas

- a) Existe una relación entre el estilo consultivo y la gestión escolar en la institución educativa N° 32466 de Matacancha - 2019.
- b) Existe una relación entre el estilo participativo y la gestión escolar en la institución educativa N° 32466 de Matacancha - 2019.
- c) Existe una relación entre el estilo considerado y la gestión escolar en la institución educativa N° 32466 de Matacancha - 2019.

1.8 Variables

Variable 1

V1 = Liderazgo directivo

Variable 2

V2 = Gestión Escolar

1.9 Operacionalización de variables

Tabla 01.- Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
V (1) LIDERAZGO DIRECTIVO	Estilo consultivo	<p>Consulta Los docentes examinan un asunto en equipo buscando datos, pidiendo consejo para dar solución adecuada a un asunto.</p> <p>Confianza La plana docente tiene la seguridad y esperanza firme ante una cuestión para obrar con vigor.</p> <p>Opinión Los mentores ponen a juicio un asunto cuestionable para dar un veredicto final concertado.</p>
	Estilo participativo	<p>Comunicación Los pedagogos se comunican asertivamente, compartiendo información útil y esencial, a favor de la Institución Educativa.</p> <p>Empoderamiento Los maestros se relacionan con las personas, comunidad o grupo social con un conjunto de herramientas para aumentar su fortaleza, mejorar sus capacidades y acrecentar su potencial.</p> <p>Aprendizaje Los docentes planifican sus sesiones de aprendizaje de acuerdo a la contextualización.</p> <p>Compartido Los educadores cooperan en común recursos, espacios, etc en sentido estricto para un bien de la comunidad educativa.</p>
	Estilo considerado	<p>Guía hacia la excelencia Es un factor coadyuvante para los docentes de la Institución educativa, La excelencia significa utilizar al máximo las facultades y adquirir estrategias para el éxito de las propias metas a nivel personal y social.</p> <p>Aprendizaje y organización La plana docente enfatiza el uso de las tecnologías multimedia e Internet con el objeto de mejorar la calidad de la enseñanza, facilitando el acceso a recursos y servicios educativos de calidad.</p> <p>Capacitación y desarrollo Hace referencia a las políticas y procedimientos planeados para preparar a potenciales profesores dentro de los ámbitos del conocimiento, actitudes, comportamientos y habilidades, cada uno necesario para cumplir sus labores eficazmente en el salón de clases y la comunidad escolar.</p>
	Planificación	<p>Nivel de metas y objetivos Mejorar la competencia en todas las áreas educativas, Tomar las medidas necesarias de atención a la diversidad.</p> <p>Clima adecuado en el aula Crear un espacio requiere intencionalidad, estructura, planteamientos didáctico-pedagógicos y sujetos activos que lo protagonicen. Hoy en día, se implementan diversas metodologías, lo que hace</p>

<p>V (2)</p> <p>GESTIÓN ESCOLAR</p>	<p>Organización</p>	<p>que cambie el ordenamiento de los alumnos en clase.</p> <p>Procesos pedagógicos Son actividades que desarrollan los docentes de la institución de manera intencional para desarrollar el aprendizaje de los estudiantes, vinculando el papel del docente con los educandos.</p> <p>Toma de decisiones Una decisión es una resolución o determinación que se toma respecto a algo. Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas por parte de los docentes de la institución educativa.</p> <p>Comunicación Cuando la comunicación se socializa puede ser analizada, criticada y enriquecida siendo un vehículo fundamental para la participación de los profesores en el quehacer institucional.</p> <p>Participación organizada de las familias en la comunidad. Una comunidad educativa es el conjunto de los diferentes estamentos que intervienen en la institución educativa: estudiantes, docentes, directivos, asistentes de la educación, ex estudiantes, junto con padres, madres y apoderados/as. Todos, estrechamente interrelacionados, deben conformar una alianza para desarrollar el Proyecto Educativo Institucional, teniendo en consideración las necesidades e intereses del estudiantado.</p>
	<p>Aprendizaje de calidad</p>	<p>Infraestructura, equipamiento y material educativo. Es de carácter técnico, planificada, desarrollada, coordinada, dirige da seguimiento y evalúa las acciones tendientes a la mejora y ampliación de la infraestructura constructiva de manera coordina con la comunidad educativa.</p> <p>Estrategia de prevención La comunidad educativa, tiene el objetivo reducir el nivel de exposición de los individuos y las poblaciones a los factores comunes de riesgo de enfermedades no transmisibles, como el consumo de tabaco, una dieta malsana y la falta de actividad física, y sus determinantes;</p> <p>Equipo administrativo y/o soporte es una organización de propiedad pública o privada cuyo objetivo primordial es proveer servicios educativos de alta calidad o la colectividad o a una parte de ella.</p>

1.10 Definición de términos operacionales

Liderazgo Directivo

Capacidad de la dirección para movilizar e incorporar al personal con vista a lograr el cumplimiento de metas superiores. El liderazgo

educacional debe propiciar el desarrollo de todos los subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio.

Gestión Escolar

Gestión escolar es un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo. Es entendida como la capacidad de generar nuevas políticas institucionales, involucra a toda la comunidad escolar con formas de participación democráticas que apoyan el desempeño de docentes y directivos a través del desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de cada escuela.

Involucra la generación de diagnósticos, el establecimiento de objetivos y metas, la definición de estrategias y la organización de los recursos técnicos y humanos para alcanzar las metas propuestas. Dependiendo de la focalización, es posible identificar grandes áreas de la gestión escolar: gestión académica, gestión directiva, gestión administrativa, y gestión de la comunidad.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 A nivel mundial.

a) Maureira, O. (2009) en su tesis: *El Liderazgo Factor de Eficacia Escolar en los Docentes*.

El instrumento utilizado para medir el liderazgo estuvo basado en el modelo aplicado por Bass.

Concluye que el líder transformacional posee dimensiones semejantes al líder considerado pues buscan desarrollar en sus empleados la consideración individual, la estimulación intelectual y ser su inspiración constante. Pues esta investigación afirma que en las organizaciones existen diferentes elementos que determinan el desempeño y compromiso de sus empleados con las empresas. Además aporta que una actividad desempeñada exitosamente, está respaldada por un grupo de empleados que presentan alta motivación, es por ello que una de las alternativas que buscan las empresas para aumentar la motivación es capacitar a sus empleados, delegarle obligaciones que impliquen un reto, ofrecer buenas compensaciones. Promover al personal asignándole un grado mayor de autoridad y responsabilidad, Ofrecer crecimiento laboral y profesional constante. También aportó que el liderazgo transformacional desencadenará una eficacia escolar en los docentes, logrando en ellos un alto nivel de: bienestar emocional, competitividad, creatividad y relaciones humanas.

b) Carrasco, S. (2009), en la tesis: *“La Incidencia de la Gestión del Líder participativo en el Clima Organizacional de la Unidad Educativa Comunidad Maipú”*.

Esta investigación aportó que la gestión de todo liderazgo debe siempre desarrollar confianza para lograr aumentar la seguridad en los docentes partiendo por ejercer la habilidad de escuchar a los

demás; de entender las necesidades; de interpretar bien los mensajes y de interesarse sinceramente por el progreso de los docentes.

Concluyendo que la gestión del liderazgo participativo va a influir y generar un clima con espíritu innovador en sus docentes, colaboración docente hacia la búsqueda de la excelencia. Por último, el líder participativo crea satisfacción y expectativa los motiva a trabajar por su escuela logrando que se sientan parte integrante de ella.

- c) Carvajal, H. (2008) en la tesis *La importancia del líder directivo y su influencia en la cultura organizacional como factores determinantes en la eficacia del desarrollo personal en el contexto militar de Venezuela*. Trabajo de corte analítico descriptivo.

Esta investigación concluye que las políticas proyectadas por toda la organización de manera clara y desafiante por parte del líder directivo generarán orientación, concientización del personal para trabajar coordinadamente y poder dotar de un solo sentido común a la estructura de la organización y poder influir en el comportamiento de los docentes hacia el logro de objetivos. El aporte suministrado por el autor citado, reafirma que al tener las reglas y establecer las metas claras Los docentes se sienten seguros que su acción va por un buen camino hacia el éxito organizacional.

2.1.2 A nivel nacional.

- a) De la Cruz, R. (2011) en la tesis titulada *“Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de la I.E del consorcio “Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte”*, el cual tuvo por objetivo determinar la influencia de los estilos de liderazgo de los directores en la eficacia de la institución educativa en estudio.

En las conclusiones el investigador afirma que como producto de la presente investigación se afirma que el estilo del liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas. También se manifiesta que el estilo de liderazgo transformacional del director influye significativamente en la eficacia de la institución. En la tesis se plantea que el estilo del liderazgo

transformacional cumple significativamente con las exigencias requeridas de la educación. Esto conlleva a manifestar una eficiencia dentro de la gestión administrativa del director, que se proyecta a dirigir su institución como líder y el buen cumplimiento de sus funciones, para así lograr las metas establecidas.

b) Zárate, D. (2011) en su tesis: "*Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*" tuvo por objetivo establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de la población de estudio.

El investigador concluyó que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria tiene una gran aceptación según los docentes.

C) León, M. (2008) en su tesis titulada: "*El estilo de liderazgo del Director y el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas públicas del distrito de la Perla; Callao en el año 2008*".

Se elaboró cuatro encuestas dirigidas a los docentes, alumnos, personal administrativo y padres de familia, las cuales fueron debidamente válidas y luego aplicadas en las cinco instituciones educativas en estudio.

Concluyendo que el estilo de liderazgo considerado va generar en el empleado una motivación en su quehacer. Actitudes emprendedoras a través del Empowerment que va potenciar, empoderar, va lograr aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente. A fin de que se formen verdaderos equipos de trabajo, cohesivos, motivados, capaces de desempeñarse exitosamente y favorezcan a la organización.

2.1.3 A nivel local.

a) Villaneda, W. (2013) en su tesis titulada "Liderazgo de los Directores y Calidad de la Gestión Educativa en las Instituciones Públicas del Nivel Primario de la Ugel, Huánuco – 2013", el método de estudio fue correlacional con 77 docentes quienes respondieron una entrevista y dos escalas y fiabilizados.

Concluye además, que se evidenció una buena correlación y significativa entre el liderazgo directivo y la calidad de la gestión educativa, ($r= 0,773$ y $p = 0,000$), tal es así que, a mayor puntaje del liderazgo directivo, es mayor puntaje la calidad de la gestión educativa: lo que aporta un panorama para la aplicación sostenida de la mejora continua de las correlaciones moderadas del liderazgo directivo.

b) García, L. (2014), en su tesis titulada “Relación entre el Liderazgo Coaching y la Gestión Educativa en la Asociación Promotora de Educación Inicial la Casa Amarilla – periodo 2013”, sobre el particular se aplicó un (instrumento) y se procesó la información obtenida.

Concluyendo que se logró establecer y contrastar la hipótesis planteadas y confirmar que efectivamente existe relación entre liderazgo coaching y la gestión educativa, también se pudo determinar que existe una relación significativa entre el trabajo en equipo de liderazgo coaching y la gestión educativa, asimismo se logró determinar que existe una relación significativa entre el sistema de trabajo del liderazgo coaching y la gestión educativa y finalmente se pudo establecer que existe una relación significativa entre la planeación del liderazgo coaching y la gestión educativa en la asociación promotora de educación inicial “La Casita Amarilla” – periodo 2013.

C) Vela A. (2013) en su tesis titulado “Los Estilos de Liderazgo y la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa Secundaria del Distrito de Chavín de Pariarca 2012”, se utilizó el método descriptivo correlacional y las técnicas de encuesta y observación de las actitudes evidenciadas por los docentes sujetos de la muestra.

Concluye además, los resultados obtenidos se confirma que el estilo de liderazgo se relaciona con la gestión pedagógica, al lograrse los objetivos propuestos: concluyo coincidiendo con lo expresado (Otoniel, o. 2003, pg.48) “el liderazgo... en el campo de la educación cobra una gran relevancia, especialmente en e plano pedagógico

por lo trascendente que significa para una sociedad la formación de líderes estudiantiles y juveniles”

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Liderazgo directivo

a) Fundamentación de la Teoría del Liderazgo del Director

Conceptualización de Liderazgo.

La acepción de liderazgo proviene originalmente de la voz inglesa lead, verbo que denota la capacidad de conducir a un grupo de individuos, ya sea en un conflicto bélico, en una causa política, en una institución, etc. Por ende, líder es sinónimo de conductor y liderazgo de conducción. Rojas y Gaspar (2006, p. 18) manifiestan que es el “arte de la conducción de seres humanos”. Bolívar (1997) señala que “el liderazgo es una forma especial que influye voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos, creencias) en función de unas tareas o proyectos comunes” (p.26). García (2006, p.103) se identifica con la definición propuesta por:

Hersey, Blanchard y Johnson citando que liderazgo “en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación”. Por su parte, Hellriegel y Slocum (2004, p.250) lo define, proceso de cómo desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan; ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos”. Silíceo (2001) sintetizan el significado del término liderazgo como “la influencia para el logro de un fin valioso” (p. 32).

Para Jones y George (2006) el liderazgo “es la influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización” (p. 495). También, es un fenómeno social que aparece en los grupos sociales y en las instituciones, que se constituye en una influencia interpersonal ejercida en una situación dada, dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos y, como lo explica Goberna (2001, p. 78), “las

condiciones para que se dé el líder de dos características importantes: el poder y la autoridad". Como las organizaciones se hallan constituidas por individuos que laboran juntos, interactúan en distintas actividades y en diferentes niveles, algunas de estas personas ocupan posiciones en los diversos estamentos administrativos para dirigir el trabajo de los demás, convirtiéndose así en responsables de la actividad conjunta del grupo, lo cual implica liderazgo.

Chiavenato (2002) expresa que:

El liderazgo es un proceso clave en toda organización y ha sido una preocupación constante tanto de las organizaciones que lo necesitan como de teóricos e investigadores. Los líderes causan profundo impacto en la vida de las personas y las organizaciones. Por estas razones, la complejidad del asunto ha conducido a plantear infinidad de teorías y a intentar explicar qué es el liderazgo. La conclusión es que todavía no existe un enfoque amplio y universalmente aceptado al respecto, (p. 571).

Robbins y Coulter (2010, p. 370) aseveran que líder es alguien que "puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas". Un director o un gerente debieran ser líderes pero el liderazgo no debe confundirse con la dirección o la gerencia, y como afirman Silíceo et al. (2001) su ejercicio implica que un líder a definir "su tarea a partir de una visión, de una misión y de un código de valores" (p.13). Los líderes deben estar en los niveles institucionales, intermedios y operacionales de las organizaciones puesto que las empresas los requieren en todos sus niveles y áreas de actuación. Se acota que liderazgo no significa lo mismo que administración; el administrador es responsable de los recursos y de funciones como planear, presupuestar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar la acción organizacional para alcanzar objetivos. La calidad del liderazgo se pone de manifiesto en actividades como consolidar la visión, alinear actitudes, inspirar y motivar; el líder influye en el grupo para ayudarlo a alcanzar las

metas planteadas, lo persuade de que esas son las metas correctas y los motiva para que logren sus objetivos. Todas las relaciones de una organización conllevan líderes y liderados: comisiones, equipos de trabajo, relaciones entre línea y asesoría, supervisores y subordinados, etc. “Una persona emerge como líder si el grupo le atribuye características propias del liderazgo emparentadas con las teorías implícitas de los seguidores” (Castro, 2006, p. 89), es decir, si el conjunto le adjudica rasgos peculiares vinculados con las concepciones de los seguidores y su idiosincrasia; por lo que es posible encontrar diferentes tipos de líderes según las características particulares del conjunto.

Chiavenato (2002) manifiesta que “en rigor, líder para tratar adecuadamente con las personas que trabajan con él. El líder, por su parte, puede actuar en grupos formales e informales (p. 557), y entonces, el administrador se puede apoyar por completo en la autoridad de su cargo o adoptar un estilo de conducta más participativo que implique decisión compartida con el subordinado. Aquí se ve otro aspecto importante del liderazgo, el cual es la comunicación del líder que afecta el comportamiento y desempeño de los liderados con su claridad y exactitud, pues la dificultad de comunicar es una deficiencia que perjudica al mismo. El poder y la aceptación de los liderados también son dos características emergentes de lo dicho. Consecuentemente, el administrador puede adoptar un estilo autocrático e impositivo o democrático y participativo para lograr que las personas realicen las tareas. Empero, no hay que olvidar lo que expresan Silíceo (2001): la esencia del liderazgo es la determinación personal de guiar a otros para el beneficio individual y colectivo, a través de una serie de conductas y actitudes que se construyen con esfuerzo. (p. 51)

b) El liderazgo en las organizaciones educativas.

Torres (2008), sustenta que las instituciones educativas públicas actualmente adolecen de estrategias para solucionar sus problemas en el aspecto pedagógico, administrativo y de gestión. Eso genera

un malestar en la comunidad educativa y sociedad ya que no responden a las expectativas ni a los intereses de población.

Las exigencias de la sociedad son cada vez más imperativas, pero el nivel de oferta de los directores y los responsables de la gerencia en las instituciones no garantizan un éxito personal de sus docentes. Pues su estilo obsoleto y rustico de gestión no logrará el éxito organizacional.

Se ha evidenciado que el factor más importante es el estilo de liderazgo de los directores que influyen, optimizan la gestión pedagógica y administrativa. Teniendo en cuenta que las cualidades que posee el líder educativo se adecúen al contexto de la institución educativa y tome en cuenta las perspectivas visionarias de segmento social que dirige y así elevar el rendimiento académico de los educandos, consiguiendo el éxito y calidad de las Instituciones educativas.

c) Liderazgo Pedagógico

Cochachi (2006) define que el Liderazgo Pedagógico es la acción del profesional en educación de promover un aprendizaje de calidad, animar a los alumnos y docentes a lograr los objetivos institucionales, competencias o estándares educativos, además va a instruir y formar a cada miembro del equipo humano de docentes, en síntesis, el que asume el liderazgo pedagógico ejecuta un compromiso social.

Las investigaciones sobre eficacia, mejora de la escuela y asimismo sobre gestión de calidad muestran que existe una relación muy importante entre el liderazgo pedagógico y los resultados organizacionales.

d) Liderazgo Educativo

Salvador (2008) propone la necesidad de contar con directores que posean capacidades de liderazgo para la gestión de las Instituciones Educativas, de las

UGEL, demás áreas educativas y cargos del Ministerio de Educación, pero no es suficiente la necesidad de dotar a estos directores con la apropiada tecnología, bases conceptuales para

desenvolverse eficazmente en la gestión de sus instituciones. También es crucial dotarlos de actitudes, habilidades de poder trabajar con personas humanas.

El liderazgo educativo en la escuela debe desarrollar una gestión óptima donde aplique un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos para el buen manejo de los recursos para lograr un éxito organizacional.

e) Liderazgo y Gerencia Educativa

Rodríguez (2010) manifiesta que es necesario dar a conocer que todo liderazgo desarrolla una gerencia de equipos para alcanzar los objetivos institucionales.

La gerencia educativa, es la administración de los recursos de la organización el gerente es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una organización a fin de lograr los objetivos y metas propuestas en un Diseño Curricular

Entendiendo que la meta principal de una institución educativa y de su administración es conseguir un beneficio social, Calidad y Excelencia educativa.

Un gerente posee un liderazgo que desarrolla una óptima comunicación interpersonal no solo un buen emisor, también un buen receptor, de esta manera tiene la capacidad de entenderse con la gente.

Rodríguez (2010) sostiene las siguientes características del liderazgo gerencial educativo:

- Impulsor que promueve, motiva a la gente y afronta los problemas.
- Manejador de conflictos.
- Organizador que asigna los recursos y tareas a las personas.
- Negociador, coordina propósitos y armoniza intereses.
- Desarrolla buenas relaciones con el equipo humano.
- Enseña a cada miembro del equipo su trabajo y cómo puede mejorar.
- Reconoce y felicita el mérito a quien lo tenga,
- Promueve el ascenso de quien lo merece.

Estilo de Liderazgo Directivo

Payeras (2010); a través de sus investigaciones afirma que el líder directivo es aquel que dirige, orienta las conductas hacia la meta y motivar a sus colaboradores en la consecución de los objetivos.

El líder directivo establece metas de desafío, da instrucciones a su equipo humano, acerca de cómo realizar la tarea, normas, políticas de trabajo, enfoca a su equipo hacia la misión, visión y los procesos de cada sistema de trabajo en la organización. Además, permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse, da guías específicas de cómo lograr las tareas aportando hacia el éxito organizacional y al logro de los resultados.

Características

Rodríguez (2008); plantea las siguientes funciones del líder directivo que clarifican y orientan el trabajo hacia la meta:

- La orientación es una de las funciones cruciales de todo coach directivo y no la de imponer.
- Comparte la visión para que todo colaborador conozca cuáles son las actividades que mayor valor aportan a la empresa.
- Establece normas, reglas de juego claras y bien definidas para que todo el mundo sepa a qué atenerse.
- Dar feedback constantemente a los colaboradores y al equipo

Funciones

Todo líder directivo gestiona

Franklin (2011); afirma que la gestión del líder directivo es un aspecto de mucha importancia dentro de la conducción de las instituciones educativas. Esta gestión directiva es el proceso que se emprende para coordinar actividades dentro de los sistemas organizacionales para lo cual armoniza medios (recursos, procesos, actividades) y fines (objetivos o propósitos por alcanzar).

Además la gestión del líder directivo en la educación es un factor principal para el progreso y desarrollo de las naciones.

Sin embargo, si nos referimos a países de América Latina y el Caribe, la situación educativa es crítica. En este contexto, el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, la UNESCO y otros

organismos vienen planteando diversas formas de financiamiento y gestión de la educación, siendo de esta manera el grito unánime de las naciones y de los pueblos a orientar, conducir el proceso educativo, sus sistemas educativos hacia una gestión educativa de calidad promovida a través del ejercicio del liderazgo directivo.

La gestión de las instituciones educativas mejora la calidad educativa, por ello, la necesidad de contar con directores que posean capacidades de liderazgo directivo. Acotando Salvador (2008); plantea que la gestión del proceso educativo es todo lo referente a las actividades de elaboración de programas del proceso de aprendizaje (diagnóstico educativo, definición de objetivos y metas, elección de métodos, preparación de materiales educativos). Además, la gestión del líder directivo orienta, conduce la planificación. La ejecución y evaluación de las actividades educativas expresadas en las funciones pedagógicas y técnico administrativas.

Todo líder directivo administra

Franklin (2011); a través de sus investigaciones explica que la administración es el manejo inteligente de los recursos estratégicos, conformada por una serie de operaciones tendientes a estructurar y utilizar estos recursos de manera óptima.

Sustentando que la administración va conjugar esfuerzos y capacidades, creando un clima adecuado entre las personas para la consecución de los objetivos comunes de la organización y en ella sus propios objetivos individuales.

Además, propone que la administración desarrolla las siguientes funciones:

Planear:

Es el proceso que permite establecer un conjunto de acciones coordinadas, para:

- Definir los criterios que encaminarán hacia las metas.
- Comprometer los recursos necesarios para alcanzar metas.

Organizar

- Crear una estructura organizacional que defina con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad.
- Distribuir las funciones y delimitar los procesos para repartir de manera equitativa las cargas de trabajo.
- Generar una cultura organizacional acorde con el perfil de la organización.
- Gestionar sus recursos humanos de manera inteligente.

Dirigir

- Aplicar liderazgo, al inspirar a las personas
- Comunicar, para ayudarlas a comprender el significado de lo que hacen.
- Motivar, para dar sentido al esfuerzo personal y grupal.
- Manejar en forma adecuada el estrés, el conflicto y la crisis para transformarlos en fuente de aprendizaje.
- Promover la creatividad y la innovación para crear valor.

Controlar

- Regular las acciones y hacerlas congruentes con las metas.
- Prevé, realiza seguimiento y corrección
- Mide el desempeño
- Evalúa los resultados

Estilo consultivo

Llamado también liderazgo participativo o democrático se caracteriza por contar con la participación de los liderados en la toma de decisiones. En el liderazgo democrático, las directrices son debatidas y decididas por el grupo, estimulado y ayudado por el líder.¹ Es el propio grupo el que determina los pasos a dar solicitando asesoramiento al líder cuando es necesario, este a su vez plantea al grupo dos o más alternativas, entre las que el equipo debe elegir. Gracias al debate establecido dentro del grupo las tareas y actividades adquieren nuevos y diferentes puntos de vista, lo que enriquece la decisión adoptada. La división de funciones y tareas es establecida por el propio grupo y cada miembro puede elegir sus compañeros de trabajo. El líder busca ser “uno más”

dentro del grupo. Su visión del trabajo es objetiva, y se limita a criticar o elogiar los hechos concretos. Ante la consecución de objetivos premia y elogia, y ante los errores toma las medidas correctoras. Este tipo de liderazgo es usado en equipos de un determinado nivel, en el cual existe compromiso, disciplina, y se alcanzan resultados. El liderazgo democrático se vuelve complejo cuando los miembros del equipo son numerosos. En el liderazgo democrático, el líder con su experiencia debe prevenir al equipo de las dificultades de los proyectos y de anteriores experiencias y de los resultados obtenidos.

Estilo Participativo

Rayeras (2010); afirma que este estilo participativo de la teoría camino meta caracteriza al líder que desarrolla conductas tendientes a lograr la implicación y el compromiso del equipo a través de la participación de todos en forma directa en el proceso de toma de decisiones escuchando sus sugerencias, opiniones estimulando discusiones grupales para nutrir y enriquecer las acciones con cada aporte de sus colaboradores al integrarlas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en una organización. Utilizar este estilo supone liderar personas y construir un espíritu de equipo más que individuos aislados.

El coach participativo o líder participativo desde el momento en que basa su metodología en la escucha activa y en la comprensión del otro, se le hace participar y se le ayuda a que su participación sea objetiva. De esta manera esta participación se convertirá más productora de valor desarrollando el incremento del sentimiento de autonomía de cada uno de sus colaboradores.

La base del coaching del líder participativo es esencialmente la participación. El equipo va creciendo en la búsqueda de soluciones a los problemas a través de la asociación de ideas y el compensar con el equipo.

Características:

Payeras (2010); este estilo participativo se caracteriza por realizar las siguientes acciones.

- Fomenta el trabajo en equipo
- Genera compromiso en relación a la decisión tomada
- Promueve sentido de pertenencia al estar conectado con otros roles
- Los colaboradores sienten que su criterio es importante, por lo que se desarrolla el sentimiento de utilidad de parte de la organización.
- Fomentan el compartir la asociación, el enriquecimiento de ideas, y por ende, la innovación y la creatividad.
- Facilitan la sinergia grupal.
- Utilizan el consenso como sistema para la toma de decisiones.
- Sabe encajar las críticas que puedan surgir en el equipo referidas a su propia actuación.
- Logran mantener a su equipo cohesionado y generar sentimiento y orgullo de pertenencia.

Funciones

Desarrollar una Comunicación Asertiva

Rodríguez (2010) manifiesta que durante años se creyó que el grito era severidad. Hoy cada vez más personas están comenzando a comprender lo importante que es la habilidad para comunicarse pues es la que enciende el fuego en los demás, convierte las grandes ideas en acción. Es lo que hace que todo logro sea posible. Sin comunicación no hay empresa, una empresa unida y con alto nivel de compromiso necesita de una buena comunicación ya que sin ella pueden surgir malentendidos, confrontaciones o puede ser que el personal realice el trabajo de forma diferente al que se esperaba debido a que las directrices que se impartieron no eran lo suficientemente claras como para ser correctamente interpretadas por los mismos.

El trabajo de un líder participativo es comunicar planificar y determinar los objetivos además de analizar, diagnosticar y evaluar el logro de los objetivos, los problemas que están surgiendo y las soluciones a los problemas, todo lo anterior es inútil si el líder no es

participativo, si no lo comunica puede ser perjudicial al comunicarlo mal.

A continuación, Rodríguez (2010), enumera las siguientes características de una mala comunicación:

- La mala comunicación afectará el rendimiento del personal
- La mala comunicación puede deteriorar las relaciones entre el
- La mala comunicación puede ser la causa del fracaso de la empresa.

Salvador (2008) afirma que para llevar a cabo una comunicación eficiente se deberá seguir los siguientes pasos:

- Convierte la comunicación en una prioridad.
- Abrirse a los demás.
- Crear un ambiente receptivo para la comunicación.

Estilo Considerado

Payeras (2010); sostiene que el estilo considerado caracteriza al líder que trata de incidir en el desarrollo, mejora y éxito profesional de los colaboradores. Ayudando al colaborador a mejorar en el desempeño de su rol actual y ayudar a explotar sus cualidades que serán claves para el desarrollo de un rol futuro.

Este tipo de líderes considerado atiende a sus subordinados de forma personalizada sus inquietudes, preocupaciones, se preocupan por el bienestar del equipo en forma oportuna, acertada y en general tratan a todos por igual. El líder considerado espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto, para ello está en constante preocupación, desarrolla el empowerment delega responsabilidades los estimula y les brinda incentivos.

Este estilo tiene tendencia a entrar en aspectos de carácter personal de sus colaboradores; para ellos son personas antes que empleados; tiende a ayudar, asesorar y aconsejar como se tratara de un padre. Finalmente, un estilo considerado ayuda al colaborador a realizar un auto diagnóstico de sí mismo; es el colaborador quien debe descubrir y asumir sus áreas de mejora y su máximo potencial rumbo al éxito, calidad y productividad.

Características

Payeras (2010); describe a continuación las características del estilo de liderazgo considerado.

- Buscan que los colaboradores que se sientan apoyados en momentos difíciles.
- Generan buen clima óptimo y de alta calidad.
- Ejecutan soluciones creativas para afrontar situaciones de bajo desempeño o de conflicto entre los colaboradores.
- Capacitan, retroalimentan capacidades, habilidades productivas para el alto desempeño.
- Inciden a que su personal cada vez sea más capaz y autónomo.
- Promueven una alta motivación por los progresos realizados.
- Desarrollan estructuras organizativas más planas y horizontales. Pues la realización personal es consecuencia directa de la aportación de valor y dedicación con los seguidores.
- Buscan el crecimiento y autonomía en los colaboradores
- Se esfuerzan por buenas relaciones personales con sus colaboradores.
- Demuestran mucha preocupación por sus colaboradores
- Invierten tiempo buscando oportunidades de desarrollo profesional para sus empleados.
- Ayudan a sus colaboradores a analizar sus puntos fuertes fortalezas debilidades, áreas de mejora y soluciones.
- Utilizan el feedback positivo para ayudar al colaborador a mejorar su desempeño.
- Se preocupan más por la eficacia y eficiencia en las tareas.
- Cuando el trabajo de un colaborador comienza a fallar, trabajan con la persona el tiempo necesario para mejorar su desempeño.

Funciones

Desarrolla una gestión de recursos humanos.

Arboccó de los Heros (2010) sostiene que todo aporte del equipo humano es generado a causa de una buena gestión de recursos humanos por parte del líder considerado. Comprendiendo las acciones de selección, contratación, formación, capacitación,

políticas de incentivos, evaluación del desempeño, desarrollo personal, profesional, e identidad con la organización.

Siendo un punto clave para los recursos humanos la comunicación organizacional y el liderazgo del líder considerado. El capital humano posee capacidades que impulsan el desempeño organizacional por ello el líder considerado se encarga de coordinar, motivar, controlar el desempeño, estudiar el clima laboral para ofrecer bienestar a los empleados.

Un líder considerado tiene que conseguir que su organización sea comunicativo, efectivo y eficaz.

Liderazgo Pedagógico del Director

La institución educativa en la actualidad desempeña un papel cada vez más protagónico como germen e impulsor del desarrollo de una sociedad. La necesidad del incremento de la calidad del proceso educativo, conduce a la certeza de la necesidad de cambios en los procesos de dirección y de organización, de la capacitación y desempeño de los directores responsabilizados socialmente con su conducción.

El Director es pieza clave en la organización y desarrollo de una institución educativa. El éxito en el cumplimiento de las finalidades institucionales depende en gran medida de su capacidad de idear, conducir y movilizar a la comunidad educativa hacia los objetivos y metas que más convengan a la institución.

Además, el aprovechamiento del potencial que tiene cada profesor y el equipo docente en general están fuertemente condicionados por la capacidad del director de estimularlos a trazarse metas crecientemente ambiciosas. El escenario mayoritario de los directores de instituciones educativas se torna adverso debido a la diversidad cultural y geográfica de nuestro país; evidenciándose las particularidades geográficas y culturales de las poblaciones urbanas, centros poblados, comunidades y caseríos, unos ubicados en el litoral de la costa; otros en la sierra y también en la selva, acoge escuelas multigrados con singularidades propias pero con problemas comunes como la precaria infraestructura, mobiliario y

equipamiento inexistente; aislamiento, pobreza extrema en la población; altas tasas de desnutrición, problemas de salud y retraso escolar en los estudiantes.

Por tal razón, el director se debe convertir en un líder que orienta su acción hacia la gestión pedagógica, procurando no ser absorbido por las acciones administrativas. En este sentido, el liderazgo pedagógico es más eficaz, cuando se adapta a cada situación de su personal que dirige, es decir ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo y de las demandas sociales. Todo buen líder pedagógico asesora; es decir, concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, entrenando y provocando un ascenso en sus niveles de competencia.

El liderazgo pedagógico va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Éstos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración. El líder pedagógico delega, estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo. Los miembros pues logran incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del dominio de las habilidades y conocimientos necesarios para su trabajo.

Capacidad técnica

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

Todo esto permite al director ganar reconocimiento y respeto.

Por ello, la calidad de las escuelas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo (Álvarez, 2001, en Cuevas & Díaz (2005).

Manejo emocional y situacional

Implica ser capaz de conducir la relación con los docentes, y ser hábil en adaptarse a contextos cambiantes. Está relacionado con la capacidad de motivar el trabajo en equipo, velar por un buen clima

escolar, demostrar altas expectativas en estudiantes y docentes, escuchar y abrir espacios de participación Minedu (2013).

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

Manejo organizacional

Tiene que ver con la capacidad de estructurar una organización escolar eficiente, que permita a los docentes puedan realizar un buen trabajo.

Por consiguiente, constituye la determinación y ordenamiento de todos los elementos que intervienen en el proceso; es decir, el establecimiento de una estructura funcional de la institución. Se plantea que la organización comprende "el emprendimiento de actividades por funciones, áreas, niveles, equipos, y, por otro lado, se estructura asignando autoridad a otros mediante la delegación de responsabilidades" López (2003)

Rol del Director para Gestionar la Institución Educativa con liderazgo Pedagógico

Para el Minedu (2013), la gestión de la institución educativa con liderazgo pedagógico involucra asumir un conjunto de roles y funciones:

Establecer dirección

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

Promover el desarrollo de capacidades

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

Rediseñar la organización

Promover una cultura colaborativa, promover la formación de equipos pedagógicos; organizar la institución para facilitar el trabajo

pedagógico; e, involucrar a la familia y comunidad en las acciones que favorezcan que los estudiantes aprendan

Gestionar el aprendizaje

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

Estrategias para Gestionar una Institución Educativa con liderazgo Pedagógico

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

El monitoreo

Proceso de recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos desencadenados en el aula y la institución educativa (Minedu, 2013). Asimismo, se puede decir que una acción de monitoreo organizada proporcionamos los beneficios al proceso educativo y, como consecuencia, a favor de la educación en general, pues permite prever situaciones y tener una visión del trabajo en conjunto; esta función está relacionada con la acción de acompañamiento pedagógico que el directivo o acompañante pedagógico deberían cumplir, no solo porque es un deber, sino por la ética profesional de los mismos.

El asesoramiento

Proceso de acompañamiento al docente de manera continua, contextualizada, interactiva y respetuosa de su saber adquirido Minedu (2013).

Es decir, es una estrategia central que consiste en brindar soporte técnico y afectivo, para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El monitoreo y asesoramiento pedagógico se aprecia como una oportunidad de aprendizaje y desarrollo personal, profesional e institucional.

Siete Prácticas de Liderazgo en Gestión Educativa

Inspirar la necesidad de generar transformaciones

Iniciar un proceso de cambio requiere un reconocimiento de los puntos de partida, reconocer lo existente, y no confundirse con que comienza todo de nuevo. Muy por el contrario, supone reconocer qué se ha estado haciendo hasta ahora, cómo se ha realizado y qué resultados se han logrado. Indagar si estos se acercan a lo que se esperaba, si se relacionan con los esfuerzos emprendidos, supone asimismo reconocer cuáles eran los desafíos que se enfrentaron, cuáles eran los objetivos, qué valores los respaldaban y analizar si estos continúan siendo válidos. Reconocer lo existente, sus alcances y sus limitaciones para posibilitar la apertura hacia las nuevas Demandas exigencias. Supone asimismo Identificar los problemas, las fugas de calidad, las crisis, las debilidades que se presentan, mostrar los costos a nivel personal, organizacional y social. Implica reconocer las fortalezas de la situación, de cambiar, desarrollarse, innovar, mejorar.

Esta práctica exige un análisis profundo y realista para identificar los nuevos desafíos, a partir de los cuales infundir un intenso sentido de la transformación, imprimir un sentido de premura, de conciencia de la volatilidad de los tiempos sociales para concretar las oportunidades.

Este proceso de análisis de la realidad tiene que desplegarse en el tiempo, atraer la mayor cantidad de actores posibles, encarnarse en diferentes espacios de trabajo y comunicación. Reuniones, coloquios, seminarios, debates, es decir, espacios públicos que identifiquen problemas y orienten su comprensión y alienten a la participación. Estos espacios tienen que cuestionar las prácticas instaladas, trabajar sobre los viejos paradigmas, cuestionar los niveles de ineficiencia, reconocer el costo de la burocratización, de forma tal que estimulen el cuestionamiento del “siempre fue así”, de los niveles de complacencia y de inercia.

En definitiva, esta práctica implica reconocer las debilidades y las fortalezas, para identificar las oportunidades y posibilidades que

contagien el sentido de premura sobre lo que es necesario realizar, y eleven las expectativas sobre los logros a obtener. Esto seguramente desplegará en los docentes, directivos y la comunidad educativa toda procesos de reflexión individuales y colectivos, que son el requisito primordial para encarar desafíos en tiempos de cambio.

Generar una visión de futuro

La visión de futuro expresa cuáles son las más altas aspiraciones posibles, cuáles las potencialidades humanas disponibles o las que se pretende alcanzar. Su propósito es crear el sentido y la conciencia para el cambio y su dirección. La visión de futuro hace explícita la cultura que fundamenta el cambio.

Las visiones adecuadas y audaces proveen compromiso, comprensión y perspectiva. Promueven espacios de autodesarrollo y elevan al máximo los potenciales personales y profesionales. En el decir de Kotter, una visión debe ser sensata para el entendimiento y atractiva para el corazón, lo que genera motivación para iniciar procesos de cambio. Tiene que ser: imaginable, deseable, factible, centrada, flexible y comunicable. Sin ánimo de agotar el tema, pero sí a modo de ejemplo, pueden mencionarse las siguientes:

- Generar aprendizajes potentes, pertinentes y significativos
- Para todos los estudiantes.
- Elevar los niveles de profesionalidad de las acciones educativas.
- Desarrollar organizaciones educativas éticas, inteligentes y sensibles.

Comunicar la visión de futuro

Comunicar la visión de futuro es indispensable y adquiere sentido en ámbitos colectivos cuando se necesita compartir imaginario y se requiere la comprensión colectiva sobre alguna problemática o proyecto específico para construir juntos una claridad de hacia dónde vamos. Para desplegar la visión de futuro, será imprescindible reconocer quiénes pueden ser los grupos impulsores, identificar los dirigentes o líderes que pueden reconocerse en toda de la red de

trabajo educativo, aquellos que puedan ser los multiplicadores; y, a su vez, quiénes pueden rescatar los emergentes esenciales y generar así una comunicación bidireccional.

Es más, la visión no es una construcción de un individuo sino que debe contemplar y aspirar a ser la máxima aspiración de la comunidad toda. Además de personas, habrá que pensar en dispositivos, circuitos, redes de intercambio y reflexión, que permitan generar una profunda comunicación del sentido del cambio. Esto implicará plantearse qué comunicar, a quién y quién debe hacerlo.

Comunicar visión implica considerar que los tiempos de transformación personales no siempre coinciden con los tiempos de transformación institucionales, ni con su densidad y su cadencia. Una sola regla: no dejar de imprimir premura, de continuar convocando y de registrar las huellas de los aprendizajes.

Promover el trabajo en equipo

Fomentar la capacidad de trabajar en equipo supone abrir espacios para el diálogo donde fluyan las interpretaciones individuales para crear un pensamiento de conjunto". Supone promover también el aprender a percibir, a reflexionar sobre los patrones de interacción personal que, muchas veces, obstaculizan el aprendizaje grupal. Peter Senge insiste: es cambiar una mentalidad que por siglos ha creído en la tarea individual y solitaria.

Por ello es imprescindible que las organizaciones educativas creen los espacios de formación, sensibilización y diálogo para desarrollar una nueva cultura del trabajo en equipo. Y esto supondrá también cambiar los temas, los procesos y la concepción de la formación de esos profesionales adultos.

El proceso del trabajo en equipo requiere del aprendizaje de un valor prioritario: reconocer al otro como opuesto complementario y no como opuesto excluyente; reconocer y asumir los conflictos como proceso habitual de la diversidad en las instituciones.

Promover un trabajo en equipo que supere la cultura del aislamiento implica:

- Facultar a todos para la acción, el compromiso y el aprendizaje;

- Ampliar la voz y la visión de otros, tanto en los procesos como en los contenidos;
- Abrir el poder “epistémico” y político de la comunidad educativa;
- Fortalecer la participación mediante la cesión de poder, los procesos de
- Negociación, la posibilidad de elección, la adjudicación de tareas desafiantes, y ofrecer apoyo;
- Fomentar la colaboración mediante metas cooperativas y la generación de confianza;
- Señalar el foco o el centro de los desafíos de la visión;
- Identificar los resultados a alcanzar;
- Mantener el ritmo de la transformación;
- Desarrollar los procesos con claridad en su sincronización para acentuarla comunicación y el aprendizaje.

John C. Maxwell

LAS 21 LEYES IRREFUTABLES DEL LIDERAZGO

1. LA LEY DEL TOPE

La capacidad de liderazgo determina el nivel de eficacia de una persona

2. LA LEY DE LA INFLUENCIA

La verdadera medida del liderazgo es la influencia; nada más, nada menos

3. LA LEY DEL PROCESO

El liderazgo se desarrolla diariamente, no en un día

4. LA LEY DE LA NAVEGACION

Cualquiera puede gobernar un barco, pero se necesita que un líder planee la ruta

5. LA LEY DE E. F. HUTTON

Cuando un verdadero líder habla, la gente escucha

6. LA LEY DEL TERRENO FIRME

La confianza es el fundamento del liderazgo

7. LA LEY DEL RESPETO

Por naturaleza, la gente sigue a líderes que son más fuertes que ellos mismos

8. LA LEY DE LA INTUICION

Los líderes evalúan todas las cosas con pasión de liderazgo

9. LA LEY DEL MAGNETISMO

Quien es usted es a quien atrae

10. LA LEY DE LA CONEXION

Los líderes tocan el corazón antes de pedir una mano

11. LA LEY DEL CÍRCULO INTIMO

El potencial de un líder es determinado por quienes están más cerca de él.

12. LA LEY DEL OTORGAMIENTO DE PODERES

Sólo los líderes seguros otorgan poder a otros.

13. LA LEY DE LA REPRODUCCION

Se necesita un líder para levantar otro líder

14. LA LEY DEL APOYO

La gente apoya al líder, luego la visión.

15. LA LEY DE LA VICTORIA

Los líderes encuentran la forma de que el equipo gane

16. LA LEY DEL GRAN IMPULSO

El impulso es el mejor amigo de un líder.

17. LA LEY DE LAS PRIORIDADES

Los líderes entienden que actividad no es necesariamente realización

18. LA LEY DEL SACRIFICIO

Un líder debe ceder para subir

19. LA LEY DEL MOMENTO OPORTUNO

Cuándo ser un líder es tan importante como qué hacer y dónde ir

20. LA LEY DEL CRECIMIENTO EXPLOSIVO

Para añadir crecimiento, dirija seguidores; para multiplicarse, dirija líderes.

21. LA LEY DEL LEGADO

El valor duradero del líder se mide por la sucesión.

2.2.2 Gestión escolar

Fundamentación de la Teoría de la Gestión Educativa.

La Gestión Educativa

En Educación, a la gestión se le entiende en dos sentidos: De un lado los aspectos referidos a los procesos administrativos que el diseño, implementación del sistema suponen, y de otro lado la administración de los procesos educativos.

La administración educativa es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Directiva N° 005-82-INAP/DNR, Normas para la Formulación del Reglamento de Organización y Funciones de los Organismos de la Administración Pública). Estos conocimientos sobre la administración, son objetivos y comúnmente están calificados y clasificados para facilitar su estudio.

Existe el arte de la administración, el significado de arte es lograr un resultado que se desea mediante la aplicación de la destreza, es decir, el arte tiene que ver con la aplicación del conocimiento o ciencia en la elección, la aplicación es esencialmente importante en la administración, es necesaria la creatividad y destreza en la aplicación de los esfuerzos administrativos para alcanzar el resultado esperado.

La administración es una función natural de la sociedad humana por medio de la cual se puede fijar una meta y alcanzarla. El término administración no debe confundirse con la representación de una persona o de un grupo de personas, es más bien un proceso definido y quiénes lo llevan a cabo se denominan gerentes, directores, ejecutivos o administradores. A menudo se señala que las ciencias sociales son ciencias inexactas, en comparación con las ciencias exactas, de la física: esto indica que también quizás dentro de las ciencias sociales la administración es una ciencia inexacta.

La verdad que la ciencia y la administración en particular tratan con fenómenos complejos acerca de los cuales se sabe muy poco del

comportamiento humano, del grupo humano y por el contrario algo más. Se sabe del comportamiento del átomo. No debemos olvidar que aún en las ciencias más exactas como la física existen áreas en las cuales hay desconocimiento científico y esto debe ser subsanado mediante hipótesis y teorías.

Procesos involucrados:

- Apoyo para desarrollar una cultura de la calidad en todos los proyectos a realizar, creando conciencia de mejoramiento, trabajo en equipo y participación.
- Fomentar el uso de instrumentos y herramientas en la toma de decisiones, organización y seguimiento de los procesos que se implementan en la institución.
- Apoyo en la articulación de proyectos, con el propósito de dar un sentido a las actividades a la luz de los propósitos establecidos en la institución educativa. Implementación de Indicadores de gestión, con el propósito de visualizar el estado de desarrollo de los procesos.
- Sistematización y documentación de todos los procesos, con el propósito de lograr aprendizajes organizacionales de los desaciertos y consolidar sostenibilidad.

Gestión educativa y gestión escolar

El concepto de gestión, tal como se utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas.

Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales

entre la gestión educativa y la gestión escolar. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

Las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular. De la O, J (2003).

Teorías de la Administración

La teoría neoclásica nos otorga un modelo para dirigir nuestra investigación y aportar dando posibles soluciones para mejorar el servicio que brindan las instituciones educativas poniendo énfasis en

la práctica de la administración para la búsqueda de resultados concretos y palpables, no debemos descuidar los conceptos teóricos de la administración en forma práctica y utilizable. Buscando la influencia del comportamiento humano en el campo de la administración en detrimento de los aspectos económicos y concretos que rodean el comportamiento de las instituciones, para poner cada cosa en el lugar que le corresponde.

Según, Koontz y O'Donnell (2001) la administración es planear, organizar, dirigir, controlar son principios generales. Los gerentes o directores son necesarios para cualquier institución dinámica y exitosa porque deben planear, dirigir y controlar los procesos de los servicios que brindan. Cualquiera sea la institución se deben seleccionar el personal, los materiales a utilizarse para mejorar el trabajo o servicio. Para ello reestablecen planes y directrices, así como evaluar resultados de desempeño de funciones que otorgan, coordinan y controlan el trabajo en la institución para lograr objetivos deseados. El director o gerente debe orientar el desarrollo de las diversas funciones de cada personal dentro de la institución educativa.

Según el enfoque de la Administración por Objetivos (APO), si se aplica en las diversas instituciones educativas se lograría que dichas instituciones mejoren la calidad para lo cual se deben involucrar en este trabajo todos los miembros; gerente o director y el personal administrativo deben identificar objetivos comunes, definir las áreas de responsabilidad de cada servicio en términos de resultados esperados y utilizando esos objetivos como guías para su actividad laboral. Este enfoque de los resultados busca que el gerente o director con todo su personal se reúnan discutan, negocien y formulen en conjunto los objetivos del desempeño del personal. Los objetivos, metas y resultados se negocian con el personal para la formulación tiene que ser consensual y participativa en la institución para que todos se sientan comprometidos a aportar con el valor agregado.

El director debe brindar apoyo, compromiso, dirección y recursos materiales para que el personal pueda laborar con eficacia, orientado a alcanzar objetivos. El director obtiene resultados y garantiza los medios y recursos respecto a capacitación, actualización, materiales, monitoreo, corrige errores mejora la infraestructura. Por otro lado, el personal trabaja para desempeñar metas y obtener medios, recursos necesarios para lograr sus objetivos, para ello todo el personal se debe reunir para evaluar los resultados del logro de objetivos. Posteriormente a la evaluación conjunta, los errores que surjan serán corregidos.

Gestión y Calidad

Gestión y calidad es conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales. La gestión de la calidad total es básicamente una "filosofía" empresarial que se fundamenta en la satisfacción del cliente, es la concepción esmerada del producto o servicio. Es conducir a un grupo humano, toma de decisiones y manejo de información hacia el logro de los objetivos institucionales (Mejora Continua, Calidad de Servicio, Satisfacción del Cliente).

Para Braslavsky y Tiramonti (1990), la conducción educativa y calidad es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa. Como proceso clave de gestión a aplicar en la organización para mejorar su posición de liderazgo encontramos varios elementos clave.

Linares (2006) afirma, que para lograr la calidad total educativa se deben cumplir algunos requisitos:

- Competencia, que incluye un competidor interno, una organización admirada dentro del mismo sector o una organización admirada dentro de cualquier otro sector.
- Medición, tanto del funcionamiento de las propias operaciones como de la empresa Benchmark, o punto de referencia que vamos a tomar como organización que posee las mejores cualidades en un campo determinado. Representa mucho más que un Análisis de la Competencia, examinándose no sólo lo que

se produce sino cómo se produce, o una Investigación de Mercado, estudiando no sólo la aceptación de la organización o el producto en el mercado sino las prácticas de negocio de grandes compañías que satisfacen las necesidades del cliente.

- Satisfacción de los clientes, entendiendo mejor sus necesidades al centramos en las mejores prácticas dentro del sector.
- Apertura a nuevas ideas, adoptando una perspectiva más amplia y comprendiendo que hay otras formas, y tal vez mejores, de realizar las cosas. Mejora Continua: es un proceso continuo de gestión y auto- mejora.

Perfil del gerente educativo

Se refiere a las características de un gerente educativo moderno:

En la gestión institucional

- Tener capacidad de liderazgo y convocatoria para Gestionar su Centro Educativo.
- Conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educación y otras normas pertinentes a su función directiva
- Poseer capacidad para resolver problemas y tener habilidad para tomar decisiones.
- Evidenciar capacidad de comunicación y habilidad para mantener buenas relaciones humanas con alumnos, padres de familia y profesores.
- Asumir el rol de creador de condiciones favorables para el desarrollo de capacidades humanas de los distintos actores educativos.
- Conocer y aplicar en su centro métodos y técnicas para elaborar el Proyecto de Desarrollo Institucional.
- Evaluar su accionar, y el de las personas a su cargo, considerando los procesos y sobre la base de los resultados.

En la gestión pedagógica

- Organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.

- Conocer y aplicar procedimientos de diversificación y adecuación curricular del centro educativo.
- Tener capacidad de identificar y organizar la evaluación de los elementos técnicos del proceso de aprendizaje, innovación, textos y materiales educativos.
- Manejar adecuadamente las técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa.
- Conocer y aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente.

En la gestión administrativa

El Gerente Educativo, debe conocer y manejar correctamente los sistemas de personal, presupuesto, tesorería, contabilidad y control adecuados al centro educativo. Debe tener capacidad de generar y administrar recursos financieros con un enfoque gerencial, debe comprometerse con su desarrollo personal y con el desarrollo de su organización, estimulando el cultivo de los más altos valores personales y sociales, debe desenvolverse con una política de "dirección abierta", lo cual significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad empresarial.

El Gerente Educativo, debe de estar abierto a los cambios, no puede cerrarse a la oportunidad de avanzar en el contexto educativo, libre de dogmas políticas y manipulaciones centralistas, debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada, a la vez de ejecutar la acción y función de gerencia, debe establecer prioridades y sistematizar los recursos disponibles logrando un óptimo funcionamiento operativo y administrativo de la institución que dirige.

- Conocer y manejar correctamente los sistemas de personal, racionalización, presupuesto, tesorería, contabilidad y control adecuados al centro educativo.
- Conocer y aplicar normas técnicas y procedimientos de la infraestructura y equipamiento educativo.

- Tener capacidad de generar y administrar recursos financieros con un enfoque gerencial Alvarado (2006).

Objetivos de la Gestión Educativa

Son objetivos de la gestión contribuir a:

- Desarrollar la Institución Educativa como comunidad de aprendizaje, encargada de lograr una excelente calidad educativa.
- Fortalecer la capacidad de decisión de las Instituciones Educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa. Las funciones de todas las instancias de gestión se rigen por los principios de subsidiariedad, solidaridad, complementariedad y concurrencia.
- Asegurar la coherencia de las disposiciones administrativas y la subordinación de éstas a las decisiones de carácter pedagógico.
- Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas, que conduzcan a la excelencia educativa.
- Desarrollar liderazgos democráticos.
- Colaborar en la articulación intersectorial, que asegure que los procesos de gestión se den en el marco de una política de desarrollo integral del país.
- Promover la activa participación de la comunidad.
- Articular las instituciones educativas para que desarrollen relaciones de cooperación y solidaridad.
- Fortalecer el ejercicio ético de las funciones administrativas para favorecer la transparencia y el libre acceso a la información.
- Participar en el efectivo funcionamiento de los mecanismos para prevenir y sancionar los actos de corrupción en la gestión.
- Incentivar la autoevaluación y evaluación permanente que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la Institución Educativa.

Instancias de la Gestión Educativa

Las instancias de gestión educativa descentralizada son:

- La Institución Educativa.
- La Unidad de Gestión educativa Local.
- La Dirección Regional de Educación.

➤ El Ministerio de Educación

La Institución Educativa

La Institución Educativa, como unidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. Ella tiene lugar en la prestación del servicio. Puede ser pública o privada.

Es finalidad de la institución educativa el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes. El Proyecto Educativo Institucional orienta su gestión.

La institución educativa, como ámbito físico y social, establece vínculos con los diferentes organismos de su entorno y pone a disposición sus instalaciones para el desarrollo de actividades extracurriculares y comunitarias, preservando los fines y objetivos educativos, así como las funciones específicas del local institucional.

Los programas educativos se rigen por lo establecido en este capítulo en lo que les corresponde.

Ámbito de la Institución Educativa

La Institución educativa comprende los centros de Educación Básica,

Educación de Técnico-Productiva y las instituciones de Educación Superior.

La gestión del sistema educativo. Finalidad y alcances.

Es la reglamentación de las normas de Gestión del Sistema Educativo, de conformidad con lo dispuesto en el Título V de la Ley N° 28044, Ley General de Educación.

Se aplica a las instancias de gestión educativa descentralizada: Instituciones Educativas (II.EE.) y programas educativos públicos de los niveles y modalidades de la etapa de la Educación Básica y de la Educación Técnico-Productiva; Unidades de Gestión Local (UGEL); Direcciones Regionales de Educación (DRE). En lo que corresponda, se aplica también a las instituciones educativas y programas educativos privados.

Tipos de Gestión de las Instituciones Educativas

Las Instituciones Educativas, por el tipo de gestión, son:

- Públicas de gestión directa por las autoridades educativas del sector

Educación o de otros sectores o instituciones del estado.

- Públicas de gestión Privada, por convenio, con entidades sin fines de lucro que prestan servicios educativos gratuitos.
- De gestión Privada conforme el artículo 72° de la Ley General de Educación 28044.

Características de la Gestión

Conforme a las últimas normas educativas vigentes, las principales características de la gestión del Sistema Educativo son las siguientes:

- Es descentralizada, porque se realiza en cada instancia de gestión y articula las acciones del Ministerio de Educación, Direcciones Regionales, UGELes e Instituciones Educativas, de acuerdo a las competencias que la ley les asigna, respetando sus autonomías en sus ámbitos de jurisdicción.
- Es simplificada y flexible, porque favorece la fluidez de los procesos y procedimientos de trabajo y permite que el sistema educativo se adapte a la diversidad de necesidades de aprendizaje y socialización de los estudiantes de todas las regiones.
- Es participativa y creativa, porque la sociedad interviene en forma organizada, democrática e innovadora, en la planificación, organización, seguimiento y evaluación de la gestión en cada una de las instancias de gestión descentralizada del sistema educativo, por intermedio de sus respectivo Consejo Educativo Institucional (CEI), Consejo Participativo Local de Educación (COPALE), Consejo Participativo Regional de Educación (COPARE) y otras organizaciones de la comunidad educativa.
- Está centrada en los procesos de aprendizaje y socialización de los estudiantes.

- Es formativa, porque contribuye al desarrollo de los integrantes de la comunidad educativa y se basa en la comunicación y transparencia.
- Es unitaria, sistémica y eficaz porque la gestión de cada instancia se articula con las otras y tiende al logro de sus objetivos.
- Es integral, porque comprende las dimensiones pedagógicas, institucionales y administrativas de la gestión educativa.

Autoridad de la Institución Educativa

Conforme a los cánones vigentes la autoridad en la primera instancia educativa es el Director institucional.

El Director, es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo.

Funciones del Director

Las funciones del Director de las instituciones educativas están establecidas en los artículos 55° y 68° de la Ley General de Educación 28044 y en el artículo 19° del D. S. N° 009-2005-ED. Reglamento de Gestión del Sistema Educativo.

Estrategia de la Gestión Institucional.

La estrategia no es predicción, sino comprensión de lo estratégico del "otro". Se trata de establecer direccionalidades más apropiadas respecto de un contexto. El contexto como una serie de actores con interés, contradicciones y alternativas vinculantes en relaciones de fuerza conjunto. La estrategia, entonces es una forma de pensamiento, una forma de observar y percibir la realidad. Definitivamente la estrategia es una perspectiva que forma parte de los esquemas racionalistas.

La estrategia como perspectiva acepta la idea racionalista del diseño de la realidad, de medios afines, ello requiere de:

- La indispensable necesidad de homogenizar fines, al existir actores múltiples y contradictorios.

- La indispensable necesidad de estandarizar permanentemente medios, al ser las situaciones y los eventos tan cambiantes y móviles; por lo mismo, los medios requieren ser actualizados “reconfigurados”.
 - La indispensable necesidad de predecir, controlar, el sustentarse con la direccionalidad construida pensando en la estrategia del otro. La estrategia es un elemento de alta reflexión, ya que ella se está jugando el destino de las acciones trascendentes de una organización, por tanto, los seres humanos encargados de llevar a cabo la estrategia requiere una motivación especial, de su involucramiento con los fines estratégicas diseñados. Entonces el pensamiento estratégico forma las grandes ideas o visiones, alrededor de los cuales la comunidad educativa pueda avanzar y construir el futuro. A su vez la planeación estratégica toma las grandes ideas y los convierte en necesidades específicas para su aplicación día tras día, para ello se considera cuatro prioridades:
 - El diálogo, que pretende mejorar la comunicación para el aprendizaje y la adaptación del cambio.
 - La evaluación, como una manera de considerar la situación actual de la institución de organización y su disposición y habilidad para el cambio.
 - Una visión que estimule el pensamiento sobre la dirección del cambio.
 - En la globalización la función de la gestión institucional radica en dirigir e integrar los servidores con su entorno o comunidad local y sus organizaciones. En los servidores potenciar sus capacidades, habilidades y conocimiento para la adopción e implementación de decisiones, con la plena participación plena de los padres de familia e instituciones locales en la mejora de la calidad del servicio educativo institucional.
- Para una eficaz planeación de la acción, que dirija la institución hacia la visión. Por consiguiente, los permanentes cambios y las exigencias de la gestión institucional estratégica e innovadora, el Director debe tener presente los siguientes principios:

- Buscar la verdad con espíritu transformador.
- Trabajar en equipo (sinergia) para lograr la calidad o la excelencia.
- Promover el compromiso institucional.
- Trabajar con decencia, con emoción inteligente e integridad.

Gestión Pedagógica

La gestión, así como la administración y la planeación representan la posibilidad estratégica para articular y dar sentido y contenido a la acción entre los diversos planos educativos. Por su naturaleza, tales estrategias recogen orientación y perspectivas teóricas, se ubican como instancias mediadoras de la acción y pueden desempeñarse con funciones tanto de naturaleza técnico -burocrática como de relación orgánica entre los propósitos integradores y autogestionarios y los diversos sectores educativos. La gestión pedagógica entendida como estrategia de impacto en la calidad de los sistemas de enseñanza, recoge la función que juega el establecimiento escolar en su conjunto y en su especificidad unitaria, local y regional para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas vigentes. Situarse en el plano pedagógico de la práctica educativa, supone la existencia de un conjunto de condiciones propiamente institucionales que rebasan el ambiente estrictamente escolar para tocar las esferas de poder formales y no formales que atañen tanto a autoridades, funcionarios y sujetos interactuantes como a procesos de interacción y de intercambio de bienes y de valores, sean estos de orden pedagógico o extra-pedagógico. Para el desarrollo de la propuesta se presentan a continuación cuatro apartados en los que se abordan aspectos relativos a la gestión como proceso de innovación, la dimensión organizacional de las instituciones, algunos elementos conceptuales de la gestión como construcción teórica y las posibilidades de un modelo de gestión pedagógica para América Latina.

Gestión Institucional

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una

planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

2.3 Bases Conceptuales.

Liderazgo

Según la Real Academia Española el término líder proviene– del inglés Leader - : guía, director, jefe o conductor de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad,

Polo A. (2009) sostiene que el liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva de un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o Institucional.

Directivo

Según el diccionario pedagógico (2002). Indica una dirección, pero sin imponerla. Opuesto a prescriptivo, rigurosamente obligatorio. Las directrices del director intelectual y el director espiritual son apenas directivas.

Director

Según el diccionario pedagógico (2002). Sostiene propiamente: aquel que dirige, que asegura una dirección: ya sea la dirección general de una empresa, o bien la de uno de sus sectores particulares. Director comercial, director de personal, etc.

El director es responsable de la gestión escolar. Según Héctor Magallanes Tasayco, considera que el director asume la representación legal de la institución. Ejerce su liderazgo basándose en los valores éticos, morales y democráticos; el director debe tener siempre en mente, que su principal objetivo es el “mejoramiento de la calidad educativa” y para ello, lo primero que debe de hacer es el diagnóstico de su institución y priorizar los problemas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Para ser un líder de la educación, necesita organizar su trabajo, dedicar suficiente tiempo a cada una de las actividades planificadas en el Plan Anual de Trabajo (PAT).

La actividad del director debe ser la de identificar problemas, clasificarlos y presentarlos ante el Consejo Educativo Estudiantil (CONEI), Haciendo ver la importancia de ellos y sugiriendo las soluciones oportunas, para que sean consideradas dentro del (PAT)

Gestión

Si entendemos como "gestión" como la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales. En esta propuesta de gestión, se definen las características de la organización que ha de llevar a la práctica, la propuesta pedagógica.

Sin embargo, es necesario señalar los procesos de gestión, sin los cuales todo esfuerzo será errático e inútil.

¿Qué es el liderazgo?

El liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos.

Se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros.

Planificación: Dentro de ella puntualizamos acciones como: diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos.

Organización: Establecemos funciones, estructura, cargos, métodos, procedimientos, sistemas.

Dirección: Toma de decisiones, delegar funciones, desconcentra y descentraliza.

Coordinación: Se plasma a través de coordinaciones en comités, comisiones, equipos de trabajo.

Control: Acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación, retroalimentación.

La organización

Es el aula el equipo docente-alumno es equivalente a los trabajadores. El alumno es el cliente del docente que recibe los servicios educativos para su desarrollo. La institución y los docentes son los proveedores.

Cada uno en la organización, debe dedicarse al mejoramiento común, continuo, personal y colectivamente. Debe buscarse un ambiente de aprendizaje en colaboración y asignarse recursos, tiempo, dinero y potenciales para su capacitación permanente. Los alumnos no deben concentrarse en las notas sino en el aprendizaje.

La organización es un sistema y el trabajo que las personas realizan como un proceso continuo. Cada sistema está conformado por procesos. Las mejoras en la calidad de estos procesos determinan la calidad en los productos resultantes. El mejoramiento continuo de los procesos de aprendizaje reemplaza a "enseñar y evaluar".

El éxito de la calidad es responsabilidad de la gerencia. Este debe preocuparse que la CALIDAD TOTAL se internalice en la cultura de la organización y en crear constancia de propósitos para el mejoramiento del producto y del servicio. Alumnos y docentes alcanzan su máximo potencial a través del mejoramiento continuo de sus labores.

Planificar

MAXWELL, J. (1998. p.28). Afirma que analizar y planificar los procesos necesarios para cumplir los propósitos institucionales e inclusive el cómo corregirlos.

“Cuanto más grande sea la organización, de mirar el futuro tanto más capaz debe ser el líder”

Escolar

Según Pérez J. (2008). Sustenta que, es el término que puede usarse para nombrar a los estudiantes que acude a la escuela para formarse.

La edad escolar, por su parte, es aquella que se vive mientras el alumno asiste a clase y no debe trabajar. Al completar los estudios obligatorios, la persona se convierte en graduado escolar.

Visionario

Está basada en hechos, más el instinto y otros factores intangibles. Y la realidad es que la intuición del liderazgo es por lo general el factor que distingue a los líderes más grandes de los que simplemente son buenos líderes.

Capacidad

Poder para realizar un acto físico o mental, ya sea innato alcanzable por el aprendizaje.

Tener capacidad para una tarea supone poder realizarla en el momento en que están presentes las circunstancias necesarias.

Docente

Sujeto encargado de conducir la acción educativa, mediante la interrelación permanente con el educando para promover su adaptación al medio social mediante la integración de su personalidad.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Ámbito

El área geográfica de la presente investigación está enmarcada en una zona rural, específicamente en la Institución Educativa N°32466 del Centro Poblado de Matacancha, distrito de Miraflores Provincia de Huamalíes departamento de Huánuco. Se encuentra en una situación geográfica accidentada con peñas y laderas. La condición socioeconómica de la población está basada en la agricultura y la ganadería respectivamente.

3.2 Población

Oseña (2008, p. 120) considera que “la población es el conjunto de individuos que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común, la calidad de ser miembros de una asociación voluntaria o de una raza, la matrícula en una misma universidad, o similares”.

La población de estudio para el presente proyecto de investigación está constituida por el director y docentes de la institución educativa N° 32466 de Matacancha - 2019.

Tabla 2.- Número de docentes de la Institución Educativa N° 32466 de Matacancha.

Cuadro N° 01
POBLACIÓN DE ESTUDIO

Nº DE DOCENTES	TOTAL
Educación Primaria	4
Educación Secundaria	8
TOTAL	12

FUENTE: Directorio de docentes 2019

ELABORADO: El investigador

3.3 Muestra

Según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010: 174) menciona que “la *muestra* es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. En realidad, pocas veces es posible medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y, desde luego, se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población.”

Se consideró a todos los profesores de la población, por lo tanto, la muestra ha sido censal. Número de la muestra = Número de la población = 12

Cuadro N° 02

MUESTRA DE ESTUDIO

Nº DE DOCENTES	TOTAL
Educación Primaria	4
Educación Secundaria	8
TOTAL	12

FUENTE: Directorio de docentes 2019

ELABORADO: El investigador

3.4 Nivel y tipo de estudio

Nivel

De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, reúne por su nivel las características de un estudio descriptivo.

Según Hawes (2002: p. 104) la investigación descriptiva pretende como su propio nombre lo indica, presentar un objeto a partir de ciertos rasgos en una serie de características que han sido consideradas apropiadas según el marco teórico y pensado en la audiencia respectivamente.

Tipo

La investigación es de tipo correlacional, ya que el propósito de la investigación examinar la relación entre dos variables. Salkind, 1999. En ese sentido, “la investigación proporciona indicios de la relación que

podría existir entre dos o mas cosas, o de que también uno o más datos podrían predecir un resultado específico” (p.19).

3.5 Diseño de investigación

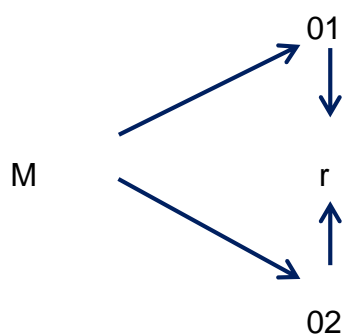
El diseño de investigación es no experimental. Los estudios correlacionales tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables Hernández, Fernández & Baptista (2006, p.121). En este sentido, la presente investigación nos permite conocer el grado de relación que existe entre ambas variables (Liderazgo directivo y gestión escolar).

Este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables, miden cada una de ellas y después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba.

Si dos variables están correlacionadas y se conoce la magnitud de la asociación, se tiene base para predecir, con mayor o menor exactitud. Pero también se llega dar que aparentemente dos variables estén relacionadas, pero que en realidad no sea así. Esto se conoce como Correlación Espuria, por ejemplo: supongamos que se presenta la siguiente tendencia, a mayor estatura, mayor inteligencia; estos resultado no tendrían sentido. No podríamos decir que la estatura se correlaciona con la inteligencia, aunque los resultados del estudio así lo indicaran.

Valor: En cierta medida tienen un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa.

La representación del diseño de la investigación es la siguiente:



Dónde:

M: Muestra

O1: Observación de la variable 1 (Liderazgo Directivo)

O2: Observación de la variable 2 (Gestión Escolar)

r: Correlación entre dichas variables.

3.6 Técnicas e instrumentos

Para el procesamiento de la información se utilizó el software estadístico SPSS (versión 18.0) o Microsoft office Excel; crea D Acona, M.A., (2004 P. 17) que permite la tabulación y comparación de datos estadísticos. El SPSS (Statiscal Pactkege for Social Sciences) versión 18.0, es un programa o herramienta estadística de primera necesidad utilizados en trabajos de investigación.

La encuesta

La encuesta se realizó en función de un cuestionario, siendo éste por tanto, el documento básico para obtener la información en la gran mayoría de las investigaciones y estudios de mercado. El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa.

Observación.

La observación es el método fundamental de obtención de datos de la realidad toda vez que consiste en obtener información mediante la percepción intencionada y selectiva, ilustrada e interpretativa de un objeto o de un fenómeno determinado.

Existen diversos tipos y clases de observación estos dependen de la naturaleza del objeto o fenómeno a observar y de las condiciones que esta se ha de llevar a cabo, modalidad estilo e instrumento.

La observación es un acto en el que entran en una estrecha y simultanea relación el observador (sujeto) y el objeto; dependiendo del tipo de investigación el objeto tomaría el lugar del sujeto observado.

Entrevista

Se utiliza para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el investigador o entrevistador. Consiste en una conversación entre una o más personas en la cual uno es el entrevistado y el otro u otros son los entrevistados o informantes clave.

Instrumentos

Entre los instrumentos más utilizados se encuentran el cuestionario y las escalas de actitudes, los cuales están compuestos por un conjunto de preguntas con respecto a las variables que están sujetas a medición, y que son elaborados teniendo en cuenta los objetivos de la investigación.

Cuestionario

Contiene un conjunto de preguntas destinadas a recoger, procesar y analizar información sobre hechos estudiados en poblaciones (muestras). Sus preguntas pretenden alcanzar información mediante las respuestas de la población.

Escala de actitudes

Miden intensidad de actitudes de forma objetiva y para su construcción se implican procedimientos a través de la selección de juicios o sentencias de acuerdo a ciertas reglas a las que se les adjudica valores cuantitativos que mide el grado de aceptación o rechazo.

3.7 Validación y confiabilidad del instrumento

El proceso de validación del instrumento de recolección de datos para la investigación “LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN ESOLAR EN LA INTITUCIÓN EDUCATIVA N° 32466 MATACANCHA – 2019”, se hizo por **menor variabilidad**; la instrumentación se refiere a los cambios que ocurren en los procedimientos de medida u observación durante el experimento. De preferencia usar instrumentos ya acreditados o previamente probados en nuestro piloto, con la finalidad de buscar menor variabilidad y de esa manera recoger datos fiables. Si la investigación requiere de su propio instrumento de recolección de datos, entonces el investigador debe seguir la validación de la misma. Se cumple con un adecuado pilotaje a una muestra pequeña, con apoyo de expertos en la materia. Por ello se dice que la validación de

los instrumentos de recolección de datos, implica someterlo a juicio de expertos.

3.8 Procedimiento

Se realizó la validez del instrumento por medio del juicio de expertos y la confiabilidad por medio del Alfa de Cronbach, por tratarse de respuestas con escala de Likert, baremos comparativos, se realizó las tablas resúmenes de los cuales se extrajeron los gráficos correspondientes los cuales contaron con su respectiva interpretación. Se analizó el tipo de distribución que presentan los datos en cada variable, a través de la prueba de Kolmogorov. Considerando el valor de la prueba, se determinó el uso del estadístico de correlación: si los datos presentan distribución normal, se utilizaba el paramétrico (Pearson), caso contrario, el no paramétrico (Rho de Spearman). Las pruebas de hipótesis se han trabajado con el estadístico de correlación r de Pearson, puesto que los datos de las variables cumplen con normales.

La técnica para el procesamiento de datos se utilizará la estadística, puesto que la organización de los datos nos permitirá describir los resultados del proceso de investigación; para ello se utilizará como instrumentos de procesamientos de datos cuadros de frecuencia y el gráfico de barras para presentar, analizar e interpretar el resultado de la presente investigación.

3.9 Plan de tabulación y análisis de datos.

Cuadros y Tablas porcentuales y proporciones:

Se utilizará la técnica estadística a través de la cual se representa magnitudes y la descripción cuantitativa porcentual de la problemática en estudio. Sus valores relativos nos permitió realizar comparaciones entre los resultados obtenidos de cada proceso evaluativo.

Los gráficos estadísticos:

Se empleará las representaciones gráficas de los datos mediante los elementos visuales que permite representar los resultados. Así mismo los gráficos nos permitirán la interpretación inmediata de los datos y nos

ayudarán a comprender mejor la distribución o las tendencias de los atributos o las propiedades del problema en estudio, que dentro de ello utilizaremos los: barras simples, gráfico circular, etc.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1 Análisis descriptivo

Después de haber concluido la etapa de recolección de datos se presentan los resultados sistematizados en tablas de frecuencia y figuras estadísticas con sus interpretaciones correspondientes.

Asimismo se ha elaborado la contrastación de hipótesis teniendo en cuenta la distribución Chi cuadrada, mediante tablas de contingencia y prueba de independencia.

Las escalas utilizadas para el procesamiento de los resultados se presentan de forma cuantitativa y cualitativa, los mismos que se expresan de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla N° 01

Escalas de medición para liderazgo directivo y la gestión escolar

Escala cualitativa	Escala cuantitativa
Nunca	1
Muy pocas veces	2
Algunas veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Fuente: Escala Lickert
Elaboración: Tesista

4.1.1 Presentación de resultados del trabajo de campo

Tabla N° 02

Base de datos sobre liderazgo directivo

N°	DIMENSIÓN 1: Consultivo							DIMENSION 2: PARTICIPATIVO						DIMENSION 3: CONSIDERADO						Promedio V1	Total V1					
	ítem1	ítem2	ítem3	ítem4	ítem5	ítem6	Promedio D1	Total D1	ítem7	ítem8	ítem9	ítem10	ítem11	ítem12	Promedio D2	Total D2	ítem13	ítem14	ítem15			ítem16	ítem17	ítem18	Promedio D3	Total D3
1	4	3	3	3	4	4	4	21	4	4	3	4	3	3	4	21	2	3	3	3	4	4	3	19	4	61
2	4	4	3	4	4	4	4	23	3	3	4	3	4	4	4	21	4	4	3	3	4	4	4	22	4	66
3	2	2	2	4	3	4	3	17	4	3	3	3	3	4	3	20	3	4	3	3	3	4	3	20	3	57
4	4	4	3	4	5	4	4	24	5	4	5	5	4	4	5	27	4	5	5	4	5	5	5	28	5	79
5	3	3	3	3	4	4	3	20	3	3	4	3	3	3	3	19	3	3	3	4	3	3	3	19	3	58
6	5	5	5	4	5	5	5	29	5	5	5	5	4	5	5	29	5	5	5	4	5	5	5	29	5	87
7	5	5	5	5	5	5	5	30	5	4	4	5	5	5	5	28	4	5	5	5	5	4	5	28	5	86
8	4	3	4	3	3	3	3	20	3	4	3	3	4	3	3	20	4	3	4	3	3	3	3	20	3	60
9	4	5	4	2	5	5	4	25	5	4	4	5	5	5	28	4	4	5	5	4	4	4	4	26	4	79
10	5	5	4	4	4	5	5	27	5	4	4	4	5	4	4	26	4	4	4	4	5	5	4	26	4	79
11	4	4	3	4	4	4	4	23	4	3	4	4	4	3	4	22	4	4	4	4	3	3	4	22	4	67
12	5	5	5	5	5	4	5	29	4	5	5	4	5	4	5	27	5	4	5	5	5	5	5	29	5	85

Fuente: Encuesta
Elaboración: Tesista

Tabla N° 03

Base de datos sobre gestión escolar

N°	DIMENSIÓN 1: Consultivo								DIMENSIÓN 2: PARTICIPATIVO								DIMENSIÓN 3: CONSIDERADO								Promedio V1	Total V1
	ítem1	ítem2	ítem3	ítem4	ítem5	ítem6	Promedio D1	Total D1	ítem7	ítem8	ítem9	ítem10	ítem11	ítem12	Promedio D2	Total D2	ítem13	ítem14	ítem15	ítem16	ítem17	ítem18	Promedio D3	Total D3		
1	3	4	3	3	4	3	3	20	4	3	4	3	3	3	3	20	3	3	3	3	3	4	3	19	3	59
2	4	4	5	4	4	4	4	25	4	4	5	4	4	4	4	25	4	4	4	5	4	4	4	25	4	75
3	3	4	2	3	3	4	3	19	3	4	3	1	3	3	3	17	4	1	1	3	4	3	3	16	3	52
4	5	4	5	5	5	4	5	28	5	4	4	4	5	4	4	26	5	5	4	4	5	4	5	27	5	81
5	3	3	4	4	3	3	3	20	4	3	3	3	3	4	3	20	3	2	3	3	4	3	3	18	3	58
6	5	4	4	4	5	5	5	27	5	5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	5	5	5	5	30	5	86
7	4	4	4	5	5	5	5	27	4	5	4	4	4	4	4	25	5	4	4	5	5	4	5	27	5	79
8	4	3	3	3	3	3	3	19	3	4	3	3	3	3	3	19	3	3	4	3	4	3	3	20	3	58
9	5	5	4	4	5	4	5	27	4	4	5	4	4	4	4	25	5	4	5	4	4	5	5	27	5	79
10	4	4	5	5	4	4	4	26	4	5	4	4	5	4	4	26	4	4	5	4	4	5	4	26	4	78
11	4	5	5	4	5	5	5	28	4	5	5	4	5	4	5	27	5	5	4	5	4	4	5	27	5	82
12	4	4	5	5	5	4	5	27	4	3	4	5	4	4	4	24	5	4	4	3	4	2	4	22	4	73

Fuente: Encuesta

Elaboración: Tesista

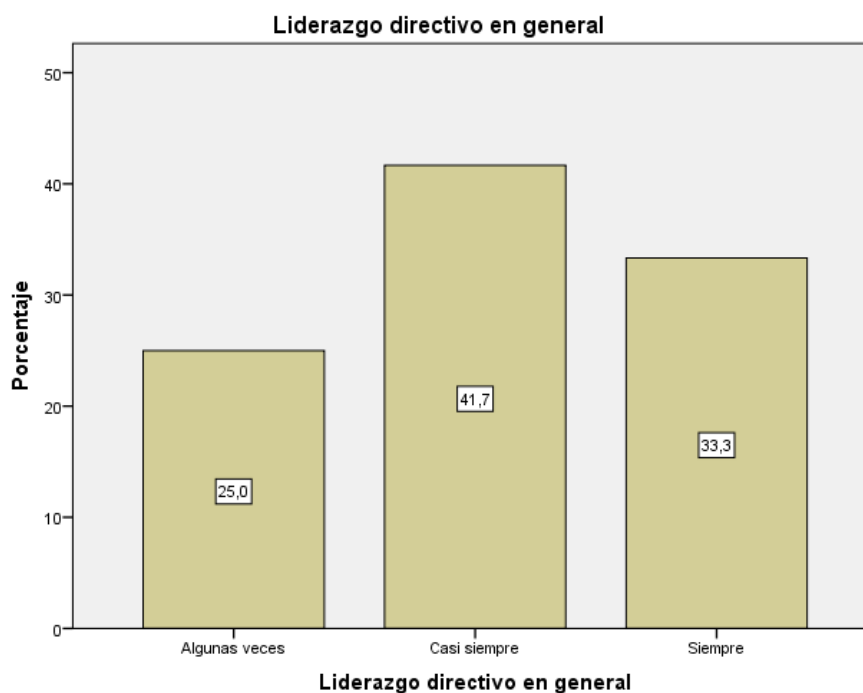
4.1.2 Resultados sobre la variable: liderazgo directivo

Tabla N° 04
Variable 1: Liderazgo directivo en general

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	3	25,0	25,0
	Casi siempre	5	41,7	66,7
	Siempre	4	33,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0

Fuente: Encuesta
Elaboración: Tesista

Gráfico N° 01



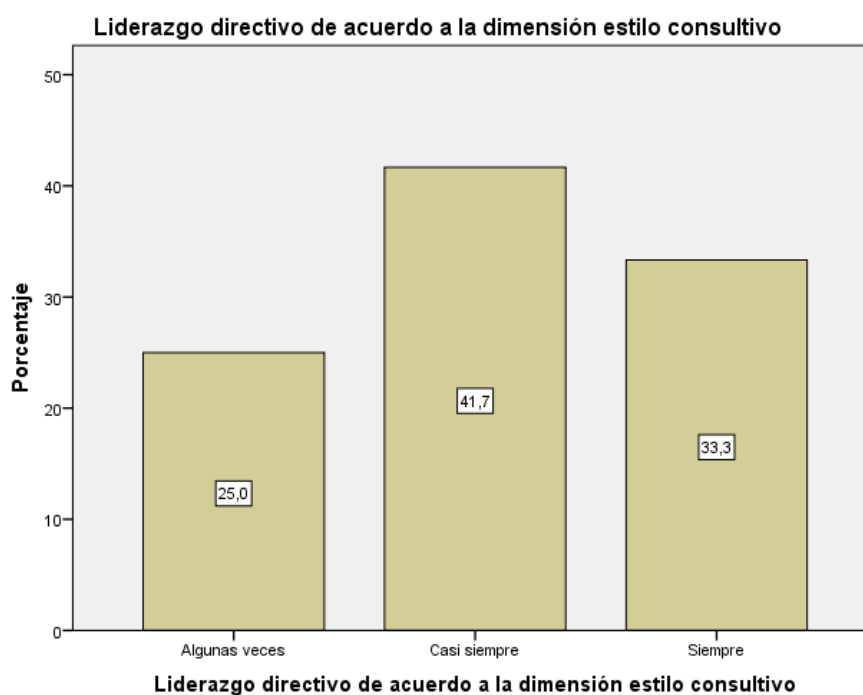
Interpretación:

En la tabla y gráfico se evidencia, que el 25% de unidades de análisis manifestaron que el liderazgo directivo se percibe algunas veces, el 41,7% percibe casi siempre, el 33,3% siempre y ninguno percibe casi nunca o nunca; es decir estos resultados evidencian que la mayoría de los docentes expresan su apreciación sobre el liderazgo directivo en términos favorables.

Tabla N° 05**Liderazgo directivo de acuerdo a la dimensión estilo consultivo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	3	25,0	25,0
	Casi siempre	5	41,7	66,7
	Siempre	4	33,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0

Fuente: Encuesta
Elaboración: Tesista

Gráfico N° 02

Interpretación:

En la tabla y gráfico se evidencia, que el 25% de unidades de análisis manifestaron que el estilo consultivo del liderazgo directivo se percibe algunas veces, el 41,7% percibe casi siempre, el 33,3% siempre y ninguno percibe casi nunca o nunca; es decir estos resultados evidencian que la mayoría de los docentes expresan su apreciación sobre el estilo consultivo del liderazgo directivo en términos favorables.

Tabla N° 06

1. El director basa su liderazgo en discutir los diferentes temas con los docentes antes de tomar una decisión.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy pocas veces	1	8,3	8,3	8,3
Algunas veces	1	8,3	8,3	16,7
Válidos Casi siempre	6	50,0	50,0	66,7
Siempre	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Tabla N° 07

2. El director se comunica con los docentes y administrativos, conoce su opinión y luego decide.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy pocas veces	1	8,3	8,3	8,3
Algunas veces	3	25,0	25,0	33,3
Válidos Casi siempre	3	25,0	25,0	58,3
Siempre	5	41,7	41,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Tabla N° 08

3. El director establece procedimientos formales para recoger información y socializarla.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy pocas veces	1	8,3	8,3	8,3
Algunas veces	5	41,7	41,7	50,0
Válidos Casi siempre	3	25,0	25,0	75,0
Siempre	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Tabla N° 09

4. El director hace uso constructivo de las ideas y opiniones de sus colaboradores, fomenta la comunicación tanto en forma ascendente como descendente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy pocas veces	1	8,3	8,3	8,3
Algunas veces	3	25,0	25,0	33,3
Válidos Casi siempre	6	50,0	50,0	83,3
Siempre	2	16,7	16,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Tabla N° 10

5. El director consulta con los docentes y trabajadores, permitiendo la delegación y participación de las personas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	2	16,7	16,7	16,7
Válidos Casi siempre	5	41,7	41,7	58,3
Siempre	5	41,7	41,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Tabla N° 11

6. El director pide aportes antes de tomar decisiones y los usa produciendo un efecto positivo en sus colaboradores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	1	8,3	8,3	8,3
Válidos Casi siempre	7	58,3	58,3	66,7
Siempre	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Interpretación:

Las tablas del 6 al 11 muestran resultados sobre los ítems de la dimensión estilo consultivo; los mismos que en su mayoría evidencian resultados de apreciaciones específicas sobre estilo consultivo del liderazgo directivo en las escalas casi siempre y siempre. Es decir se corrobora que los directivos muestran con pertinencia el estilo consultivo del liderazgo directivo.

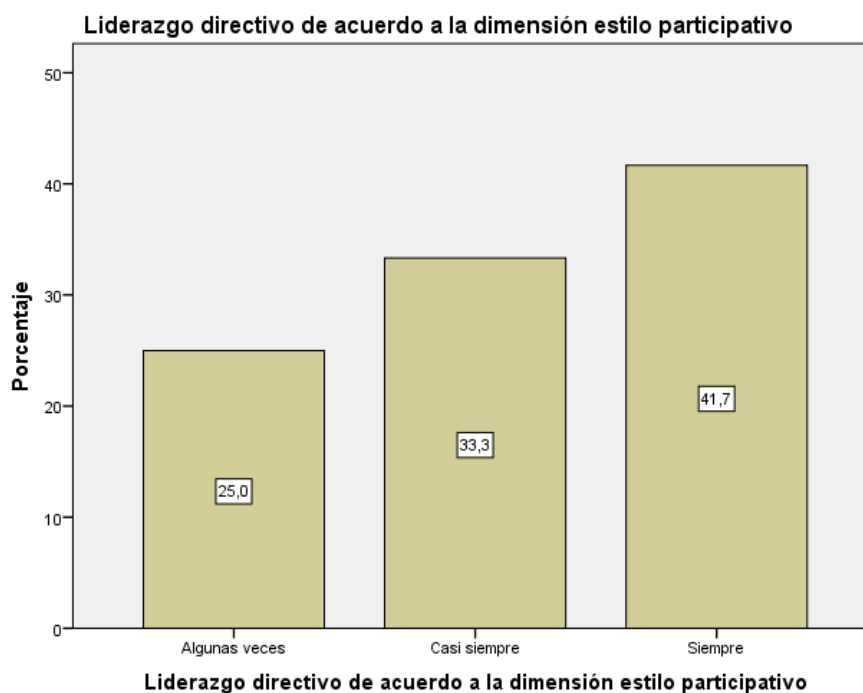
Tabla N° 12

Liderazgo directivo de acuerdo a la dimensión estilo participativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	3	25,0	25,0
	Casi siempre	4	33,3	58,3
	Siempre	5	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0

Fuente: Encuesta
Elaboración: Tesista

Gráfico N° 03



Interpretación:

En la tabla y gráfico se evidencia, que el 25% de unidades de análisis manifestaron que el estilo participativo del liderazgo directivo se percibe algunas veces, el 33,3% percibe casi siempre, el 41,7% siempre y ninguno percibe casi nunca o nunca; es decir estos resultados evidencian que la mayoría de los docentes expresan su apreciación sobre el estilo participativo del liderazgo directivo en términos favorables.

Tabla N° 13

7. El director analiza con los trabajadores docentes y administrativos las diferentes cuestiones y toma las decisiones en grupo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	3	25,0	25,0	25,0
Casi siempre	4	33,3	33,3	58,3
Siempre	5	41,7	41,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Tabla N° 14

8. El director hace notar que cualquier miembro tiene tanta responsabilidad como el líder en las decisiones.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	4	33,3	33,3	33,3
Casi siempre	6	50,0	50,0	83,3
Siempre	2	16,7	16,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Tabla N° 15

9. El director canaliza las distintas opiniones, no impone soluciones sino que ofrece varias alternativas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Algunas veces	3	25,0	25,0	25,0
Casi siempre	6	50,0	50,0	75,0
Siempre	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Tabla N° 16

10. El director hace participar a las personas en la definición de objetivos, planificación del trabajo, etc.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Algunas veces	4	33,3	33,3	33,3
Casi siempre	4	33,3	33,3	66,7
Siempre	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Tabla N° 17

11. El director participativo crea un ambiente más gratificante, con más integración y motivador.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Algunas veces	3	25,0	25,0	25,0
Casi siempre	5	41,7	41,7	66,7
Siempre	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Tabla N° 18

12. El director siempre obtiene ideas y opiniones de sus colaboradores y las usa en forma constructiva

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Algunas veces	4	33,3	33,3	33,3
Casi siempre	5	41,7	41,7	75,0
Siempre	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Interpretación:

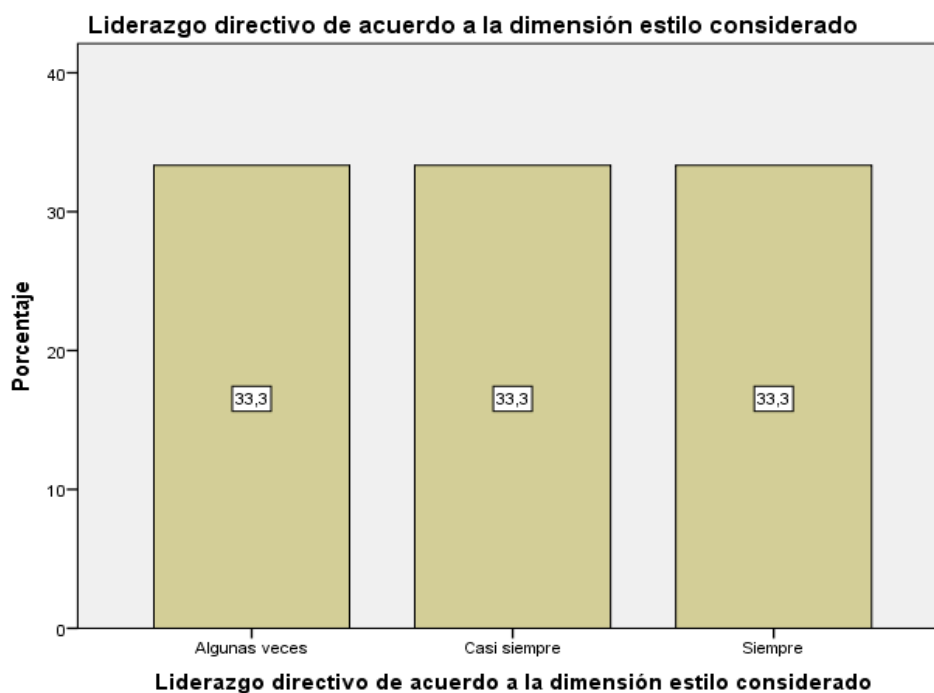
Las tablas del 13 al 18 muestran resultados sobre los ítems de la dimensión estilo participativo; los mismos que en su mayoría evidencian resultados de apreciaciones específicas sobre estilo participativo del liderazgo directivo en las escalas casi siempre y siempre. Es decir se corrobora que los directivos muestran con pertinencia el estilo participativo del liderazgo directivo.

Tabla N° 19

Liderazgo directivo de acuerdo a la dimensión estilo considerado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Algunas veces	4	33,3	33,3	33,3
Casi siempre	4	33,3	33,3	66,7
Siempre	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Tesista

Gráfico N° 04

Interpretación:

En la tabla y gráfico se evidencia, que el 33,3% de unidades de análisis manifestaron que el estilo considerado del liderazgo directivo se percibe algunas veces, otro 33,3% percibe casi siempre, el mismo porcentaje que los anteriores perciben en siempre y ninguno calificó en casi nunca o nunca; es decir estos resultados evidencian que la mayoría de los docentes expresan su apreciación sobre el estilo considerado del liderazgo directivo en términos favorables.

Tabla N° 20

13. El director involucra a sus colaboradores en las decisiones (tendencia descentralizada) y escucha diversos puntos de vista para enriquecer el suyo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy pocas veces	1	8,3	8,3	8,3
Algunas veces	2	16,7	16,7	25,0
Válidos Casi siempre	7	58,3	58,3	83,3
Siempre	2	16,7	16,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Tabla N° 21

14. El director tiene confianza en sus colaboradores, los motivan y permite cierto nivel de comunicación ascendente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	3	25,0	25,0	25,0
Casi siempre	6	50,0	50,0	75,0
Siempre	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Tabla N° 22

15. El director consulta la idea, la situación y trata que haya una acción común en el grupo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	4	33,3	33,3	33,3
Casi siempre	3	25,0	25,0	58,3
Siempre	5	41,7	41,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Tabla N° 23

16. El director considera la identificación del personal con la institución educativa motivándola y destacándola.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	4	33,3	33,3	33,3
Casi siempre	5	41,7	41,7	75,0
Siempre	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Tabla N° 24

17. El director apuesta por la mejora de los estudios de los docentes y los considera para la gestión educativa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	4	33,3	33,3	33,3
Casi siempre	3	25,0	25,0	58,3
Siempre	5	41,7	41,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Tabla N° 25

18. El director considera a los docentes que participan activamente en las actividades de la institución educativa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	3	25,0	25,0	25,0
Casi siempre	5	41,7	41,7	66,7
Siempre	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Interpretación:

Las tablas del 20 al 25 muestran resultados sobre los ítems de la dimensión estilo considerado; los mismos que en su mayoría evidencian resultados de apreciaciones específicas sobre el estilo considerado del liderazgo directivo en las escalas casi siempre y siempre. Es decir se corrobora que los directivos muestran con pertinencia el estilo consultivo del liderazgo directivo.

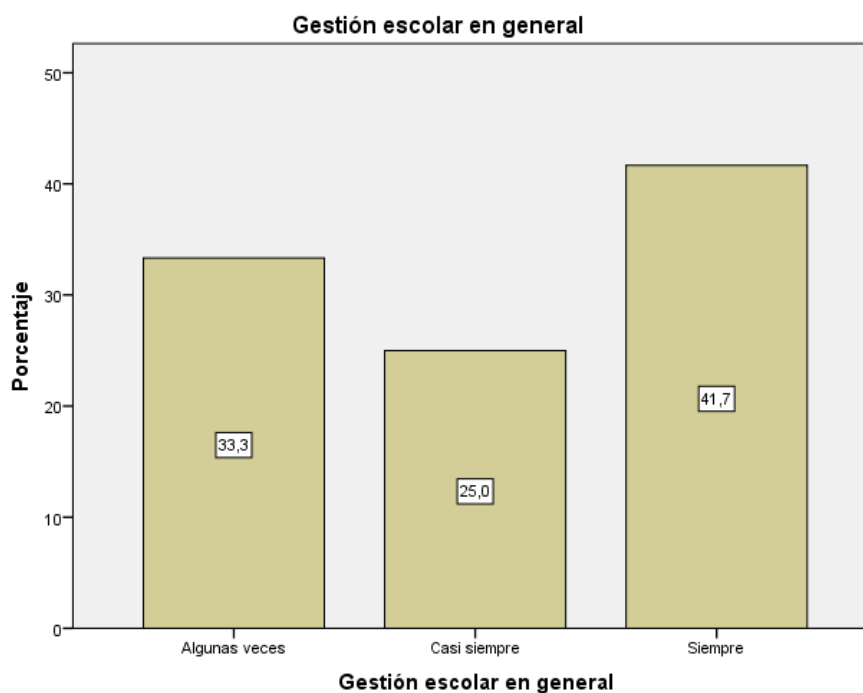
4.1.3 Resultados sobre la variable: Gestión escolar

Tabla N° 26
Gestión escolar en general

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	4	33,3	33,3
	Casi siempre	3	25,0	58,3
	Siempre	5	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0

Fuente: Encuesta
Elaboración: Tesista

Gráfico N° 05



Interpretación:

En la tabla y gráfico se evidencia, que el 33,3% de unidades de análisis manifestaron que la gestión escolar se percibe favorablemente algunas veces, el 25% percibe casi siempre, el 41,7% siempre y ninguno percibe casi nunca o nunca; es decir estos resultados evidencian que la mayoría de los docentes expresan su apreciación sobre la gestión escolar en términos favorables.

Tabla N° 27

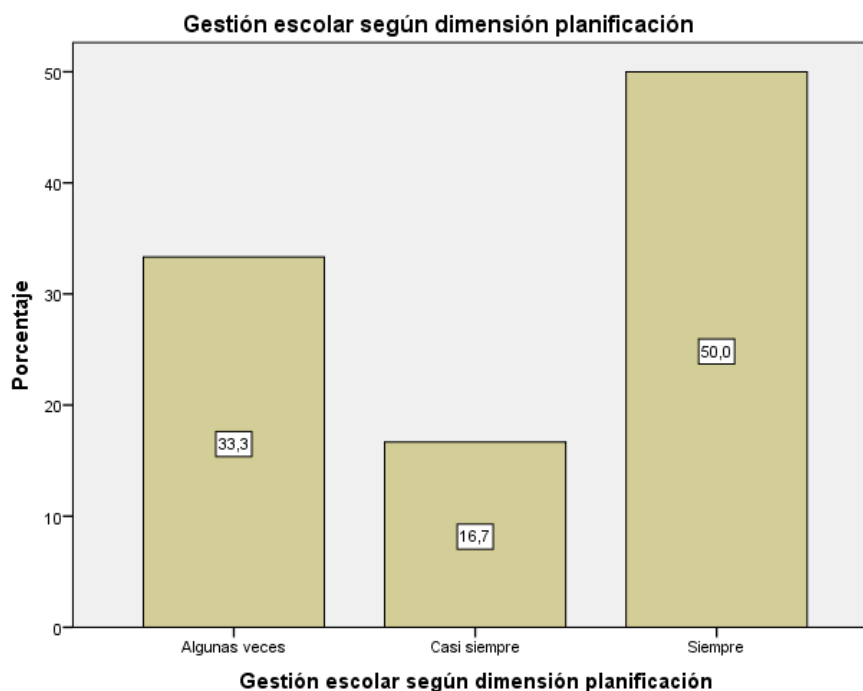
Gestión escolar según dimensión planificación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	4	33,3	33,3
	Casi siempre	2	16,7	50,0
	Siempre	6	50,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0

Fuente: Encuesta

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 06



Interpretación:

En la tabla y gráfico se evidencia, que el 33,3% de unidades de análisis manifestaron que la planificación en la gestión escolar se percibe favorablemente algunas veces, el 16,7% percibe casi siempre, el 50% siempre y ninguno percibe casi nunca o nunca; es decir estos resultados evidencian que la mayoría de los docentes expresan su apreciación mostrando que la planificación en la gestión escolar es favorable.

Tabla N° 28

1. Al realizar la planeación estratégica se toma en cuenta a todos los involucrados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	3	25,0	25,0
	Casi siempre	6	50,0	75,0
	Siempre	3	25,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0

Tabla N° 29

2. Consideras que los objetivos planteados en la planificación estratégica se cumplen

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	2	16,7	16,7
	Casi siempre	8	66,7	83,3
	Siempre	2	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0

Tabla N° 30

3. Planificación significa que debemos recordar a dónde queremos llegar, que debemos hacer y cómo debemos hacerlo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy pocas veces	1	8,3	8,3
	Algunas veces	2	16,7	25,0
	Casi siempre	4	33,3	58,3
	Siempre	5	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0

Tabla N° 31

4. Cuando se planifica el trabajo en el aula se establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Algunas veces	3	25,0	25,0	25,0
Casi siempre	5	41,7	41,7	66,7
Siempre	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Tabla N° 32

5. Planificar el proceso pedagógico es un proceso en el cual se define de manera sistemática los lineamientos estratégicos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Algunas veces	3	25,0	25,0	25,0
Casi siempre	3	25,0	25,0	50,0
Siempre	6	50,0	50,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Tabla N° 33

6. La planificación de procesos pedagógicos comprende la programación general (mediano plazo) y operativa (corto plazo) del plan.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Algunas veces	3	25,0	25,0	25,0
Casi siempre	6	50,0	50,0	75,0
Siempre	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Interpretación:

Las tablas del 28 al 33 muestran resultados sobre los ítems de la dimensión planificación; los mismos que, en su mayoría, evidencian resultados de apreciaciones específicas sobre la planificación en la gestión escolar en las escalas casi siempre y siempre. Es decir se corrobora que existe pertinencia en la planificación para la gestión escolar.

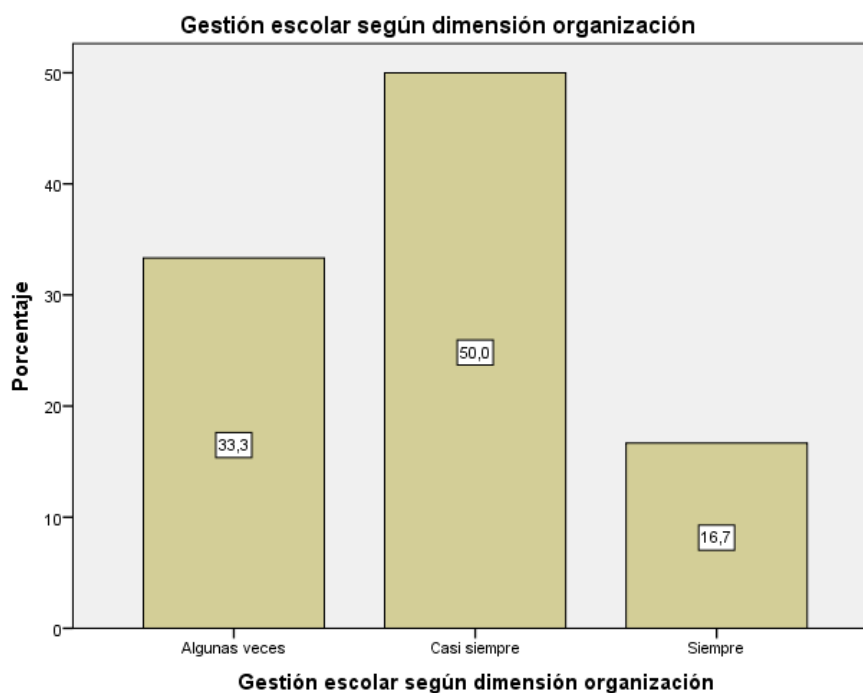
Tabla N° 34

Gestión escolar según dimensión organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	4	33,3	33,3	33,3
Casi siempre	6	50,0	50,0	83,3
Siempre	2	16,7	16,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Tesista

Gráfico N° 07



Interpretación:

En la tabla y gráfico se evidencia, que el 33,3% de unidades de análisis manifestaron que la organización en la gestión escolar se percibe favorablemente algunas veces, el 50% percibe casi siempre, el 16,7% siempre y ninguno percibe casi nunca o nunca; es decir estos resultados evidencian que la mayoría de los docentes expresan su apreciación mostrando que la organización en la gestión escolar es favorable.

Tabla N° 35

7. En la gestión educativa, la organización está orientada por los procesos educativos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	2	16,7	16,7	16,7
Casi siempre	8	66,7	66,7	83,3
Siempre	2	16,7	16,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Tabla N° 36

8. La organización educativa, es un sistema complejo que se encamina hacia determinados fines de acuerdo a las necesidades educativas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	3	25,0	25,0	25,0
Casi siempre	5	41,7	41,7	66,7
Siempre	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Tabla N° 37

9. Lo que pretende la organización en la gestión educativa es el mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	3	25,0	25,0	25,0
Casi siempre	5	41,7	41,7	66,7
Siempre	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Tabla N° 38

10. La organización planifica a nivel pedagógico los productos que las instituciones educativas ofrecen a la sociedad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	8,3	8,3	8,3
Algunas veces	3	25,0	25,0	33,3
Casi siempre	6	50,0	50,0	83,3
Siempre	2	16,7	16,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Tabla N° 39

11. La organización en el desarrollo de procesos pedagógicos, centran sus esfuerzos exclusivamente en lo que acontece dentro del contexto áulico.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	4	33,3	33,3	33,3
Casi siempre	4	33,3	33,3	66,7
Siempre	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Tabla N° 40

12. La organización tiene su realidad particular, ante la que tiene que enfrentarse, y tomar decisiones.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Algunas veces	3	25,0	25,0	25,0
Válidos Casi siempre	9	75,0	75,0	100,0
Válidos Total	12	100,0	100,0	

Interpretación:

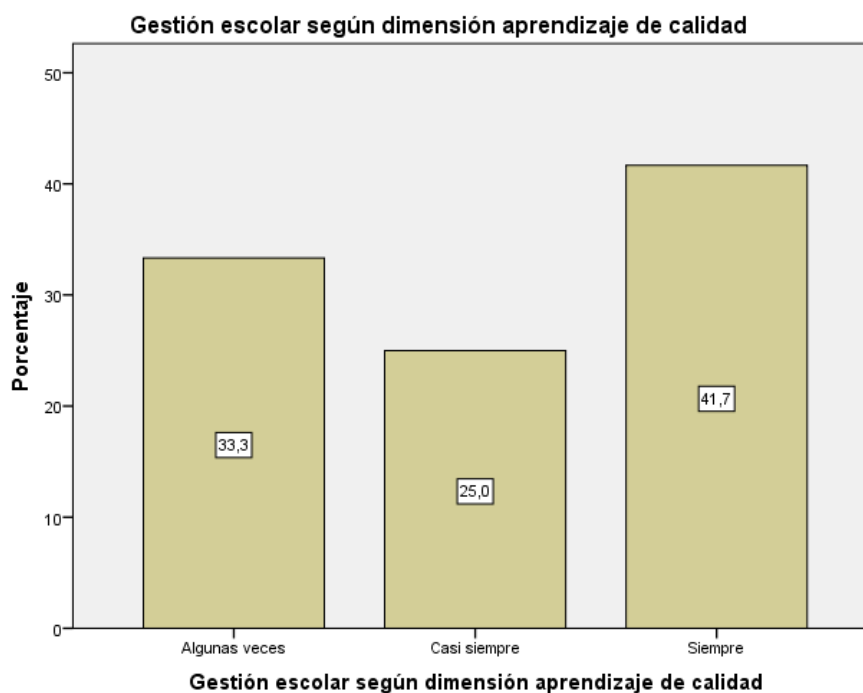
Las tablas del 35 al 40 muestran resultados sobre los ítems de la dimensión organización; los mismos que, en su mayoría, evidencian resultados de apreciaciones específicas sobre la organización en la gestión escolar en la escala de casi siempre. Es decir se corrobora que existe pertinencia en la organización para la gestión escolar.

Tabla N° 41

Gestión escolar según dimensión aprendizaje de calidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Algunas veces	4	33,3	33,3	33,3
Válidos Casi siempre	3	25,0	25,0	58,3
Válidos Siempre	5	41,7	41,7	100,0
Válidos Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Tesista

Gráfico N° 08

Interpretación:

En la tabla y gráfico se evidencia, que el 33,3% de unidades de análisis manifestaron que el aprendizaje de calidad en la gestión escolar se percibe favorablemente algunas veces, el 25% percibe casi siempre, el 41,7% siempre y ninguno percibe casi nunca o nunca; es decir estos resultados evidencian que la mayoría de los docentes expresan su apreciación mostrando que el aprendizaje de calidad en la gestión escolar es favorable.

Tabla N° 42

13. Aprendizaje de calidad implica partir de la idea fundamental que todos pueden aprender.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	3	25,0	25,0	25,0
Casi siempre	3	25,0	25,0	50,0
Siempre	6	50,0	50,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Tabla N° 43

14. Aprendizaje de calidad es tener los lineamientos que el país ha establecido acerca de lo que todos los estudiantes deben saber y saber hacer.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	8,3	8,3	8,3
Muy pocas veces	1	8,3	8,3	16,7
Algunas veces	2	16,7	16,7	33,3
Casi siempre	5	41,7	41,7	75,0
Siempre	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Tabla N° 44

15. El aprendizaje de calidad asegura que los estudiantes sigan aprendiendo de manera autónoma, y puedan transferir lo que aprendieron a otras situaciones y contextos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	8,3	8,3	8,3
Algunas veces	2	16,7	16,7	25,0
Casi siempre	6	50,0	50,0	75,0
Siempre	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Tabla N° 45

16. Considera que el aprendizaje de calidad garantiza el uso de los medios y las nuevas tecnologías para el mejoramiento de los aprendizajes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	5	41,7	41,7	41,7
Casi siempre	3	25,0	25,0	66,7
Siempre	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Tabla N° 46

17. Aprendizaje de calidad implica preparar a sus estudiantes para sus estudios postsecundarios o para tener buenas oportunidades laborales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	1	8,3	8,3	8,3
Casi siempre	8	66,7	66,7	75,0
Siempre	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Tabla N° 47

18. El aprendizaje de calidad permite alcanzar las metas y los resultados propuestos, y qué ajustes hay que introducir para corregir el rumbo oportunamente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy pocas veces	1	8,3	8,3	8,3
Algunas veces	3	25,0	25,0	33,3
Casi siempre	5	41,7	41,7	75,0
Siempre	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Interpretación:

Las tablas del 42 al 47 muestran resultados sobre los ítems de la dimensión aprendizaje de calidad; los mismos que, en su mayoría, evidencian resultados de apreciaciones específicas sobre el aprendizaje de calidad en la gestión escolar en las escalas casi siempre y siempre. Es decir se corrobora que existe pertinencia en el aprendizaje de calidad para la gestión escolar.

4.2 Análisis inferencial y contrastación de hipótesis

En una investigación científica en el enfoque cuantitativo se hace necesario la contrastación de hipótesis y el análisis inferencial.

Teniendo en cuenta que los datos no se aproximan a una distribución normal se hizo una prueba paramétrica; es decir se aplicó la distribución chi cuadrado a través de tablas de contingencia con la prueba de independencia

4.2.1 Contrastación de la hipótesis general

a) Formulación de la hipótesis

H₀: El liderazgo directivo y la gestión escolar son independientes.

H₁: El liderazgo directivo y la gestión escolar no son independientes.

Donde:

H₀: Hipótesis nula

H₁: Hipótesis alternativa

b) Determinación del nivel de significancia α de la prueba:

Se asume el nivel de significación de $\alpha = 0,05$ con $(3-1).(3-1)=4$ grados de libertad

c) Determinación del estadístico de la prueba para una tabla de doble entrada.

El estadístico adecuado para la prueba es la distribución Chi cuadrado (X^2) mediante el contraste de independencia.

$$X^2 = \sum_{j=1}^r \sum_{i=1}^k \frac{(f_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Dónde:

f_i : frecuencia observada para la i -ésima categoría de la variable de interés.

e_i : frecuencia esperada (dado que H_0 es verdadera) para la i -ésima categoría

d) **Valor crítico de la $\chi^2_{crítica} = 9,49$**

TABLA N° 10

Tabla de contingencia Liderazgo directivo en general * Gestión escolar en general

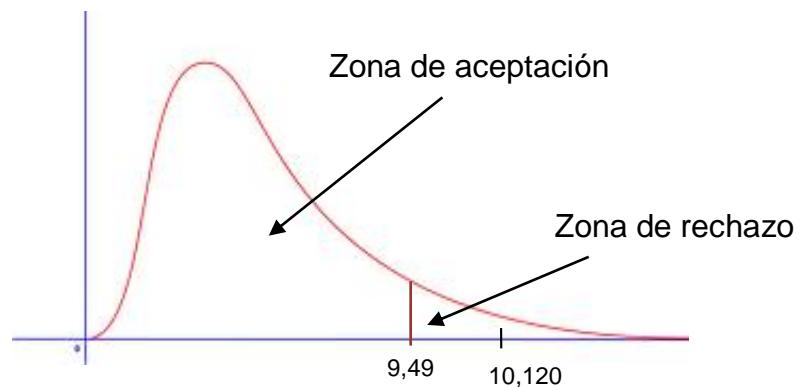
			Gestión escolar en general			Total
			Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
Liderazgo directivo en general	Algunas veces	Recuento % dentro de Liderazgo directivo en general	3 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	3 100,0%
	Casi siempre	Recuento % dentro de Liderazgo directivo en general	1 20,0%	2 40,0%	2 40,0%	5 100,0%
	Siempre	Recuento % dentro de Liderazgo directivo en general	0 0,0%	1 25,0%	3 75,0%	4 100,0%
Total		Recuento % dentro de Liderazgo directivo en general	4 33,3%	3 25,0%	5 41,7%	12 100,0%

Fuente: Encuesta y tabla de contingencia en SPSS

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,120 ^a	4	,048
Razón de verosimilitudes	10,813	4	,029
Asociación lineal por lineal	6,244	1	,012
N de casos válidos	12		

a. 9 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,75.



e) Decisión

Como el valor calculado de la $x^2_{\text{calculado}} = 10,20$ es mayor que la $x^2_{\text{crítica}} = 9,49$, en consecuencia se rechaza la hipótesis nula que afirma que el liderazgo directivo y la gestión escolar son independientes, con un nivel de significación de 0,05, y se concluye que el liderazgo directivo y la gestión escolar no son independientes y están relacionadas significativamente.

4.2.2 Contrastación de las hipótesis específicas

Teniendo en cuenta el procedimiento de la prueba de hipótesis general se obtuvieron los resultados para las hipótesis específicas:

4.2.2.1 Contrastación de la hipótesis específica 1

a) Formulación de la hipótesis

H₀: El estilo consultivo del liderazgo directivo y la gestión escolar son independientes.

H₁: El estilo consultivo del liderazgo directivo y la gestión escolar no son independientes.

Donde:

H₀: Hipótesis nula

H₁: Hipótesis alternativa

b) Determinación del nivel de significancia α de la prueba:

Se asume el nivel de significación de $\alpha = 0,05$
con $(3-1).(3-1)=4$ grados de libertad

c) Determinación del estadístico de la prueba para una tabla de doble entrada.

El estadístico adecuado para la prueba es la distribución Chi cuadrado (X^2) mediante el contraste de independencia.

$$X^2 = \sum_{j=1}^r \sum_{i=1}^k \frac{(f_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Dónde:

f_i: frecuencia observada para la i-ésima categoría de la variable de interés.

e_i: frecuencia esperada (dado que H₀ es verdadera) para la i-ésima categoría

d) Valor crítico de la $X^2_{crítica} = 9,49$

TABLA N° 10

Tabla de contingencia Liderazgo directivo de acuerdo a la dimensión estilo consultivo *
Gestión escolar en general

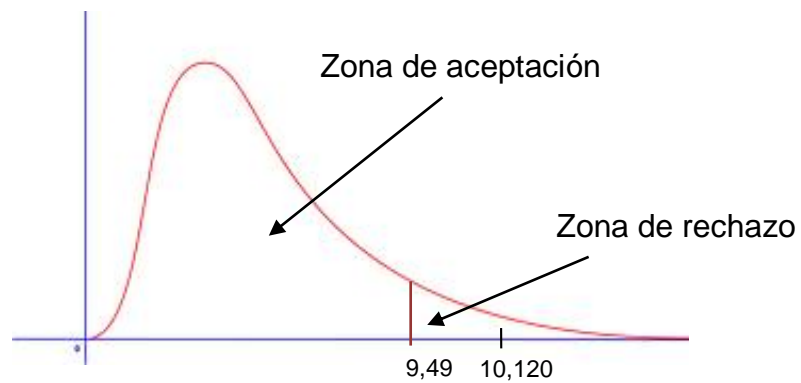
		Gestión escolar en general			Total
		Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
Liderazgo directivo de acuerdo a la dimensión consultivo	Algunas veces	Recuento 3	0	0	3
		% dentro de 100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Casi siempre	Recuento 1	1	3	5
		% dentro de 20,0%	20,0%	60,0%	100,0%
Siempre		Recuento 0	2	2	4
		% dentro de 0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
Total		Recuento 4	3	5	12
		% dentro de 33,3%	25,0%	41,7%	100,0%

Fuente: Encuesta y tabla de contingencia en SPSS

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,120 ^a	4	,048
Razón de verosimilitudes	10,813	4	,029
Asociación lineal por lineal	4,312	1	,038
N de casos válidos	12		

a. 9 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,75.



e) Decisión

Como el valor calculado de la $x^2_{\text{calculado}} = 10,20$ es mayor que la $x^2_{\text{crítica}} = 9,49$, en consecuencia se rechaza la hipótesis nula que afirma que el estilo consultivo del liderazgo directivo y la gestión escolar son independientes, con un nivel de significación de 0,05, y se concluye que el estilo consultivo del liderazgo directivo y la gestión escolar no son independientes y están relacionadas significativamente.

4.2.2.2 Contrastación de la hipótesis específica 2

a) Formulación de la hipótesis

H₀: El estilo participativo del liderazgo directivo y la gestión escolar son independientes.

H₁: El estilo participativo del liderazgo directivo y la gestión escolar no son independientes.

Donde:

H₀: Hipótesis nula

H₁: Hipótesis alternativa

b) Determinación del nivel de significancia α de la prueba:

Se asume el nivel de significación de $\alpha = 0,05$ con $(3-1).(3-1)=4$ grados de libertad

c) Determinación del estadístico de la prueba para una tabla de doble entrada.

El estadístico adecuado para la prueba es la distribución Chi cuadrado (X^2) mediante el contraste de independencia.

$$X^2 = \sum_{j=1}^r \sum_{i=1}^k \frac{(f_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Dónde:

f_i: frecuencia observada para la i-ésima categoría de la variable de interés.

e_i: frecuencia esperada (dado que H_0 es verdadera) para la i-ésima categoría

d) Valor crítico de la $X^2_{crítica} = 9,49$

TABLA N° 10

Tabla de contingencia Liderazgo directivo de acuerdo a la dimensión estilo participativo *
Gestión escolar en general

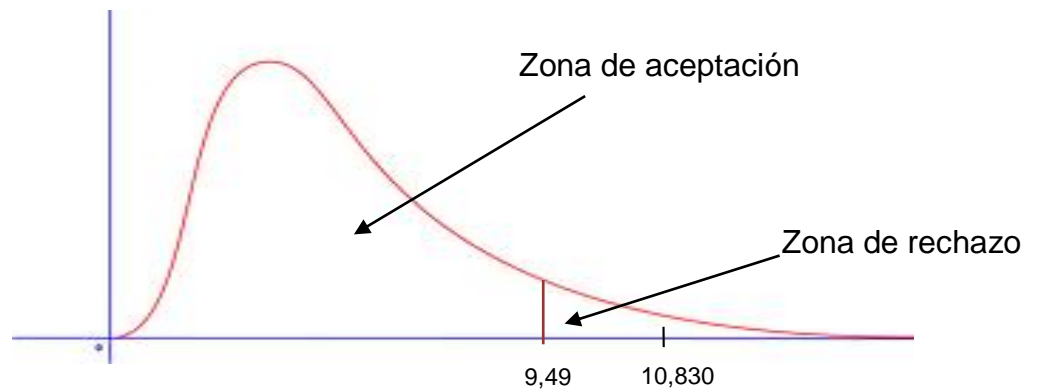
		Gestión escolar en general			Total
		Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
Algunas veces	Recuento	3	0	0	3
	% dentro de Liderazgo directivo de acuerdo a la dimensión estilo participativo	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Casi siempre	Recuento	1	2	1	4
	% dentro de Liderazgo directivo de acuerdo a la dimensión estilo participativo	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
Siempre	Recuento	0	1	4	5
	% dentro de Liderazgo directivo de acuerdo a la dimensión estilo participativo	0,0%	20,0%	80,0%	100,0%
Total	Recuento	4	3	5	12
	% dentro de Liderazgo directivo de acuerdo a la dimensión estilo participativo	33,3%	25,0%	41,7%	100,0%

Fuente: Encuesta y tabla de contingencia en SPSS

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,830 ^a	4	,029
Razón de verosimilitudes	12,540	4	,014
Asociación lineal por lineal	7,514	1	,006
N de casos válidos	12		

a. 9 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,75.



e) Decisión

Como el valor calculado de la $x^2_{\text{calculado}} = 10,83$ es mayor que la $x^2_{\text{crítica}} = 9,49$, en consecuencia se rechaza la hipótesis nula que afirma que el estilo participativo del liderazgo directivo y la gestión escolar son independientes, con un nivel de significación de 0,05, y se concluye que el estilo participativo del liderazgo directivo y la gestión escolar no son independientes y están relacionadas significativamente.

4.2.2.3 Contrastación de la hipótesis específica 3

a) Formulación de la hipótesis

H₀: El estilo considerado del liderazgo directivo y la gestión escolar son independientes.

H₁: El estilo considerado del liderazgo directivo y la gestión escolar no son independientes.

Donde:

H₀: Hipótesis nula

H₁: Hipótesis alternativa

b) Determinación del nivel de significancia α de la prueba:

Se asume el nivel de significación de $\alpha = 0,05$ con $(3-1).(3-1)=4$ grados de libertad

c) Determinación del estadístico de la prueba para una tabla de doble entrada.

El estadístico adecuado para la prueba es la distribución Chi cuadrado (X^2) mediante el contraste de independencia.

$$X^2 = \sum_{j=1}^r \sum_{i=1}^k \frac{(f_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Dónde:

f_i: frecuencia observada para la i-ésima categoría de la variable de interés.

e_i: frecuencia esperada (dado que H₀ es verdadera) para la i-ésima categoría

d) Valor crítico de la $X^2_{crítica} = 9,49$

TABLA N° 10

Tabla de contingencia Liderazgo directivo de acuerdo a la dimensión estilo considerado *
Gestión escolar en general

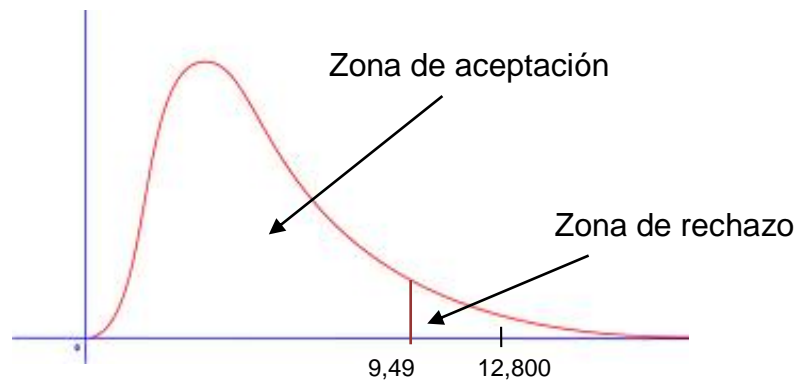
		Gestión escolar en general			Total	
		Algunas veces	Casi siempre	Siempre		
Liderazgo directivo de acuerdo a la dimensión estilo considerado	Algunas veces	Recuento	4	0	0	4
		% dentro de Liderazgo directivo de acuerdo a la dimensión estilo considerado	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Casi siempre	Recuento	0	2	2	4
		% dentro de Liderazgo directivo de acuerdo a la dimensión estilo considerado	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	Siempre	Recuento	0	1	3	4
		% dentro de Liderazgo directivo de acuerdo a la dimensión estilo considerado	0,0%	25,0%	75,0%	100,0%
Total	Recuento	4	3	5	12	
	% dentro de Liderazgo directivo de acuerdo a la dimensión estilo considerado	33,3%	25,0%	41,7%	100,0%	

Fuente: Encuesta y tabla de contingencia en SPSS

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,800 ^a	4	,012
Razón de verosimilitudes	15,817	4	,003
Asociación lineal por lineal	7,556	1	,006
N de casos válidos	12		

a. 9 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,00.



e) Decisión

Como el valor calculado de la $x^2_{\text{calculado}} = 12,800$ es mayor que la $x^2_{\text{crítica}} = 9,49$, en consecuencia se rechaza la hipótesis nula que afirma que el estilo considerado del liderazgo directivo y la gestión escolar son independientes, con un nivel de significación de 0,05, y se concluye que el estilo considerado del liderazgo directivo y la gestión escolar no son independientes y están relacionadas significativamente.

4.3 Discusión de resultados

Según el objetivo general: Demostrar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la gestión escolar en la institución educativa N° 32466 de Matacancha - 2019.

Resultados sobre la variable: liderazgo directivo. En la tabla y gráfico (ver tabla N°04 y gráfico N°01) se evidencia, que el 25% de unidades de análisis manifestaron que el liderazgo directivo se percibe algunas veces, el 41,7% percibe casi siempre, el 33,3% siempre y ninguno percibe casi nunca o nunca; es decir estos resultados evidencian que la mayoría de los docentes expresan su apreciación sobre el liderazgo directivo en términos favorables.

Resultados sobre la variable: Gestión escolar. En la tabla y gráfico (ver tabla N°26 y gráfico N°05) se evidencia, que el 33,3% de unidades de análisis manifestaron que la gestión escolar se percibe favorablemente algunas veces, el 25% percibe casi siempre, el 41,7% siempre y ninguno percibe casi nunca o nunca; es decir estos resultados evidencian que la mayoría de los docentes expresan su apreciación sobre la gestión escolar en términos favorables.

Resultados que al ser comparados con lo encontrado por De la Cruz, R. (2011) en la tesis titulada *“Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de la I.E del consorcio “Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte”*, el cual tuvo por objetivo determinar la influencia de los estilos de liderazgo de los directores en la eficacia de la institución educativa en estudio.

En las conclusiones el investigador afirma que como producto de la presente investigación se afirma que el estilo del liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas. También se manifiesta que el estilo de liderazgo transformacional del director influye significativamente en la eficacia de la institución

Demostrar la relación que existe entre el estilo Consultivo y la gestión escolar en la institución educativa N° 32466 de Matacancha - 2019.

En la tabla y gráfico (ver tabla N°05 y gráfico N°02) se evidencia, que el 25% de unidades de análisis manifestaron que el estilo consultivo del liderazgo directivo se percibe algunas veces, el 41,7% percibe casi siempre, el 33,3% siempre y ninguno percibe casi nunca o nunca; es decir estos resultados evidencian que la mayoría de los docentes expresan su apreciación sobre el estilo consultivo del liderazgo directivo en términos favorables.

Resultados que al ser comparados con lo encontrado por Carvajal, H. (2008) en la tesis *La importancia del líder directivo y su influencia en la cultura organizacional como factores determinantes en la eficacia del desarrollo personal en el contexto militar de Venezuela*. Trabajo de corte analítico descriptivo.

concluye que las políticas proyectadas por toda la organización de manera clara y desafiante por parte del líder directivo generarán orientación, concientización del personal para trabajar coordinadamente y poder dotar de un solo sentido común a la estructura de la organización y poder influir en el comportamiento de los docentes hacia el logro de objetivos; además Chiavenato (2002) expresa que: el liderazgo es un proceso clave en toda organización y ha sido una preocupación constante tanto de las organizaciones que lo necesitan como de teóricos e investigadores. Los líderes causan profundo impacto en la vida de las personas y las organizaciones.

Demostrar la relación que existe entre el estilo participativo y la gestión escolar en la institución educativa N° 32466 de Matacancha - 2019.

En la tabla y gráfico (ver tabla N°12 y gráfico N°03) se evidencia, que el 25% de unidades de análisis manifestaron que el estilo participativo del liderazgo directivo se percibe algunas veces, el 33,3% percibe casi siempre, el 41,7% siempre y ninguno percibe casi nunca o nunca; es decir estos resultados evidencian que la mayoría de los docentes expresan su apreciación sobre el estilo participativo del liderazgo directivo en términos favorables.

Resultados que al ser comparados con lo encontrado por Carrasco, S. (2009), en la tesis: "La Incidencia de la Gestión del Líder participativo en el Clima Organizacional de la Unidad Educativa Comunidad Maipú;

Concluye que la gestión del liderazgo participativo va a influir y generar un clima con espíritu innovador en sus docentes, colaboración docente hacia la búsqueda de la excelencia. Por último, el líder participativo crea satisfacción y expectativa los motiva a trabajar por su escuela logrando que se sientan parte integrante de ella; además; Rayeras (2010); afirma que este estilo participativo de la teoría camino meta caracteriza al líder que desarrolla conductas tendientes a lograr la implicación y el compromiso del equipo a través de la participación de todos en forma directa en el proceso de toma de decisiones escuchando sus sugerencias, opiniones estimulando discusiones grupales para nutrir y enriquecer las acciones con cada aporte de sus colaboradores al integrarlas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en una organización. Utilizar este estilo supone liderar personas y construir e espíritu de equipo más que individuos aislados.

Demostrar la relación que existe entre el estilo considerado y la gestión escolar en la institución educativa N° 32466 de Matacancha - 2019.

En la tabla y gráfico (ver tabla N°19 y gráfico N°04) se evidencia, que el 33,3% de unidades de análisis manifestaron que el estilo considerado del liderazgo directivo se percibe algunas veces, otro 33,3% percibe casi siempre, el mismo porcentaje que los anteriores perciben en siempre y ninguno calificó en casi nunca o nunca; es decir estos resultados evidencian que la mayoría de los docentes expresan su apreciación sobre el estilo considerado del liderazgo directivo en términos favorables.

Resultados que al ser comparados con lo encontrado por Maureira, O. (2009) en su tesis: *El Liderazgo Factor de Eficacia Escolar en los Docentes*. Concluye que el líder transformacional posee dimensiones semejantes al líder considerado pues buscan desarrollar en sus empleados la consideración individual, la estimulación intelectual y ser su inspiración constante. Pues esta investigación afirma que en las organizaciones existen diferentes elementos que determinan el desempeño y compromiso de sus empleados con las empresas; además, Payeras (2010); sostiene que el estilo considerado caracteriza al líder que trata de incidir en el desarrollo, mejora y éxito profesional de

los colaboradores. Ayudando al colaborador a mejorar en el desempeño de su rol actual y ayudar a explotar sus cualidades que serán claves para el desarrollo de un rol futuro.

4.4 Aporte de la investigación

Los resultados de la investigación responden a los datos reales, esto es importante porque coadyuva necesidades concretas que demandan o existen en una determinada esfera social, tiene por lo tanto un valor social ya que es útil, mejora la práctica socio – educativa, favoreciendo el bienestar de la comunidad educativa.

Los resultados cumplen las metas propuestas, es decir, permite realmente el logro de los objetivos para los cuales fue concebido, provoca la innovación a partir de los datos y resultados obtenidos.

Mediante esta investigación, es posible llevar el resultado a la práctica de nuestra labor educativa ya que no requiere enormes gastos en recursos materiales o humanos para implementarlo en las Instituciones Educativas, puesto que se dispone de lo necesario para su implementación y ejecución.

En esta investigación los resultados se han expresado con la suficiente claridad para que otras personas puedan utilizarlo como guía para las futuras investigaciones, es susceptible de ser repetido por cualquiera que desee comprobar su eficiencia y valor científico.

Este mi labor y su resultado puede ser extendido a otros contextos de investigación semejantes, permite la relación utilidad – costo; valió la pena llevar acabo esta investigación ya que enmarca la situación real que conlleva mi Institución Educativa, por ende contribuir al rol directivo y su gestión educativa ante la sociedad.

Darle un valor auténtico a la futura investigación y a los futuros investigadores ya que a partir de los resultados podría mejorar su trabajo haciendo uso adecuado de este trabajo que estará al alcance y benéfico de todo aquel que busca una investigación autentica y de calidad.

CONCLUSIONES

1. De la investigación realizada se concluye que existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones consultivo, participativo y considerado.
 Como el valor calculado de la $\chi^2_{\text{calculado}} = 10,20\%$ es mayor que la $\chi^2_{\text{crítica}} = 9,49\%$ en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula que afirma que el liderazgo directivo y la gestión escolar son independientes, con un nivel de significación de 0,05% y se concluye que el liderazgo directivo y la gestión escolar no son independientes y están relacionadas significativamente.
2. Como el valor calculado de la $\chi^2_{\text{calculado}} = 10,20\%$ es mayor que la $\chi^2_{\text{crítica}} = 9,49\%$ en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula que afirma que el estilo consultivo del liderazgo directivo y la gestión escolar son independientes, con un nivel de significación de 0,05% y se concluye que el estilo consultivo del liderazgo directivo y la gestión escolar no son independientes y están relacionadas significativamente.
3. Como el valor calculado de la $\chi^2_{\text{calculado}} = 10,83\%$ es mayor que la $\chi^2_{\text{crítica}} = 9,49\%$ en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula que afirma que el estilo participativo del liderazgo directivo y la gestión escolar son independientes, con un nivel de significación de 0,05% y se concluye que el estilo participativo del liderazgo directivo y la gestión escolar no son independientes y están relacionadas significativamente.
4. Como el valor calculado de la $\chi^2_{\text{calculado}} = 12,800$ es mayor que la $\chi^2_{\text{crítica}} = 9,49$, en consecuencia se rechaza la hipótesis nula que afirma que el estilo considerado del liderazgo directivo y la gestión escolar son independientes, con un nivel de significación de 0,05, y se concluye que el estilo considerado del liderazgo directivo y la gestión escolar no son independientes y están relacionadas significativamente.
5. Concluimos que los docentes y los alumnos están de acuerdo con los diferentes estilos de liderazgo consultivo, participativo y considerado para cumplir con la función de director de las Instituciones Educativas.
6. En la investigación realizada se concluye la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y gestión escolar con sus

respectivas dimensiones. Esto significa que, despliega el líder director en su labor en las dimensiones consultivo, participativo y considerado, como consecuencia de la gestión escolar en sus dimensiones planificación, organización y aprendizaje de calidad óptimo,

7. Se llega a la conclusión que existe en la Institución Educativa de Matacancha, 12 docentes de acuerdo a la muestra de la investigación, de los cuales 8 docentes son del sexo masculino y 4 de sexo femenino.
8. Existe un mayor número de docentes entre las edades 30 a 40 en la Institución Educativa de Matacancha - 2019.

RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS

1. El líder director, los docentes y alumnos conjuguen acciones para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje coadyuvado por el liderazgo del director siendo necesario renovar estudios de especializaciones en forma periódica de temas relacionados a la parte pedagógico y gestión.
2. Las instituciones educativas se comprometan a implementar una autoevaluación y certificación de calidad educativa siendo vigilada por entes intermedios o Ministerio de Educación o instituciones que apoyen a un logro de objetivos de metas a corto y largo plazo. Logrando evaluaciones internas y heteroevaluación docente-director, director-docente, docentes-alumnos y entes intermedios con el fin de revisar los alcances de los objetivos del PEN. Asimismo apoyará a insertar a los actores de la comunidad y autoridades sociales para el apoyo de las gestiones institucionales con el fin de lograr que los estudiantes tengan una vinculación - relación laboral.
3. Sólo a través de la capacitación en liderazgo y la gestión educativa, que es una herramienta importante, se podrá llegar y mover a la comunidad peruana hacia un futuro sostenible, siempre y cuando el gobierno tenga la misión de cumplir el acuerdo nacional, cual es de incrementar anualmente mayor inversión al sector educativo y de esta forma se logrará calidad educativa, que es la base para la educación para el desarrollo sostenible.
4. Las instituciones de educación superior que desempeñan un rol vital, formando a futuros profesionales, tienen la misión de crear una base de trabajos de investigación para el desarrollo de la calidad de la gestión escolar de las regiones, a través de la extensión y proyección social; orientar a las comunidades a manejar los recursos humanos con un modelo de educación sostenible.
5. Realizar una investigación cualitativa con el fin de conocer las opiniones de los alumnos. Un estudio de las relaciones humanas director – docente, docentes – alumnos, personal administrativo y padres de familia ayudará al liderazgo directivo y gestión escolar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, O. (1996). Gerencia educativa. Desafíos y oportunidades. Trujillo (Perú): Ediciones Vallejanas.
- Baeza, R. (2003). Estudio descriptivo comparativo sobre la efectividad del estilo de liderazgo, ejercido en instituciones de educación superior de Iberoamérica, como mecanismo de fortalecimiento de los procesos de autoevaluación institucional para el aseguramiento de la calidad educativa. Santiago de Compostela (España): Universidad Santiago de Compostela, tesis doctoral.
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. El liderazgo en educación, 25-46. Madrid: UNED. Referencia electrónica, recuperado el 24/3/10 de <http://www.educacion.es/cide/espanol/investigacion/rieme/documentos/files/bolivar4/Bolivar4.pdf>.
- Bolívar, A. (2001). Liderazgo y reestructuración escolar. Granada (España): Universidad de Granada. Referencia electrónica, recuperado el 24 de abril del 2012, de http://www.programacrce./liderazgo_educativo.pdf.
- Boy (2008) Gestión Institucional y la Calidad Educativa en la Institución Educativa Privada San Agustín del distrito de San Juan de Lurigancho". Perú.
- Calla, G. (2008). El estilo de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño docente en la Región del Callao. Lima: Universidad Nacional de Educación, tesis de maestría.
- Campa, J. (2010); "Gestionar Personas En Tiempos De Crisis" (1eraed). España: Editorial WoltersKluwer Empresas.
- Carbone, R. (coord.) (2008). Situación del liderazgo educativo en Chile. Santiago: Ministerio de Educación - Universidad Alberto Hurtado. Referencia electrónica, recuperado el 14 de mayo del 2012, de: http://www.oei.es/pdf2/situacion_liderazgo_educativo_chile.pdf
- Carrasco (2009) "La Incidencia de la Gestión del Líder Participativo en el Clima Organizacional de la Unidad Educativa Comunidad Maipú". Carvajal (2008). La importancia del Líder Directivo y su influencia en la Cultura Organizacional "Como Factores Determinantes en La Eficacia del Desarrollo Personal en el Contexto Militar de Venezuela".

- Castillo, V. (2010). Relación del liderazgo de la directora y el desempeño laboral de las docentes de la I.E.I. n° 87 Callao 2009. Lima, Universidad San Ignacio de Loyola, tesis de maestría.
- Cuesta, Armando (2010); "Gestión Del Talento Humano y del conocimiento" (1eraed). Colombia: Editorial Eco Ediciones.
- Cuevas, M. & Díaz, F. (2001). El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta. Ceuta (España): Universidad de Granada. Referencia electrónica, recuperado el 13 de abril del 2010, de <http://www.rieoei.Org/deloslectores/1137Cuevas.pdf>
- Escamilla, S. (2006). El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional. Barcelona (España): Universidad Autónoma de Barcelona, tesis doctoral.
- Fernández, F. (2001). Relación entre el estilo gerencial del personal directivo de las escuelas básicas de Altagracia de Orituco. Carabobo (Venezuela): Universidad de Carabobo, tesis de maestría.
- Gago, F. (2004). La dirección pedagógica de los institutos de educación secundaria. Un estudio sobre el liderazgo educacional. En Ministerio de Ciencia y Cultura, Premios nacionales de investigación educativa 2004. Madrid: CIDE N°170, colección Investigación, 395-422.
- Gimeno, J. (coord.) (1995). La dirección de centros: análisis de tareas. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia, CIDE. Goberna, R. (2001). Aprenderá liderar equipos. Barcelona (España): Ediciones Paidós.
- Gutiérrez, M. (2008). Influencia de la estructura curricular, el liderazgo de la dirección y el nivel profesional del docente en la gestión de la calidad educativa de la Facultad de Educación de la UNMSM en la especialidad de historia y geografía durante el año académico 2005-11. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.
- Hernández, S. (2006). Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia (4ª Ed.). México, D. F.: McGrawHillInteramericana.http://www.programacrece.cl/documentos/liderazgo_educativo.pdf
- Hunt, B. (2009). Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la

educación en América Latina. Santiago (Chile): PREAL, Editorial San Marino.

- Juárez, R. (2010). Estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas según percepción de docentes de la red n° 2 distrito Ventanilla - Callao. Lima, Universidad San Ignacio de Loyola, tesis de maestría.
- León P. (2008).” El Estilo de Liderazgo del Director y el Nivel de Desempeño Docente en las Instituciones Educativas Públicas del Distrito de la Perla; Callao “. Perú.
- López, M. & Chiroque, S. (2004). Innovaciones educativas para el cambio. Lima: Ediciones Fargraf.
- Maureira, O. (2006). Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental. REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4e). Referencia electrónica, recuperado el 16 de mayo del 2012, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55140402.pdf>
- Miranda, C. & Andrade, J. (1998). Influencia del liderazgo directivo en el rendimiento escolar de los estudiantes del segundo año de secundaria en la comunidad de Santiago. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile, tesis.
- Molero, F. (2002). Cultura y liderazgo. Una relación multifacética. Boletín de Psicología. Universidad de Valencia, 76, nov 2002, 53-75. Referencia electrónica, recuperado el 11 de abril del 2010, de <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N76-4.pdf>
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4e), 11-24. Referencia electrónica, recuperado el 11 de abril del 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55140403.pdf>
- Rivera, M. (2008). El liderazgo y la gestión de los directores en las unidades de gestión educativa local de la región Junín. Huancayo (Perú): Universidad Alas Peruanas, tesis doctoral.
- Román, M. & Murillo, F. (2008). La evaluación del desempeño docente: objeto de disputa y fuente de oportunidades en el campo educativo. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 1 (2). Referencia

electrónica, recuperado el 24 de abril del 2012, de <http://rinace.net/riee/numeros/vol1num2/editorial.pdf>

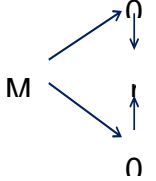
- Stegmann, T. (2004). Antecedentes básicos de la evaluación de desempeño docente.
- Santiago (Chile): Corporación Educacional Cerro Navia, Fundación Sepec. Referencia electrónica, recuperado el 23 de abril del 2012, de http://www.fundacionsepec.cl/estudio/archivos/agosto/Bases_Psicologicas_del_MBE.pdf
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar.
- Valencia, P. (2008). Estilos gerenciales y satisfacción laboral. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.
- Zela, M. (2008). Liderazgo y calidad educativa en las instituciones educativas secundarias en la provincia de Lampa - 2007. Juliaca (Perú): Universidad Alas Peruanas, tesis de maestría.

ANEXOS

ANEXO 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO “LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN ESCOLAR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 32466 MATACANCHA – 2019.”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿En qué medida se relaciona el liderazgo directivo y la gestión escolar en la institución educativa N° 32466 de Matacancha, 2019?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>1. ¿Qué relación existe entre el estilo consultivo y la gestión escolar en la institución educativa N° 32466 de Matacancha, 2019?</p> <p>2. ¿Qué relación existe entre el estilo participativo y la gestión escolar en la institución educativa N° 32466 de Matacancha 2019?</p> <p>3. ¿Qué relación existe entre el estilo considerado y la gestión escolar en la institución educativa N° 32466 de Matacancha 2019?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Probar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la gestión escolar en la institución educativa N° 32466 de Matacancha 2019</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>1. Probar la relación que existe entre el estilo directivo y la gestión escolar en la institución educativa N° 32466 de Matacancha 2019.</p> <p>2. Probar la relación que existe entre el estilo participativo y la gestión escolar en la institución educativa N° 32466 de Matacancha 2019.</p> <p>3. Probar la relación que existe entre el estilo considerado y la gestión escolar en la institución educativa N° 32466 de Matacancha 2019.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Existe una relación positiva entre el liderazgo directivo y la gestión escolar en la Institución educativa N° 32466 de Matacancha 2019.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>1. Existe una relación entre el estilo directivo y la gestión escolar en la institución educativa N° 32466 de Matacancha 2019.</p> <p>2. Existe una relación entre el estilo participativo y la gestión escolar en la institución educativa N° 32466 de Matacancha 2019.</p> <p>3. Existe una relación entre el estilo considerado y la gestión escolar en la institución educativa N° 32466 de Matacancha 2019.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Liderazgo directivo</p> <p>Indicadores de la V. I.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consulta - Confianza - Opinión - Comunicación -Empoderamiento - Aprendizaje - Guía hacia la excelencia. - Aprendizaje e Innovación. -Aprendizaje e innovación -Capacitación y desarrollo. <p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Gestión Escolar</p> <p>Indicadores de la V.D.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de metas y objetivos - Clima adecuado en el aula - Procesos Pedagógicos - Toma de decisiones - comunicación - Participación organizada de las familias en la comunidad. - Infraestructura, equipamiento y material educativo - Estrategia de prevención - Equipo administrativo y/o soporte. 	<p>Tipo de investigación:</p> <p>Correlacional</p> <p>Diseño de investigación:</p> <p>No experimental</p>  <p>Dónde:</p> <p>M: Muestra</p> <p>O1: Observación de la variable</p> <p>1 Liderazgo Directivo)</p> <p>O2: Observación de (la variable</p> <p>2 (Gestión Escolar)</p> <p>r: Correlación entre dichas variables.</p> <p>El diseño es una investigación no experimental, que describe la relación de dos variables, liderazgo del director la gestión escolar.</p> <p>POBLACION Y MUESTRA</p> <p>Poblacion, Docentes de la I.E N° 32466 de Matacancha.</p> <p>Muestra, 14 docentes de I.E N° 32466 de Matacancha.</p> <p>INSTRUMENTOS:</p> <p>Liderazgo Directivo</p> <ul style="list-style-type: none"> -Encuesta dirigida al personal docente <p>Gestión Escolar</p> <ul style="list-style-type: none"> -Encuesta dirigida al personal docente

ANEXO 02: CONSENTIMIENTO INFORMADO

ID: _____

FECHA: _____

TITULO DE LA INVESTIGACION: “LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN ESCOLAR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 32466 MATACANCHA - 2019”.

OBJETIVO: Conocer sus apreciaciones con respecto al Liderazgo Directivo y Gestión Escolar.

INVESTIGADOR: JACINTO VARGAS RAMOS

Su participación en esta investigación es estrictamente voluntaria. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá completar un cuestionario de 18 preguntas, el cual le tomará aproximadamente Dieciocho (20) minutos de su tiempo.

La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario, serán anónimas. Si alguna de las preguntas del cuestionario le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas. Se le agradece su participación.

 **Consentimiento / Participación voluntaria**

Acepto participar en el estudio: He leído la información proporcionada; o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de pregunta dudas sobre ello y se me respondió satisfactoriamente. Consiento voluntariamente participar en este estudio y entiendo que tengo el derecho de retirarme en cualquier momento de la intervención (tratamiento) sin que me afecte de ninguna manera.

 **Firma del participante**

(Huella digital si el caso lo amerita)

Firma del participante: _____

Firma del investigador responsable: _____

Huánuco, 2019



ANEXO 03 INSTRUMENTOS

Universidad Nacional Hermilio Valdizan

Escuela de Posgrado

Instrucciones: Estimada docente, esta encuesta es anónima y tiene como objetivo conocer sus apreciaciones con respecto al **Liderazgo Directivo**, enseguida te presentamos los siguientes ítems para marcar con la más absoluta sinceridad, según tu parecer muchas gracias.

Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre			
1	2	3	4	5			
Variable I:			1	2	3	4	5
Nº	Variable: Liderazgo Directivo						
	Dimensión: Consultivo						
1.	El director basa su liderazgo en discutir los diferentes temas con los docentes antes de tomar una decisión.						
2.	El director coordina con los docentes, administrativos y luego decide.						
3.	El director establece procedimientos claros para recoger información y socializarla.						
4.	El director hace uso de las opiniones de sus docentes, fomenta la comunicación en forma parcial.						
5.	El director consulta con los docentes, permitiendo la delegación y participación de los actores educativos.						
6.	El director pide aportes antes de tomar decisiones y los usa produciendo un efecto positivo en sus trabajadores.						
Nº.	Dimensión: Participativo						
7.	El director analiza con los docentes y administrativos las diferentes cuestiones y toma las decisiones en grupo.						
8.	El director hace notar que cualquier miembro tiene tanta responsabilidad como el líder en las decisiones.						
9.	El director encamina las distintas opiniones, no impone soluciones, sino que ofrece varias						

	alternativas.					
10.	El director hace participar a las personas en la definición de objetivos, planificación del trabajo, etc.					
11.	El director participativo crea un ambiente más gratificante, con más integración y motivador.					
12.	El director siempre obtiene ideas y opiniones de sus colegas y las usa en forma constructiva					
	Dimensión: Considerado					
13.	El director involucra a los trabajadores en las decisiones y escucha diversos puntos de vista para enriquecer el suyo.					
14.	El director tiene confianza en sus trabajadores, los motivan y permite cierto nivel de comunicación pertinente.					
15.	El director consulta la idea, la situación y trata que haya una acción común en el grupo.					
16.	El director considera la identificación del personal con la institución educativa motivándola y destacándola.					
17.	El director apuesta por la mejora de los estudios de los docentes y los considera para la gestión educativa.					
18.	El director considera a los docentes que participan activamente en las actividades de la institución educativa.					

GRACIAS.



Escuela de Posgrado

Instrucciones: Estimada docente, esta encuesta es anónima y tiene como objetivo conocer sus apreciaciones con respecto a Gestión Escolar, enseguida te presentamos los siguientes ítems para marcar con la más absoluta sinceridad, según tu parecer muchas gracias.

Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre			
1	2	3	4	5			
Variable II:			1	2	3	4	5
Nº	Variable: Gestión Escolar						
	Dimensión: planificación						
1.	Al realizar la planeación estratégica se toma en cuenta a todos los involucrados						
2.	Consideras que los objetivos planteados en la planificación estratégica se cumplen						
3.	Planificación significa que debemos recordar a dónde queremos llegar, que debemos hacer y cómo debemos hacerlo						
4.	Cuando se planifica el trabajo en el aula se establecen metas, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.						
5.	Planificar el proceso pedagógico es un proceso en el cual se define de manera sistemática los lineamientos estratégicos.						
6.	La planificación pedagógica comprende la programación general (mediano plazo) y operativa (corto plazo) del plan.						
Nº.	Dimensión :Organización						
7.	En la gestión educativa, la organización está orientada por los procesos educativos						
8.	La organización educativa, es un sistema complejo que se encamina hacia determinados fines de acuerdo a las necesidades educativas.						

9.	Lo que pretende la organización en la gestión educativa es el mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje.					
10	La organización planifica a nivel pedagógico los productos que las instituciones educativas ofrecen a la sociedad.					
11	La organización en el desarrollo pedagógico, centran sus esfuerzos exclusivamente en lo que acontece dentro del contexto del aula.					
12	La organización tiene su realidad particular, ante la que tiene que enfrentarse, y tomar decisiones.					
	Dimensión: Aprendizaje de Calidad					
13	Aprendizaje de calidad implica partir de la idea fundamental que todos pueden aprender.					
14	Aprendizaje de calidad es tener los lineamientos que el país ha establecido acerca de lo que todos los estudiantes deben saber y saber hacer.					
15	El aprendizaje de calidad asegura que los estudiantes sigan aprendiendo de manera autónoma, y puedan transferir lo que aprendieron a otras situaciones y contextos.					
16	Considera que el aprendizaje de calidad garantiza el uso de los medios y las nuevas tecnologías para el mejoramiento de los aprendizajes.					
17	Aprendizaje de calidad implica preparar a sus estudiantes para sus estudios postsecundarios o para tener buenas oportunidades laborales.					
18	El aprendizaje de calidad permite alcanzar las metas y los resultados propuestos, para corregir el rumbo oportunamente.					

Gracias

ANEXO 04

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Anexo N° 03

Proceso de validez del Instrumento de Recolección de Datos por menor variabilidad de la variable 1, de la tesis titulada: Liderazgo Directivo y Gestión Escolar en la Institución Educativa N° 32466 Matacancha – 2019.

PUNTAJES PILOTO					
PILOTO 1	51	42	62	58	54
PILOTO 2	63	59	66	78	63
PILOTO 3	47	58	47	55	47

ESTADÍGRAFOS	RESULTADOS PILOTO		
	1	2	3
Media	53.20	65.80	50.80
Mediana	54.00	63.00	47.00
Desviación estándar	7.33	7.26	5.31
Varianza de la muestra	53.70	52.70	47.00
Coefficiente de asimetría	-0.88	1.59	0.79
Rango	19.00	19.00	11.00
Mínimo	42.00	59.00	47.00
Máximo	61.00	78.00	58.00
Cuenta	5.00	5.00	5.00

Fuente: Tres pruebas pilotos aplicadas

Juicio de Expertos:


La desviación estándar del resultado de la muestra piloto indica la variabilidad de los resultados. La desviación estándar con valores de: **7,33; 7,26 y 5,31;** respectivamente para el primero, segundo y tercer pilotaje, muestran una clara tendencia descendente, indicando la validez de contenido y de construcción del instrumento de recolección de datos de la variable 1, para la investigación: LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN ESCOLAR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 32466 MATACANCHA- 2019. Se trata de establecer la relación existente entre los ítems de la prueba con los basamentos teóricos y los objetivos de la investigación mostrando una consistencia y coherencia técnica; en consecuencia se establece el vínculo de las variables entre si y las hipótesis de a investigación. Se emite el juicio de experto diciendo; que los ítems de la prueba son **válidos** para medir tendencias coherentes.


Para el proceso de confiabilidad se consideran los mismos resultados de la prueba piloto y se debe tomar el resultado inicial y final para alcanzar la objetividad necesaria.


M. Paraguri
DNI. 22400343


B. Kajar F.
22513421

DNI: 22640885
Teófilo Ferrández Santa Cruz


DNI. 26221263
Giovanni Jago


20892344
Manuel Blanco Alicaga

NOTA BIOGRÁFICA



Jacinto Vargas Ramos. Nace en Miraflores, provincia de Huamalíes departamento de Huánuco – Perú, el 28 de mayo de 1989, en un hogar conformado por sus padres Celino Jacinto Vargas Tarazona y Maura Ramos Inga.

Desde niño quiso cumplir sus sueños de ser maestro, en su niñez, estudió en el centro educativo N° 32410 “Hipólito Alvarado Flores” – Miraflores, sus estudios de nivel secundaria lo realizó en la Institución Educativa “República de Canadá” del mismo distrito. Empezando sus estudios superiores en el ISPP “Juana Moreno” de Llata hasta el año 2010, para iniciar su labor como profesor en diversos ámbitos de la provincia Huamalíes, y en el año 2013 continúa sus estudios de en la Universidad Privada Cesar Vallejo sede LLata, llegando a graduarse como Bachiller en Educación, realizando posteriormente la Maestría en la Universidad Nacional Hermilio Valdizan de la ciudad de Huánuco en el año 2018 con la tesis “Liderazgo Directivo Y Gestión Escolar en la Institución Educativa N° 32466 Matacancha – 2019”.

En la actualidad viene laborando en diferentes instituciones educativas como docente de aula en la provincia de Huamalíes del departamento de Huánuco; siempre al servicio de la niñez estudiantil, de esta manera contribuyendo las experiencias, buscando la mejora educativa, predicando con la verdad para el bienestar de la niñez del Perú profundo.

ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO

En el Auditorio de la Facultad de Ciencias de la Educación, siendo las **13:00h**, del día viernes **29 DE NOVIEMBRE DE 2019** ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Wilfredo Antonio SOTIL CORTAVARRÍA
Dra. Narda TORRES MARTINEZ
Mg. Jorge Boyle CHAVEZ ALBORNOZ

Presidente
Secretario
Vocal

Asesor de tesis: Mg. Joel Cipriano TARAZONA BARDALES (Resolución N° 0725-2019-UNHEVAL-FCE/D)

La aspirante al Grado de Maestro en Educación, mención en Gestión y Planeamiento Educativo, Don Jacinto VARGAS RAMOS.

Procedió al acto de defensa:

Con la exposición de la tesis titulada: "**LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN ESCOLAR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 32466 MATACANCHA – 2019**".

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación de la aspirante al Grado de Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- Presentación personal.
- Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y recomendaciones.
- Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis las **observaciones** siguientes:

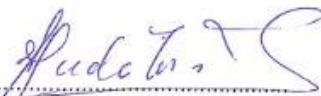
Obteniendo en consecuencia la maestría la nota de DIECISEIS (16),
equivalente a BUENO, por lo que se declara APROBADO
(Aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 14:00 horas del 29 de noviembre de 2019.



PRESIDENTE

DNI N° 22417860



SECRETARIO

DNI N° 22422988



VOCAL

DNI N° 22418037

Leyenda:
19 a 20: Excelente
17 a 18: Muy Bueno
14 a 16: Bueno

(Resolución N° 1928-2019-UNHEVAL-FCE/D)

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICAS DE POSGRADO

1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL (especificar los datos del autor de la tesis)

Apellidos y Nombres: VAROAS RAMOS, JACINTO
 DNI: 45975460 Correo electrónico: jabis17@hotmail.com
 Teléfonos Casa _____ Celular 929210892 Oficina _____

2. IDENTIFICACION DE LA TESIS

Posgrado	
Maestría:	<u>EN EDUCACIÓN</u>
Mención:	<u>GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO</u>

Grado Académico obtenido:

MAESTRO EN EDUCACIÓN

Título de la tesis:

LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN ESCOLAR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 32466 MATACANCHA - 2019

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de Acceso	Descripción de Acceso
<input checked="" type="checkbox"/>	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
<input type="checkbox"/>	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción "Público" a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional - UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquiera tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.


En caso haya marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

() 1 año () 2 años () 3 años () 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasara a ser de acceso público.

Fecha de firma: 20 febrero del 2020



 Firma del autor