

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
ESCUELA DE POSGRADO



**“ESTILO DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS
DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UGEL
LAURICOCHA 2020”**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA

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

TESISTA: MAYELA JOVITA MORALES VILLARREAL

ASESOR: DR. ROBERTO SIXTO PERALES FLORES

HUÁNUCO - PERÚ

2021

DEDICATORIA

La presente tesis la dedico a Dios, ya que gracias a él he logrado concluir esta maestría en esta difícil pandemia que vivimos a nivel mundial y que también era un reto para mí.

A mi amado esposo Yovani Jami Barredo Simon por su sacrificio, esfuerzo y preocupación para lograr mis metas y por creer en mi capacidad, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre a estado brindándome su comprensión cariño y amor.

A mis queridos hijos Alvaro Jhovany Barredo Morales y Fernando Jose Barredo Morales por su gran amor y ternura que me brindan día a día, y ser la fuente de motivación e inspiración para continuar mis próximas metas y darles una mejor vida.

A mis padres por estar siempre pendiente del día a día, por brindarme sus consejos, para ser una gran persona.

A mis suegros por que ellos están siempre a mi lado brindándome apoyo moral sin esperar nada a cambio jorjando siempre a la superación como persona y profesional.

AGRADECIMIENTO

En principio doy gracias a Dios por estar siempre de buena salud y permitirme lograr el grado de magister y convertirme en ser una gran profesional es lo que tanto me apasiona, agradezco a cada maestro que hizo parte de este proceso integral de formación que deja como producto una gran profesional valdizana, sembrando siempre una buena amistad y muy probablemente el tiempo me permitira disfrutar de una agradable cocecha, por que la vida es hermosa y una de las principales características es compartir y disfrutar con quienes amamos.

RESUMEN

El sector educativo en el Perú, obtuvo resultados negativos en las participaciones en evaluaciones nacionales e internacionales, que evidencian la problemática en el sector. Los esfuerzos realizados no muestran los resultados esperados; surge la necesidad de definir el papel que desempeña el estilo de liderazgo de los directores durante la gestión educativa en sus Centros Educativos; en la presente investigación se plantea como objetivo determinar de qué manera el estilo de liderazgo afecta en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020.

En el cual se determinó la influencia del liderazgo autoritario, democrático y liberal en la gestión educativa, en las dimensiones: organizacional, administrativo, comunidad y pedagógico. Los resultados obtenidos mostraron que el estilo de liderazgo democrático predomina en las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha con un 73.2%, en tanto que solo el 58.4% de los encuestados afirman que la condición de la gestión educativa es óptimo; la prueba de hipótesis muestra que hay un valor de relación $r = 0.724$, se acepta la hipótesis de la investigación, afirmando que el grado de correlación es positiva alta entre el estilo de liderazgo del director y la gestión educativa en las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020.

Palabras Clave: líder, educación, gestión.

ABSTRACT

The education sector in Peru obtained negative results in the participation in national and international evaluations, which show the problems in the sector. The efforts made do not show the expected results; The need arises to define the role played by the leadership style of the directors during the educational management in their Educational Centers; The objective of this research is to determine how the leadership style affects the educational management of the directors of the educational institutions of the UGEL Lauricocha 2020. In which the influence of authoritarian, democratic and liberal leadership in educational management is determined, in the dimensions: organizational, administrative, community and pedagogical. The results obtained showed that the democratic leadership style predominates in the educational institutions of UGEL Lauricocha with 73.2%, while only 58.4% of those surveyed affirm that the condition of educational management is optimal; The hypothesis test shows that there is a relationship value $r = 0.724$, the research hypothesis is accepted, stating that the degree of correlation is high positive between the director's leadership style and educational management in Ugel educational institutions Lauricocha 2020.

Key Words: leader, education, management.

INDICE

INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO I ASPECTOS BÁSICOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..1	
1.1. Fundamentación del Problema	1
1.2. Justificación e importancia de la investigación	2
1.3. Formulación del Problema.....	4
1.3.1. Problema General	4
1.3.2. Problemas Específicos	4
1.4. Formulación de Objetivos	4
1.4.1. Objetivo General.....	4
1.4.2. Objetivos Específicos	4
CAPÍTULO II SISTEMA DE HIPÓTESIS	6
2.1. Formulación de las hipótesis	6
2.1.1. Hipótesis General.....	6
2.1.2. Hipótesis Específicas	6
2.2. Operacionalización de variables	6
2.3. Definición operacional de las variables.....	7
CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO.....	8
3.1. Antecedentes de investigación.....	8
3.1.1. Antecedentes Internacionales.....	8
3.1.2. Antecedentes Nacionales	10
3.1.3. Antecedentes Locales	12
3.2. Bases Teóricas	14
3.2.1. Liderazgo	14
3.2.1.1. Líder.....	18
3.2.1.2. Características del líder	19
3.2.1.3. Elementos de Liderazgo Educativo	20

3.2.1.4. La Dimensión de Liderazgo	27
3.2.1.5. Estilo del liderazgo autoritario	27
3.2.1.6. Estilo del liderazgo democrático	28
3.2.1.7. Estilo de liderazgo liberal o “laissez faire”	30
3.2.2. Gestión.....	31
3.2.2.1. Gestión por Competencias.....	35
3.2.2.2. La Gestión Educativa	36
3.2.2.3. Componentes de la Gestión Educativa Estratégica.....	38
3.2.2.4. Dimensiones de la Gestión Educativa	47
3.3. Bases Conceptuales	53
CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO	58
4.1. Ámbito de estudio.....	58
4.2. Tipo y nivel de investigación.....	58
4.3. Población y muestra.....	58
4.3.1. Descripción de la población.....	58
4.3.2. Muestra y método de muestreo	59
4.3.3. Criterios de inclusión y exclusión	61
4.4. Diseño de Investigación.....	61
4.5. Técnicas e Instrumentos	62
4.5.1. Técnicas.....	62
4.5.2. Instrumentos	62
4.5.2.1. Validación de los instrumentos para la recolección de datos	63
4.5.2.2. Confiabilidad de los instrumentos para la recolección de datos.....	63
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos.....	63
4.7. Aspectos éticos	64
CAPÍTULO V RESULTADOS Y DISCUSION	66
5.1. Análisis descriptivo	66

5.2. Análisis inferencial y/o contratación de hipótesis	110
A. Contratación y Prueba de Hipótesis General	110
B. Contratación y Prueba de Hipótesis Específica	112
5.3. Discusión de resultados	119
5.4. Aporte científico de la investigación	120
CONCLUSIONES	122
SUGERENCIAS	123
REFERENCIAS	124
Anexo 01. Matriz de consistencia	128
Anexo 02 consentimiento informado	130
Anexo 03 Test para medir el estilo de liderazgo (Kurt Lewin).....	131
Anexo 04: Formato de validación de los instrumentos por expertos	¡Error! Marcador no definido.

Lista de Figuras

Figura N° 1 Fórmula 1 para Calcular Muestra.....	59
Figura N° 2 Fórmula 1 para Calcular Muestra.....	60
Figura N° 3 Formula 2 para calcular la muestra	60
Figura N° 4 Esquema de la investigación:	62

Lista de Tablas

Tabla N° 1 Población de directores.....	58
Tabla N° 2 Juicio de expertos	63
Tabla N° 3 El director que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.....	66
Tabla N° 4 El director debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.....	67
Tabla N° 5 Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina	68
Tabla N° 6 Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el director lo haga solo.....	69
Tabla N° 7 Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertos reajustes en la institución. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.....	70
Tabla N° 8 En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	71
Tabla N° 9 Cuando se discuten asuntos importantes, el director no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	72
Tabla N° 10 Un buen director es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.	73
Tabla N° 11 Un subordinado debe ser leal en primer lugar a su director.	74
Tabla N° 12 Cuando se fijan objetivos, un director debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.....	75
Tabla N° 13 No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	76
Tabla N° 14 Sus docentes obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.	77
Tabla N° 15 El director debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.....	78

Tabla N° 16 Es conveniente explicar el por qué de los objetivos y de las políticas de la institución.....	79
Tabla N° 17 El director debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que los afecte.....	80
Tabla N° 18 Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reajustes en la institución. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	81
Tabla N° 19 Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el director es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.....	82
Tabla N° 20 Un director debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	83
Tabla N° 21 Lo mejor que puede hacer un director al asignar un trabajo, es solicitar al subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	84
Tabla N° 22 Cuando un subordinado critica a su director, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.....	85
Tabla N° 23 Cuando se tienen que fijar objetivos, el director debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con sus subordinados inmediatos.	86
Tabla N° 24 Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el director, a las asambleas.	87
Tabla N° 25 Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El director ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.....	88
Tabla N° 26 Un director no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	89
Tabla N° 27 Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que el director da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	90

Tabla N° 28 El director debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.....	91
Tabla N° 29 Para comunicaciones diarias de rutina, el director debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.....	92
Tabla N° 30 Los docentes que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	93
Tabla N° 31 Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el director debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	94
Tabla N° 32 El director no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.	95
Tabla N° 33 Al director le basta obtener datos del trabajo de su subordinado solo con una supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	96
Tabla N° 34 Son los subordinados mismos quienes deben procurarse por poseer una adecuada información para su autocontrol.....	97
Tabla N° 35 Un buen director se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.....	98
Tabla N° 36 Estilo de liderazgo del director en las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha.....	99
Tabla N° 37 Seguridad en sus decisiones	100
Tabla N° 38 Capacidad de diálogo.....	101
Tabla N° 39 Capacidad de organización.....	102
Tabla N° 40 Liderazgo directivo.....	103
Tabla N° 41 Conocimiento de la normatividad básica.....	104
Tabla N° 42 Dirige con el ejemplo	105
Tabla N° 43 Desarrollar y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje.....	106
Tabla N° 44 Trato a los profesores	107
Tabla N° 45 Relaciones con los padres de familia.....	108
Tabla N° 46 Proyección a la comunidad.....	109

Tabla N° 47 Prueba de chi-cuadrado, hipótesis general.....	110
Tabla N° 48 Índice de correlación de Spearman, hipótesis general.....	111
Tabla N° 49 Escalas del Coeficiente de Asociación	112
Tabla N° 50 Prueba de chi-cuadrado, hipótesis específica N° 1	113
Tabla N° 51 Índice de correlación de Spearman, hipótesis específica N° 1	113
Tabla N° 52 Prueba de chi-cuadrado, hipótesis específica N° 2.....	114
Tabla N° 53 Índice de correlación de Spearman, hipótesis específica N° 2	115
Tabla N° 54 Prueba de chi-cuadrado, hipótesis específica N° 3.....	116
Tabla N° 55 Índice de correlación de Spearman, hipótesis específica N° 3	117

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación permite comprender el estilo de liderazgo de los directores en las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha. En la cual se evidencia cómo el estilo de liderazgo del director promueve una gestión educativa más eficiente, que permitirá integrar a los docentes logrando una visión compartida siendo más efectivo y productivo el proceso de Enseñanza – Aprendizaje, donde el estilo de liderazgo genere un clima favorable en el logro de los objetivos institucionales.

El nuevo paradigma en la educación implica cambiar básicamente la ecuación donde el aprendizaje es el eje principal para el cambio; la responsabilidad de formar a las nuevas generaciones con competencias, cultura y valores para aportar a la sociedad. Siendo necesario corroborar la relación entre el estilo de liderazgo del director y la gestión educativa en la formación integral y el logro del aprendizaje del alumno.

Con la evidente convicción en la investigación realizada, el análisis del estilo de liderazgo del director en las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha tiene un impacto importante en la gestión educativa, los resultados en las encuestas muestran dicha relación significativa, este resultado permite contribuir a una mejor toma de decisiones en la selección del perfil de liderazgo del director en los procesos de evaluación a los cargos de directivos en una institución educativa.

Ante esta situación presentada en las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha se planteó la siguiente interrogante: ¿Qué grado de relación existe entre el estilo de liderazgo del director y la gestión educativa en las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha? Por ello el trabajo está distribuido de la siguiente manera.

El capítulo I está referido al análisis del estilo de liderazgo del director con la gestión educativa como descripción del problema, para establecer la formulación del problema ¿Qué grado de relación existe entre el estilo de liderazgo del director y la gestión educativa? La misma que fue comprobado el grado de relación entre ambas variables con el planteamiento del objetivo propuesto, es por ello que se aceptó la hipótesis de investigación donde se afirma que entre ambas variables existe una correlación positiva alta con un nivel de significancia al 0.05 (5%), para ello se determinó el estudio de

variables: el estilo de liderazgo del director y la gestión educativa; el estudio es de relevancia debido a que existe una brecha entre estas dos variables toda vez que no se están seleccionando adecuadamente a los directores considerando su liderazgo dentro de una institución educativa y finalmente se considera que la investigación es viable en lo que respecta a la colaboración de los docentes y directores de las instituciones educativas seleccionadas fue limitado dado que buscaban algunas excusas para no ser parte de la información que se solicitaba.

En el capítulo II se desarrolla la formulación de hipótesis general y específicas, operacionalización de variables independiente y dependiente, y definición operacional de las variables independiente y dependiente con sus respectivas dimensiones.

Capítulo III se menciona el marco teórico partiendo de trabajos de investigación, revisándose diversas investigaciones relacionadas al tema, así como la revisión bibliográfica para el sustento del trabajo.

Capítulo IV se tiene en cuenta la parte metodológica, donde se consideró que el tipo y diseño de investigación es correlacional, la población de estudio fue las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha; el tipo de muestra de estudio fue un muestreo estratificado, la técnica es encuesta, el instrumento de recolección de datos utilizado es cuestionario aplicado a través del formulario de Google formulario.

Capítulo V se considera los resultados de la investigación desarrollada sobre el estilo de liderazgos y la gestión educativa, donde se concluyó que el estilo de liderazgo del director es un elemento indispensable en la gestión educativa en las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha.

CAPÍTULO I

ASPECTOS BÁSICOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Fundamentación del Problema

El propósito de desarrollar este tema de investigación es que, en muchas instituciones educativas de la región, el liderazgo de los directores no ha sido reconocido de manera significativa ni verdadera; por el contrario, las acciones se deben a decisiones inoportunas, improvisadas y sin el consenso del personal docente, administrativo, de servicio de la institución. Si bien el estilo de liderazgo de los directivos adoptado no tiene el respaldo del personal de la organización: docente, administrativos, servicio, padres de familia, alumno y la comunidad. Si consideramos que la calidad de la educación está en función de la calidad del liderazgo del director de una institución educativa y otros factores relacionados, entonces es importante reconocer el grado en que los servicios educativos se relacionan con los estilos de liderazgo que la persona que la gestiona. Pese a la existencia de varios estilos de liderazgo, algunos de los cuales son adecuados para ciertos propósitos organizacionales, en muchos casos ciertos estilos de liderazgo predominan para dirigir una institución educativa. Por ejemplo, el estilo tradicional de liderazgo autoritario ha sido efectivo durante mucho tiempo para atemorizar a los trabajadores con amenazas de recortes salariales, campanas de alarma, etc., pero ha sido desterrado, aunque sigue utilizándose en algunas instituciones educativas públicas, aunque se ha comprobado que las organizaciones actualmente no se desarrollan bajo este estilo de liderazgo. La herramienta de trabajo de que disponen los directivos para mejorar la gestión educativa es la toma de decisiones coherente en el logro de los objetivos institucionales. Decidir correctamente sobre un proceso es tan importante como el proceso en sí; Esto indica que para encontrar la excelencia pedagógica se necesitan una variedad de factores, entre los que se incluyen profesores eficaces con buenas condiciones pedagógicas, apoyo administrativo y aspectos conductuales. Las políticas y planes maestros se convierten en decisiones y obviedades realistas si son

desarrolladas por gerentes o líderes de acuerdo con el consenso organizacional y de acuerdo con las políticas educativas internas que son o deberían ser administradas. El director es docente y líder, no porque esté directamente involucrado en las prácticas pedagógicas, sino porque a través de sus decisiones puede ayudar a hacerlas más efectivas, facilitando la tarea pedagógica del docente, asegurando el funcionamiento efectivo de la organización y dándole significado en el entorno social y educativo. Este trabajo de investigación se preocupa por evaluar las competencias de liderazgo de acuerdo con los principales estilos de los gerentes y su relación con la calidad del servicio educativo en términos de organización, funcionamiento y efectividad en el desempeño de las funciones que desempeñan. Evaluar las funciones y actividades que debe realizar el director desde el punto de vista de estándares y efectividad, tales como: orientar la institución hacia una calidad óptima, definir proyectos y programas institucionales, programas co-curriculares, promover la colaboración docente, promover el cambio y la innovación, promover el desarrollo profesional de los docentes y fortalecer el ambiente institucional positivo, posibilitando la evaluación continua y autoevaluación de todas las actividades programadas en la institución educativa. Nuestro compromiso con las instituciones educativas nos ha llevado a desarrollar investigaciones para comprender cómo el estilo de liderazgo se relaciona con la calidad de los servicios educativos brindados en las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha.

1.2. Justificación e importancia de la investigación

Este trabajo de investigación nos permitirá comprender las capacidades de liderazgo de los directivos en diferentes instituciones educativas de nuestra región. Con ello se pretende resaltar cómo el estilo de liderazgo del director que predomina promueve una gestión educativa más efectiva, mejora el nivel de desarrollo de la institución y la hace más efectiva y productiva en el proceso El programa de enseñanza y aprendizaje, que ayuda a acelerar su notable desarrollo. Promoviendo un ambiente de trabajo propicio para el funcionamiento de la organización. La forma tradicional de

concebir la gestión educativa ha creado grandes dificultades en el proceso de enseñanza-aprendizaje, que es una norma alarmante en la educación moderna. La razón es que el gerente en cada institución educativa no tiene suficiente liderazgo para contribuir a la calidad de la gestión. Definir un nuevo paradigma de la educación en un mundo globalizado y reconocer que el aprendizaje es el principal foco de cambio, por lo que se cree de una manera que la investigación indica niveles de liderazgo en la organización de la enseñanza, es vincular la formación integral del niño en la mejora el rendimiento académico de nuestros estudiantes locales y nuestro país. Existe una clara creencia de que la investigación realizada tiene un impacto interesante en el análisis del liderazgo que supervisa la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha, y esto puede contribuir a la selección de gerentes en los siguientes casos. Nuestro campo de trabajo y por qué no decir lo mismo en nuestro país. Este estudio es importante porque orientará las calificaciones de liderazgo de los gerentes en las instituciones educativas, dando como resultado la gestión educativa, de modo que se convierta en un importante contribuyente a la gestión educativa, un importante aporte al campo de la educación. La importancia de la presente investigación radica en presentar un diagnóstico situacional del estilo de liderazgo llevado a cabo por los directivos de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha, que serán encuestadas vía formularios forms de Google, de tal manera de lograr indicadores clave de satisfacción del estilo de liderazgo frente a la gestión educativa.

La investigación cuenta con los recursos necesarios y posibles de llevarse a cabo debido al manipular las variables será posible en todo el proceso de la investigación, teniendo toda la probabilidad de su culminación exitosa bajo el ámbito y circunstancias de la realización de la misma.

1.3. Formulación del Problema

1.3.1. Problema General

- ¿De qué manera el estilo de liderazgo afecta en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

1.3.2. Problemas Específicos

- ¿De qué manera el Liderazgo autoritario afecta la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020?
- ¿De qué manera el Liderazgo democrático afecta la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020?
- ¿De qué manera el Liderazgo liberal afecta la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020?

1.4. Formulación de Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar de qué manera el estilo de liderazgo afecta en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

1.4.2. Objetivos Específicos

- Determinar de qué manera el liderazgo autoritario se relaciona con la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020
- Determinar de qué manera el liderazgo democrático se relaciona con la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

- Determinar de qué manera el liderazgo liberal se relaciona con la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

CAPÍTULO II SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.1. Formulación de las hipótesis

2.1.1. Hipótesis General

H1: “El estilo de liderazgo afecta significativamente la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020”

2.1.2. Hipótesis Específicas

HE1: “El Estilo de Liderazgo autoritario afecta significativamente la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020”

HE2: “El Estilo de Liderazgo democrático afecta significativamente la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020”

HE3: “El Estilo de Liderazgo liberal afecta significativamente la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020”

2.2. Operacionalización de variables

Variable 1:

- Estilo de liderazgo del director

Variable 2:

- Gestión Educativa

2.3. Definición operacional de las variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Estilo de liderazgo	Autoritario	<ul style="list-style-type: none"> - Relación hegemónica - Evaluación punitiva - Comunicación no dialógica 	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 8, 10, 11
	Democrático	<ul style="list-style-type: none"> - Asegura un servicio de calidad - Promueve principios éticos - Gestión escolar eficaz 	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22
	Liberal	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementa las oportunidades - Amplía el nivel de servicio 	23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33
Gestión Educativa	Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Seguridad en sus decisiones - Capacidad de diálogo - Capacidad de organización 	1, 2, 3
	Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo directivo - Conocimiento de la normatividad básica - Dirige con ejemplo 	4, 5, 6
	Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> - Optimismo, espíritu positivo frente a dificultades - Trato a los profesores 	7, 8
	Comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> - Establece relaciones de colaboración - Refuerza y amplía la proyección a la comunidad 	9,10

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes de investigación

3.1.1. Antecedentes Internacionales

La investigación de José Luis Ayoub Pérez, sobre el “Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana” donde se determina las principales contribuciones de esta investigación doctoral:

- a. “Sobre una base teórica y empírica sólida, se identificaron los estilos de liderazgo que utilizan los funcionarios en la administración pública federal de México y el transformacional como el más recurrente. Este punto resulta de particular importancia ya que comprueba la realidad del fenómeno de liderazgo en el sector público.
- b. Se comprobó que el estilo de liderazgo transformacional es el que mejor resultados genera en la administración pública federal centralizada de México, por lo que el reforzamiento de sus comportamientos es recomendado.
- c. Se comprobó que existe relación negativa entre la percepción de crisis y la atribución de carisma en el líder.
- d. Los resultados permiten explorar la posibilidad de desarrollar políticas de capacitación en comportamientos de liderazgo transformacional, antes de decidir sobre reformas estructurales que pueden resultar más costosas.

- e. Se validó el cuestionario multifactorial de liderazgo de ocho factores de comportamiento y dos factores de desempeño, como un instrumento confiable que puede ser utilizado para medir comportamientos de liderazgo en el sector público mexicano”.

La investigación de Manuel Raxuleu Ambrosio, sobre el "Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente” donde se determina las siguientes conclusiones:

- a. “Los directores de los institutos de educación básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 fueron calificados con un nivel eficiente en el ejercicio de los indicadores propuestos por diversos autores en el área de liderazgo directivo escolar y que fueron abordados en el marco teórico conceptual.
- b. Los informantes coincidieron en la confirmación de la existencia de una vinculación lineal directa entre las variables de liderazgo del director y desempeño pedagógico docente.
- c. El liderazgo de los directores, desde el punto de vista de los tres grupos encuestados alcanzó resultados favorables en ocho de los once aspectos revisados y medidos, mientras que en sólo en tres fueron calificados como deficientes”.

La investigación de Diana Judith Chamorro Miranda, sobre los Factores Determinantes del Estilo de Liderazgo del director-A” donde se determina las siguientes conclusiones:

- a. “El liderazgo en estos sistemas escolares eficaces es siempre activo en cuanto a que el director y el sistema escolar comparten un visión de lo que hay que hacer y cómo se hará. Asimismo, los directores líderes crean unas expectativas satisfactorias respecto al personal y a los alumnos que suponen un reto, y les motiva a trabajar más por reforzar una imagen de la escuela que cada vez van haciendo más suya (Bass, 1988).
- b. Los resultados obtenidos mediante la investigación que hemos realizado, constituyen un aporte que intenta abrir la discusión con respecto al vacío teórico en el ámbito educativo, toda vez que la identificación de los factores que están asociados a la definición de los diversos estilos contribuirá a la potenciación de los procesos de liderazgo que se desarrollan al interior de la escuela”.

3.1.2. Antecedentes Nacionales

(Flores-Garcia, 2014). El Estilo de Liderazgo de los directores de los Colegios Parroquiales de Piura” donde se determina las siguientes conclusiones:

- a. “Los docentes del COLEGIO A opinan en un 73% que el director ejerce un Liderazgo Transformacional. Asimismo, en el COLEGIO B el 66% de los docentes manifiesta que posee dicho Liderazgo. También se encuentra que hay docentes que manifiestan que el director en su I.E. poseen rasgos del

Liderazgo Instruccional, en el COLEGIO A en un 70.4% y en el COLEGIO B en un 56.4%.

- b. En la muestra estudiada encontramos predominancia del Estilo Transformacional, en comparación con los otros estilos presentados”.
- c. La investigación de Gilmar Daniel Ruiz de la Cruz, sobre el "Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte” donde se determina las siguientes conclusiones:
- d. “Se afirma que el estilo de liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, porque la prueba de la hipótesis general concluyo que $P=0,000<0,05$; entonces se rechazó H_0 .
- e. Se afirma que el estilo de liderazgo transformacional del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, en su dimensión pedagógica, porque la prueba de hipótesis concluyo que $P=0,000<0,05$; entonces se rechazó H_0 .
- f. Se afirma que el estilo de liderazgo transformacional del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, en su dimensión institucional, porque la prueba de hipótesis concluyo que $P=0,000<0,05$; entonces se rechazó H_0 .
- g. Se afirma que el estilo de liderazgo transaccional del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del

Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, en su dimensión pedagógica, porque la prueba de hipótesis concluyo que $P=0,000<0,05$; entonces se rechazó H_0 ”.

La investigación de Mabel Martina Sorados Palacios, sobre el " Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa” donde se determina las siguientes conclusiones:

- a. “Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico (0.619). Presenta una correlación conjunta, directa y significativa de 0.949
- b. Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% de probabilidad que lo pedagógico se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0.937”

3.1.3. Antecedentes Locales

(Hurtado, 2012). En la investigación “La Gestión Educativa de los Directores y su Influencia en el Desempeño Profesional de los Docentes de las Instituciones Educativas del Distrito de Puños – Huamalies 2012”, donde el análisis de los resultados de la problemática en esta investigación mostraron un grado de

correlación alta entre las variables Gestión educativa de los directores y el desempeño profesional de los docentes de las instituciones educativas del Distrito de Puños – Huamalies, en la cual arribaron a las siguientes conclusiones:

- a. “La Gestión Educativa de los directores tiene relación con el desempeño profesional de los docentes de las instituciones educativas del Distrito de Puños, además podemos indicar que existe una relación positiva fuerte muy buena ($r= 0,79$) entre estas dos variables.
- b. La Gestión Administrativa de los directores tiene relación con el desempeño profesional de los docentes de las instituciones educativas del Distrito de Puños, además podemos indicar que existe una correlación positiva fuerte muy buena ($r=0,86$) entre estas dos variables.
- c. La Gestión pedagógica de los directores tiene relación con el desempeño profesional de los docentes de las instituciones educativas del Distrito de Puños, además podemos indicar que existe una correlación positiva fuerte muy buena ($r = 0,69$) entre estas dos variables”.

(Alania, 2010). En la tesis titulada “Características de la Gestión Organizacional Educativa y el Desempeño del Personal Docente de la Institución Educativa ‘LEONCIO PRADO’ HUÁNUCO 2010”, Los resultados del análisis de la problemática en esta investigación mostraron o presentaron un grado de correlación moderada entre las variables características de la Gestión

organizacional educativa con el desempeño profesional docentes de la institución educativa “Leoncio Prado” de “Huánuco, la misma que se refleja en los siguientes resultados:

- a. “Las características de la Gestión organizacional educativa con el desempeño profesional docente de la institución educativa “Leoncio Prado” de “Huánuco. Además, podemos indicar que existe una correlación moderada ($r = 0,66$) entre estas dos variables.
- b. La administración institucional de la Gestión organizacional educativa con el desempeño del personal docentes de la institución educativa “Leoncio Prado” de “Huánuco. Además, podemos indicar que existe una correlación moderada ($r = 0,583$) entre estas dos variables.
- c. El clima institucional de la Gestión organizacional educativa con el desempeño del personal docentes de la institución educativa “Leoncio Prado” de “Huánuco.
- d. Además, podemos indicar que existe una correlación moderada ($r = 0,453$) entre estas dos variables”.

3.2. Bases Teóricas

3.2.1. Liderazgo

Conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo, dichas personas sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la consecución de los logros, utilizando

distintas herramientas como el carisma y la seguridad al hablar, además de la capacidad de socializar con los demás.

En el entorno laboral es de vital importancia la presencia de la figura del líder, se cree que dicha persona debe guiar a un determinado grupo de personas a la consecución de los objetivos de manera más rápida y efectiva. En la actualidad hay gran cantidad de personas que poseen las cualidades de un líder y que ejercen este rol de diferentes maneras, es por eso que el liderazgo se clasifica según el tipo de método que se utilice para dirigir al grupo de personas.

La labor del líder consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla. Es un elemento fundamental en los gestores del mundo empresarial, para sacar adelante una empresa u organización, pero también lo es en otros ámbitos, como los deportes (saber dirigir un equipo a la victoria), la educación (profesores que consiguen que su alumno se identifique con su forma de pensar) y hasta en la familia (padres o hermanos mayores que son tenidos como absoluto ejemplo por parte de sus hijos).

De acuerdo a FIEDLER citado por Sorado. 2010 (pp. 28-52) “El liderazgo se considera como una relación basada en el poder y la influencia, donde evalúa las tendencias (estilos) del liderazgo orientado hacia las tareas y hacia las relaciones con un cuestionario, establece tres factores de situación para determinar el comportamiento más adecuado:

- La relación entre el líder y los miembros, construyendo el nivel de confianza, confianza y respeto que el líder recibe de sus seguidores
- La estructura de la tarea es el grado en que un trabajo se estructura en función de los requisitos, las alternativas para la resolución de problemas y la retroalimentación sobre el éxito del trabajo.

- La posición de poder establece la autoridad que un líder debe decidir sobre los aspectos relacionados con el trabajo de los subordinados

Según Hogg y Vaughan (2010) citado en Raxuleu 2014 (p 20) “El liderazgo es una relación en la que algunos miembros de un grupo, son capaces de influir en el resto para que acepte como propios nuevos valores, actitudes y objetivos y que se esfuercen para alcanzarlos”. Es así que el liderazgo es un proceso que influye en un grupo social, donde una persona es la que organiza y dirige a otras para lograr un mismo objetivo.

Las instituciones educativas se encuentran cuestionados debido a que estas no se encuentran debidamente dirigidas, la misma que se puede observar a través de los resultados a las diversas evaluaciones, y por consiguiente trae una autocrítica para poder situarse al nivel de un cambio y lograr un servicio de calidad; el cumplimiento de la gestión de calidad se basa a un liderazgo efectivo, del quien conduce dicha institución, donde el líder asume una responsabilidad para lograr una meta específica dentro de un grupo de personas; la herramienta principal es la autoridad o el poder del líder.

Frente a esta realidad las instituciones educativas deben tener respuestas convincentes y centrados en las virtudes y competencias de sus elementos con un trabajo orientado a un fin común, es aquí donde el liderazgo muestra su verdadera efectividad con un valor positivo.

Gago (2006) citado por Raxuleu (2014), Apunta que “El liderazgo del director en la gestión educativa es un componente determinante en la organización de estructuras y procesos, modelos de interacción, actitudes y convicciones de los docentes. Asimismo, influye directa e indirectamente en el aprendizaje mediante visitas a las aulas, evaluación de actividades escolares y en general, llena de significado a lo que acontece en el centro educativo”.

Según lo señalado por Gago el líder es el que logra alcanzar los objetivos y metas propuestas con intervención en su personal a cargo. Esto se logra cuando tu equipo de trabajo da lo mejor de sí, sin más condiciones que la asunción de un compromiso de trabajar por un objetivo común.

La administración es una de las funciones básicas de la vida social. Esto tiene que ver con nuestro trabajo diario en nuestros hogares, iglesias, gobiernos y corporaciones económicas. Aquí, los líderes desempeñan un papel importante en varias funciones, algunas dirigiendo el país, algunas explorando y algunas administrando la organización socioeconómica del pueblo, al igual que una madre hace la administración en el hogar.

Mary Parker Follett, citada por (Stoner, Freeman y Gilbert, 1997) precisa la administración como “el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas”. Esta definición enfatiza que los directivos cumplen las metas de la organización facilitando que otros desempeñen las tareas que se requieran, no haciéndolas ellos mismos.

La administración utiliza procesos sistemáticos para planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y para asignar otros recursos de la organización para lograr los objetivos establecidos. Así, los procedimientos administrativos son una serie de funciones estrechamente vinculadas. Ninguna de las funciones opera de forma independiente, ya que todas contienen otras funciones, sino que las cuatro funciones se utilizan como un proceso compuesto (planificación, organización, dirección y control).

El administrador realiza su tarea de crear un ambiente propicio para la participación coordinada de todos los miembros del equipo de trabajo. La proporción de cada elemento utilizado varía para cada tarea de gestión e incluso puede cambiar con el tiempo.

Con la administración se logra cumplir los objetivos con el apoyo de otros participantes, además, es un proceso sistemático de hacer las cosas. Los administradores requieren de sus habilidades, aptitudes y atributos para realizar ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr las metas deseadas.

La gestión administrativa, debe proyectar con anterioridad sus metas y acciones, tener algún método, plan de acción o lógica para ejecutar el trabajo, coordinar sobre los recursos materiales y humanos de la organización, dirigir e influenciar en sus subordinados, crear un clima propicio para que los subordinados hagan su mejor esfuerzo y asegurar que la organización siga la dirección correcta para lograr sus metas.

A través de la gestión se pueden lograr metas con el apoyo de otros actores, y además, es un proceso sistemático para hacer las cosas. Los gerentes necesitan sus habilidades, capacidades y atributos para realizar actividades que se encuentren interrelacionadas con el propósito de lograr los objetivos deseados.

La gestión administrativa debe planificar sus objetivos y acciones con anticipación, tener ciertos métodos, planes de acción o lógica para realizar el trabajo, coordinar los recursos materiales y humanos de la organización, orientar e influir en los subordinados y crear un buen ambiente para ellos. Y asegúrese de que la organización se esté moviendo en la dirección correcta para lograr sus objetivos.

3.2.1.1. Líder

Un líder en una organización es un individuo que desarrolla habilidades y equipos: anima, enseña, escucha y facilita la ejecución de todos los que están a su cargo, y convierte a sus subordinados en agentes efectivos.

Un líder es una persona que se encarga de la vida y el destino de su pueblo, se encarga de promover el alto desempeño de sus seguidores, es una persona que actúa como guía o líder. Por ello, un líder es la persona cuyas cualidades le permiten influir en los demás y desarrollar tareas o actividades centradas en su función.

3.2.1.2. Características del líder

Las características de una persona se distinguen por sus cualidades. Los líderes tienen cualidades claras y específicas. Las formas en que los líderes pueden actuar de acuerdo a sus competencias se pueden ver en las siguientes atribuciones:

- Un líder es un gran comunicador, busca una acción que se apege a la realidad.
- Es objetivo, analiza los hechos con imparcialidad, se adapta a cualquier situación, es flexible.
- Colaborar cuando sea necesario, normalmente no solo.
- Tiene una mentalidad positiva y optimista, por lo que muestra su seguridad e independencia.
- Habilidad para enfrentar riesgos y consecuencias; expresar los propios sentimientos frente a los demás.
- Es comprometido y responsable de todo lo que tiene que hacer.
- Aceptar a las personas tal como son, aceptar todas sus cualidades y defectos, para que se las considere respetadas y motivarlas individualmente y en equipo.
- Sabe escuchar, habla sin rodeos y dice la verdad en lugar de prometer cosas que no puede cumplir, lo que hace que se valore su honestidad.

- Están orientados a la innovación continua, no solo para crear cosas nuevas, sino también para mejorar procesos y procedimientos, por lo que son creativos.
- Autocrítica; confianza en el equipo o en los logros del equipo.
- Se alejó del paternalismo.
- Es leal y aunque a veces no está de acuerdo con ciertas cosas, suele buscar beneficios para la organización para la que trabaja.
- Siempre quieres influir en otras personas.
- Persevera porque no sucumbe ante los obstáculos o problemas a los que se enfrenta.
- Tener alto rendimiento y resistencia corporal (más preocupados por su alimentación).
- Es un observador, por lo que es fácil predecir cualquier acción o evento.
- Siempre lucha por la victoria (el deseo de ganar está implícito en su ser).

3.2.1.3. Elementos de Liderazgo Educativo

El liderazgo en las tareas educativas siempre ha estado implícito, además, existe un contexto ético implícito y necesario porque el proceso de enseñanza es una actividad humana en la que las personas ejercen poder de una forma u otra.

Gallegos (2004,117) citado por Flores p 28 -45 señala que el liderazgo es un proceso donde es necesario la intervención de sus cuatro elementos; es por ello que no estaríamos hablando de liderazgo, si no existiera la acción del líder, y son los siguientes elementos:

- a. **Objetivos:** Es el propósito y meta a alcanzar donde el líder debe tener claro la finalidad educativa para lograr satisfacer las necesidades individuales y de la sociedad.
- b. **Poder:** El liderazgo es una forma de ejercer el poder. Cuando los agentes educativos ven la credibilidad e integridad de sus acciones, las cualidades de un líder les permiten cumplir voluntariamente.
- b. **Estilo:** El estilo es el comportamiento o forma que adoptan los líderes para unificar intereses y lograr objetivos en el ejercicio del poder, evitando extremos como la autocracia y la tiranía.
- c. **Seguidores:** La esencia del liderazgo es la cohesión, la afiliación y la supervisión de los miembros del equipo.

Los elementos anteriores son necesarios para llevar a cabo acciones de liderazgo, en las que el líder y sus seguidores deben tener metas claras, si las metas no son claras se pone en riesgo el ejercicio del liderazgo y la estabilidad y normal funcionamiento de la organización. El poder es un aspecto implícito del liderazgo ya que los líderes poseen la capacidad de liderar y dirigir equipos, sus habilidades, capacidades y conocimientos les permiten influir voluntariamente en las personas.

Ejercer, el liderazgo es ejecutar el poder debido a la influencia, movilización, voluntades y acciones que logra, el líder en su organización

Clasificación del Líder

Debido a la relación entre los líderes y sus seguidores, las clasificaciones más comunes presentan las siguientes posibilidades:

- a. Líder autoritario. Es el único que toma decisiones en la empresa y no comunica nada a sus subordinados, es el que tiene la última palabra.

- b. Líder demócrata. Las opiniones de los empleados se tienen en cuenta a la hora de tomar decisiones.
- c. líder liberal. Da poder a sus seguidores, tiene gran libertad para trabajar y tomar decisiones. Su grupo usa el apoyo de liderazgo solo cuando es necesario

Demandas al director

A nivel regional, nacional y mundial, debido a los cambios políticos, sociales y económicos, existe una creciente demanda de centros educativos efectivos que puedan formar ciudadanos libres, críticos y creativos en sociedades democráticas y participativas (SEE, 1997). Al director de un centro educativo se le pide liderar en el cumplimiento de las expectativas de su institución. Por tanto, dado que el director o directores han demostrado sus capacidades como líderes, supervisores, animadores y formadores, esta mejora es cualitativa para orientar la transformación de su centro educativo para impulsar continuamente el desarrollo en forma de compartir entre todos los participantes. proceso educativo.

Esta mejora cualitativa exige que los consejeros cuenten con competencias que les permitan desempeñar con éxito sus funciones. Esto se convierte en un reto que debe afrontar el director en el proceso de desarrollo funcional, debe saber:

a. Demandas del entorno interno

Las demandas internas dependen directamente de las funciones del director, donde las tareas deben enfocarse desde una perspectiva multidimensional. Se produce esto porque el director gestiona los diferentes ámbitos de su quehacer en el centro educativo tales como: asegurar la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes y en sus docentes asegura su desarrollo continuo y la integración con la comunidad.

Para dar respuesta a estas demandas afronta varios retos. Uno de ellos es priorizar los procesos pedagógicos ante las demás demandas de su institución. Así mismo debe desarrollar su gestión teniendo la misión de su centro educativo, para proveer experiencias que aseguren aprendizajes de calidad en sus alumnos, es decir, sus acciones se dirigirán más a los procesos pedagógicos que a los administrativos, siendo estos soportes y apoyo para el logro de metas.

Una demanda interna crucial, que genera retos que complementan el anterior es que la institución educativa requiere ser dirigido como un proyecto educativo. Para ello, el director elabora y lleva a la práctica, junto a sus maestros y los miembros de la comunidad, el Proyecto Educativo Institucional (PEI), en el que se recoge la historia del centro y se define su filosofía, se presentan sus necesidades, de sus alumnos, se establece su estructura organizativa y las diferentes formas en que los miembros de la comunidad educativa participan en la gestión. La definición del PEI se realiza a la luz de los lineamientos curriculares vigentes y se fundamenta en los principios pedagógicos que lo orientan. Su elaboración requiere la implementación de estrategias participativas que promuevan y faciliten la participación de toda la comunidad: alumnos, docentes, padres de familia, grupos comunitarios, autoridades locales y personas particulares. A partir del PEI se define el Proyecto Curricular del Centro, PCC y las Programaciones de Aula, así como los planes estratégicos, de tres a cinco años, que orienten el desarrollo general de la institución.

Otro reto a enfrentar es tomar en cuenta las características generales de los sujetos que participan en el proceso: alumnos, docentes, padres, madres, personal administrativo y de apoyo; lo cual permitirá orientar el diseño y desarrollo del Proyecto Curricular del Centro y los Proyectos de Aula, realizando las adecuaciones curriculares pertinentes para satisfacer las

necesidades de los alumnos. Por otro lado, el conocimiento de las características de los maestros, maestras, padres de familia y personal administrativo y de apoyo permite desarrollar relaciones adecuadas que promuevan el sentido de pertenencia y conociendo sus intereses y necesidades, se tomen decisiones adecuadas en los diferentes programas de formación y acciones que se desarrollen.

b. Demandas del sector externo

Las demandas externas están íntimamente relacionadas con las internas: donde se exige resultados de calidad en el aprendizaje de los alumnos, tal es el caso como la prueba PISA a nivel internacional y la prueba ECE en el ámbito nacional. Los procesos de descentralización iniciados en el país y en varios países de Latinoamérica exigen transparencia y claridad en el manejo de los recursos y la rendición de cuentas de las diferentes responsabilidades del centro educativo, especialmente las referentes a los resultados del proceso de aprendizaje. También, cada día es más perentoria la necesidad de integrar los procesos de aprendizaje que se generan en la institución con la comunidad.

Por lo que es necesario tener un director gestor y líder que sea capaz de manejar y enfrentar el cambio, de promover, planificar y ejecutar con talento, iniciativa y visión, las acciones de integración que comprometan a toda la comunidad educativa en bien del desarrollo institucional.

Competencias del director

Para enfrentar las necesidades de la institución educativa se requiere una serie de competencias del director y estas se han agrupado en cuatro ámbitos, tales como:

- a. **Gestor de una institución que busca la calidad.** Las competencias en este ámbito implican el diseño del Proyecto Educativo Institucional PEI, junto a su comunidad, y el establecimiento de los planes de desarrollo a corto mediano y largo plazo. Comprende también, el desarrollo de estrategias para alcanzar las metas propuestas y de los procesos de evaluación que permitan valorar y reencauzar, si fuera necesario, el desarrollo de dichos planes. Y el director se integra también a promover la participación en una gestión compartida en la elaboración del presupuesto, el mantenimiento de la planta física y la adquisición de materiales y equipos.
- b. **Animador de la calidad académica de su institución.** Mucho depende de lo que se haga cada aula. En este sentido, el papel del docente es fundamental para el desarrollo de un aprendizaje de calidad. Esto implica que el director asuma el liderazgo en el proceso de desarrollo personal y profesional de sus docentes, acompañándolos en la elaboración y desarrollo del Proyecto Curricular del Centro y los Proyectos de Aula; promoviendo la reflexión sobre la práctica y asumiendo el rol de ser su capacitador natural.
- c. **Líder de la comunidad educativa.** El director como líder de la comunidad educativa es el responsable de promover y propiciar la utilización de su institución y a la comunidad como fuente de aprendizajes. Esto implica la creación de una cultura organizacional que valore la calidad y el mejoramiento continuo de todos los procesos y acciones que se desarrollen en la institución educativa y de la integración de éste con la comunidad.
- d. **Líder de la relación institución-comunidad.** El director debe crear y articular espacios y posibilidades de cambio para promover acciones de integración con la comunidad a la que pertenece su institución educativa. Entre estas acciones se encuentra el establecimiento de acuerdos con otras instituciones educativas y no educativas que sirvan de apoyo a su institución, la promoción de intercambios deportivos, educativos y

culturales con instituciones similares, así mismo promoviendo la prevención y solución de los problemas comunitarios.

Factores que Influyen en el Liderazgo

Los factores que influyen en la eficacia de un liderazgo también influyen en el líder, es decir el proceso de influencia es recíproco, estas se encuentran establecidos en:

- La personalidad del líder, sus experiencias y expectativas. Los valores, los antecedentes y la experiencia de un líder influyen en la elección del estilo de liderazgo. Así, los directores obtienen el estilo con el que se sienten más cómodos.
- Las expectativas y el comportamiento de los superiores. El estilo de liderazgo reconocido por los superiores es preferentemente un estilo orientado al empleado, lo que lo alienta a adoptar una orientación más centrada en el empleado.
- Características, expectativas y comportamientos de los subordinados. Los subordinados juegan un papel decisivo al influir en el estilo de liderazgo de su gerente. En primer lugar, sus habilidades y preparación influirán en la elección del estilo. En segundo lugar, su actitud también es un factor importante.
- Las expectativas subordinadas son otro factor para determinar si un estilo en particular es apropiado. Aquellos que tienen gerentes centrados en los empleados esperan que los nuevos gerentes tengan un estilo similar y reaccionarán negativamente ante los líderes de manera opuesta a lo que conocen.
- Expectativas y comportamiento de los compañeros. Los directores constituyen un importante grupo de referencia. Las amistades con la facultad de la institución y las opiniones de los colegas son importantes para él. Además, las actitudes de los maestros también pueden afectar la

eficacia del trabajo del director; los maestros hostiles pueden competir activamente por los recursos de la organización, dañar la reputación del director y no cooperar.

3.2.1.4. La Dimensión de Liderazgo

Los estilos de liderazgo están caracterizados por la filosofía y las habilidades de una gestión. Donde se define la importancia del estilo de liderazgo de un líder para alcanzar resultados. La filosofía describe los compromisos del líder sobre las personas y su papel. En tanto que las habilidades contienen las capacidades de gestión propias de un estilo particular.

Según lo señalado por Stogdill 1984 (pp 35-78) se considera el análisis de 3 estilos de liderazgo: el líder democrático, el autocrático y el liberal, las mismas que se consideran como las dimensiones de liderazgo en el presente trabajo; lo cual implica la capacidad de descubrir las necesidades reales de las personas. Esta situación evalúa la acción de la organización en cuanto se adapta a la satisfacción de sus necesidades, mediante una preocupación por el valor real de las acciones.

3.2.1.5. Estilo del liderazgo autoritario

Este tipo de líder tiene el control sobre todas las acciones del grupo sin consultar previamente, solo espera que las órdenes se cumplan. El flujo de comunicación en gran medida es de arriba hacia abajo. Es dogmático y firme. Tiene habilidad para dar órdenes y se basa en ello para dirigir a los demás. Hay una línea clara entre el director y los docentes, porque el líder se coloca en relación vertical y de superioridad respecto a los componentes del grupo.

En este liderazgo, las políticas, dirección y actividades son decididas expresamente por el líder sin tener en cuenta al grupo. El líder no participa activamente en las actividades, su función se limita a dar las instrucciones para llevarlas a cabo. Los líderes autoritarios asumen el ejercicio del poder mediante la coerción y la recompensa, para lo cual establece reglas y promete recompensas por el cumplimiento de las tareas o amenazando con castigos ante su desobediencia. Lo cual genera desconfianza, miedo o inacción; impone su voluntad y no escucha las opiniones de los demás.

Gonos y Gallo en 2013 citado en Ruiz, D. Constanza L. 2017 p. 18-21 considera que el liderazgo autoritario tiene las siguientes características:

- “Los subordinados no participan en el proceso de toma de decisiones, todo lo decide el supervisor
- La regla de la “mano dura” para los subordinados
- Los directores son inflexibles, se niegan a explicar sus acciones
- Los directores cambian las obligaciones de los subordinados con consentimiento previo
- Los directores establecen las tareas con cuidado, sin dejar espacio para la toma de decisiones y la iniciativa de los docentes.

3.2.1.6. Estilo del liderazgo democrático

Este líder realiza mayor énfasis en el desempeño y las personas. Él piensa que las personas son honestas, de alta confianza, y de trabajo para lograr objetivos significativos y trabajo desafiante. Se esfuerza por ser organizado, realiza el trabajo mediante la motivación y la gestión de las personas y grupos para que usen su potencial para

cumplir los objetivos de la organización, así como sus propios objetivos personales.

Es el estilo más recomendable en las acciones pedagógicas y administrativas. El líder se sitúa como uno más dentro del grupo. Crea relaciones de amistad, confianza y diálogo, es así que este estilo fomenta una buena relación entre el empleado y el empleador, es por ello que permite que los seguidores se expresen libremente.

Las actividades se hacen según los deseos y posibilidades de los integrantes. Este estilo muestra la gran importancia del crecimiento y desarrollo de los miembros del grupo, fomentando a que trabajen por consenso y toma de decisiones.

El líder democrático promueve el bienestar del grupo y está abierto a las opiniones de sus seguidores, permite la participación en la toma de decisiones y considera que sus seguidores se encuentran motivados para hacer lo correcto. Su poder reside en la interacción con sus subordinados, porque el grupo le otorga el poder, y el líder asume la responsabilidad de dirigirlos sin llegar a centralizar el poder. La promoción de este tipo de liderazgo implica la discusión de todas las políticas y decisiones de la organización que finalmente son tomadas por el grupo y no de manera arbitraria.

Gonos y Gallo, 2013 citado en Ruiz, D. Constanza L. 2017 p. 18-21, determinan las siguientes características al estilo democrático:

- Los subordinados están involucrados en el proceso de toma de decisiones,
- Los directores constantemente intentan obtener el consentimiento de los maestros antes de implementar cambios,

- Los directores y maestros se reúnen para discutir temas relacionados con el trabajo,
- Los directores mantienen informado al grupo sobre temas relevantes, avances, relaciones con otros grupos, etc.,
- Los líderes explican sus intenciones y la situación actual.
- Los directores se toman el tiempo para escuchar e interesarse por los sentimientos y pensamientos de los miembros del equipo.

3.2.1.7. Estilo de liderazgo liberal o “laissez faire”

El líder liberal posee un bajo énfasis en el rendimiento y en las personas, hace poco uso de su poder. Concede a los seguidores un alto grado de independencia y libertad en su forma de trabajo, lo que lo lleva a depender mucho de sus subordinados para fijar las actividades y tareas.

Considera apoyar las acciones de sus seguidores, no participa en el grupo, concede libertad a sus subordinados para que decidan y actúen, y su función es proporcionar los materiales necesarios para que puedan llevar a cabo sus actividades, y en ningún momento busca interferir en las actividades del grupo, solo interviene cuando le es solicitado; pues a él no le interesa participar y su personalidad es más bien conformista y cautelosa.

El líder con estilo liberal no se interesa por la imagen del equipo tampoco se preocupa por darle cohesión, pues no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa, lo cual genera desorden e ineficiencia.

Los trabajadores tienen independencia operativa y de toma de decisiones, ya que los líderes dependen de ellos para establecer sus objetivos o tomar las decisiones importantes. No juzga ni valora las

aportaciones de sus trabajadores ya que cuentan con libertad total, solo cuentan con el apoyo del líder, si lo piden.

Gonos y Gallo 2013 citado en Ruiz, D. Constanza L. 2017 p. 18-21 indican que el estilo liberal se determina por las siguientes características:

- El líder usa su poder solo ocasionalmente y asigna un alto grado de libertad a sus subordinados,
- El director, en función de cómo los profesores individualmente determinan los objetivos de sus actividades, los medios para lograrlos y el proceso de implementación,
- El supervisor ayuda a sus subordinados a obtener finalmente la información necesaria para asegurar el contacto con el entorno,
- La comunicación no se facilita y rara vez se utiliza para tomar decisiones importantes,
- No hay actividades conjuntas para establecer metas
- Los niveles inferiores de la organización también tienen plena autonomía. "

3.2.2. Gestión

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades prácticas de una organización para resolver una situación particular o lograr una meta particular. La definimos como un conjunto de acciones formadas para lograr una meta en un plazo determinado, es la acción principal del poder ejecutivo y es el eslabón intermedio entre la planificación y la meta específica que pretende alcanzar.

Según Casassus (2000), la gestión “es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización”. Los principales modelos de GESTIÓN que presenta en 1999 son:

- a. **Normativo:** Tuvo como vigencia entre los años 50 y 60 hasta inicios de los 70. Es una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto, predecible y alcanzable, como resultado de la planificación en el presente. Orientada al crecimiento cuantitativo del sistema de las reformas educativas que orienta principalmente la expansión de la cobertura del sistema educativo.
- b. **Prospectivo:** Fue a inicio de los años 70. Donde se considera que el futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples y a su vez incierto. Se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. Se considera a la planificación como flexible. Se caracteriza por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica.
- c. **Estratégico:** Tiene sus inicios a principios de los 80. La estrategia tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización.
A inicios de los 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa.
- d. **Estratégico-Situacional:** Se estableció a mediados de la década de 1980 para introducir la dimensión situacional en la dimensión estratégica. Se contextualiza el análisis y abordaje de un problema para un objetivo, se rompe el proceso de integración de la planificación, se multiplican los espacios y entidades de planificación, resultando en la descentralización educativa.
- e. **Calidad Total:** Se establece a inicios de la década de los 90. Se refiere a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitiría encuadrar “estratégicamente” la visión de la calidad en la

organización. Los componentes centrales de la calidad son: la identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error. Surgen dos hechos importantes, 1. Se reconoce la existencia de un “usuario” y 2. Preocupación por los resultados del proceso educativo. Se orientan a mejorar dichos procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos. Se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad. Con una preocupación por los resultados para analizar y examinar los procesos y los factores que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas.

- f. **Reingeniería:** Surge a mediados de la década de los 90, centrado en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical. Lo cual implica una reconceptualización fundacional y un rediseño radical de los procesos. Con lo cual se reconoce mayor poder y exigencia acerca del tipo y la calidad de la educación que se espera.
- g. **Comunicacional:** Surge en la segunda mitad de los 90. Se comprende a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que los procesos de comunicación facilitarán o no que ocurran las acciones deseadas. Aquí se comienza una gestión en la que se delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo, bajo una responsabilidad compartida, con acuerdos y

compromisos asumidos de forma corporativa en un trabajo de equipos cooperativos.

Para Gimeno Sacristán “la gestión es considerada como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones; situación que lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas del resto de actividades donde el componente humano no tiene esa connotación de importancia”.

Para (Agyryss y Schon,1978) la gestión es considerada como “la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización”. Desde la perspectiva de la interacción comunicativa, la gestión también se considera “la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción”.

Esta gestión enfatiza que el aprendizaje es un proceso, como resultado de las acciones de las personas en la organización. Al igual que la educación, el aprendizaje es el resultado previsto de la relación maestro-alumno en el aula, una interacción que responde a las necesidades, intereses y problemas de los alumnos, la misión institucional y la política educativa.

(Mintzberg y Stoner,2010, pp. 55-100), en el Programa Escuelas de Calidad, asumen el término gestión como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados". Se puede resumir como el arte de la previsión participativa del cambio, cuyo fin es crear de manera permanente una estrategia que garantice un futuro esperado, o una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar una meta específica, por lo que el concepto de gestión tiene como menos tres áreas principales de importancia y aplicación.

El primero se refiere a una acción rápida que realizan uno o más sujetos para obtener o lograr algo. En este sentido, la gestión es una acción, una forma de lograr una meta o propósito que realizan las personas.

El segundo es el campo de la investigación. Se trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, para comprender o para explicar tales fenómenos. Con la investigación se han generado términos de lenguaje académico, especializado, que describen o califican las formas de hacer y actuar de los sujetos en una gestión democrática; gestión administrativa; gestión pedagógica y otros.

El tercer ámbito es el de la innovación y el desarrollo. Es un campo en el que se crean nuevas pautas para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y con ello hacerla más eficiente porque utiliza mejor los recursos disponibles, con lo cual logra los propósitos y fines perseguidos, se establece la innovación más pertinente para que sea adecuada al contexto y a las personas con las que se realiza.

3.2.2.1. Gestión por Competencias

La gestión por competencias genera una práctica moderna de gestión en las personas que agregan valor a las instituciones a través del mejor desempeño y el profesionalismo. Si bien su aplicación puede ser compleja para algunos, su instalación asegura que las prácticas del recurso humano sirvan de soporte efectivo a la estrategia institucional; así mismo implica orientar a todos los que trabajan hacia el logro de los objetivos estratégicos, lo que significa comprometerlos con la Misión y la Visión institucional, en otras palabras la idea es identificar el perfil perfecto del trabajador para

cierto puesto específico y en base a ello crear una dinámica de reclutamiento y capacitación, para lograr los valores y propósitos fundamentales de la institución.

Comprender la importancia de cambiar el estilo dominante de gestionar los recursos humanos es hacer un quiebre con algunas creencias e instalar un nuevo paradigma, al que Hernández (2005) se refiere diciendo que, si la gestión de personas no se inserta en la estrategia, quedará reducida a trámites administrativos necesarios, pero en ningún caso generadores de valor. En las escuelas se incorpora gradualmente al lenguaje de los directivos en la planificación estratégica, el desarrollo de las personas, la difusión del conocimiento. Paralelamente a ello se comprenden las ventajas de contar con estructuras organizacionales flexibles y de incorporar a todos los que tienen responsabilidades en la gestión del personal de acuerdo a su rol.

Considerando la realidad de las competencias debe orientarse a las necesidades de la institución, basado a una visión de futuro, constituyéndose en una herramienta útil para alcanzar los objetivos estratégicos.

3.2.2.2. La Gestión Educativa

La gestión educativa permite organizar las interacciones afectivas, sociales y académicas de los responsables del proceso educativo para lograr la formación de los individuos involucrados.

La Gestión Educativa es un nuevo paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación, la misma que es enriquecido con los desarrollos teórico- prácticos de estos campos del saber. Hoy se le

considera una disciplina aplicada, en un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa

La práctica de la Gestión Educativa está influenciada y mediada por el discurso de las políticas educativas, por sus cambios, retos y exigencias y, por su aplicación en los contextos locales, regionales y nacionales. De allí que, en su quehacer, se recrea y cobra sentido desde la dimensión política que orienta su acción. En ella interactúan tres planos: la teoría, la práctica y la política.

Uno de los componentes de la gestión educativa surge de las reformas y planteamientos de las políticas educativas. Desde esta perspectiva se plantea en las instituciones educativas una transformación organizacional en sus áreas directiva, académica-pedagógica, administrativa-financiera y, comunitaria y de convivencia; al igual que en sus procesos de trabajo y en sus actividades. Esto implica para el directivo revisar aspectos como: misión, visión, objetivos, principios, políticas, paradigmas, perfiles, estructuras, recursos físicos y financieros, talento humano, cultura escolar, ejercicio del poder y de la autoridad, roles e interacción de sus miembros; esquemas mentales y formas de ser, pensar, estar y hacer de la comunidad educativa. Responder a estas necesidades requiere que las instituciones reconsideren cuestiones de calidad, aprendizaje y resultados en el proceso educativo.

De esta forma, la gestión educativa se convierte en una disciplina necesaria para la dirección general y el liderazgo en las organizaciones educativas, para cumplir su función básica en la formación integral de personas y ciudadanos, y lograr insertarse. Ser creativo y productivo en el mundo del trabajo. La gestión educativa

busca desarrollar un mayor liderazgo entre los gerentes para que puedan ejercer un mayor poder lateral, promover una mayor participación en la toma de decisiones y desarrollar nuevas habilidades para los participantes de la educación.

La gestión educativa se preocupa por buscar la mayor eficiencia y orientar las acciones para lograr la productividad educativa. Asimismo, las organizaciones educativas necesitan una gestión de calidad para enfrentar los desafíos y cambios que enfrentan las sociedades del conocimiento, las revoluciones tecnológicas, la globalización, la democratización, la descentralización y la modernización que enfrenta la sociedad moderna.

3.2.2.3. Componentes de la Gestión Educativa Estratégica

El accionar de la gestión educativa integra la reflexión, decisión y el liderazgo, la misma que implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias, a través de tres componentes inseparables y fundamentales, tales como:

a. Pensamiento sistémico y estratégico

El pensamiento sistémico implica ver el todo como un sistema, que está compuesto por un conjunto de partes o elementos interrelacionados. En cuanto a la estrategia, significa conocer el contexto, saber hacia dónde queremos ir, tener una visión de futuro y definir cómo llegaremos a donde queremos estar. El pensamiento sistémico y estratégico busca obtener una comprensión más precisa de cómo funciona el sistema en su conjunto y cada parte relacionada, y los impactos que se producen en el corto, mediano y largo plazo.

El pensamiento estratégico se define como la reflexión y observación de la naturaleza del emprendimiento a emprender, lo básico es comprender lo que es necesario y luego arriesgar la posibles dinámicas para lograr los objetivos.

La investigación reflexiva sobre los procesos de toma de decisiones en la gestión educativa construye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar un consenso y visión compartida de futuro, y objetivos que intervienen para el logro de prácticas de impacto y de calidad.

Los desafíos a enfrentar en el desafío de mejorar la calidad de la educación requieren de una fuerte articulación entre las cinco etapas del proceso de cambio: a) diagnóstico, b) alternativas identificables, c) metas, d) acciones a desarrollar o proyectar, y e) evaluación. Cada una de estas etapas es compleja porque involucra múltiples variables e intervenciones de los participantes que requieren amplias habilidades profesionales e interpersonales.

Debemos señalar que, sin esta articulación, lo proyectado carece de contenido estratégico; el diagnóstico se transforma en un ejercicio puramente externo; los objetivos se tornan inoperantes como visión de futuro y como motivos de asociación; la implementación se torna imprescindible porque no hay parámetros de prioridad ni de coordinación; las acciones pierden su pertinencia e intencionalidad, se confunden las nuevas actividades con las rutinas en un proceso de aprendizaje organizacional.

b. Liderazgo pedagógico

El desarrollo de la gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. La construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. La no transformación de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas, no conducen al logro del liderazgo.

El liderazgo tiene un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras, estas prácticas buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. el liderazgo dinamiza las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los alumnos.

c. Aprendizaje organizacional

La esencia de la nueva forma organizativa es la composición de equipos que deben abordar la idea de un ciclo de aprendizaje en el que los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas habilidades, nuevas sensibilidades y nuevos escenarios de observación y autoobservación.

Las organizaciones incrementan su ámbito de acción de acuerdo al espacio de trabajo en el que pueden diseñar e intervenir, para lograr la transformación y mejora de las prácticas y los resultados. Con el aprendizaje organizacional se supone que el resultado de un pensamiento estratégico, son las condiciones particulares como

espacios de poderes móviles, a ser ampliados a través de la adquisición y desarrollo de nuevas competencias profesionales e interpersonales.

El aprendizaje organizacional reconoce un proceso abierto intermedio que facilita la comunicación interna y externa, la retroalimentación permanente sobre logros, carencias y necesidades; esto tiende a evaluar las mejoras realizadas y los nuevos desafíos, y finalmente acumular conocimiento que genera innovación y aumenta permanentemente el valor agregado del proceso educativo. . A medida que las personas comienzan a "volver a ver" y experimentar el mundo de maneras más complejas y poderosas, las nuevas ideas comienzan a arraigarse a nivel de la cultura laboral, lo que generará la innovación necesaria. En la medida en que esto sucede, podemos decir que es un ciclo de aprendizaje profundo.

El aprendizaje sobre la organización educativa y su acumulación es crucial para la planificación estratégica, que a su vez es el germen de la transformación educativa, por lo que no se puede eludir el aprendizaje. La gestión educativa es una herramienta impulsora eficaz que puede mejorar el ciclo de aprendizaje de manera profunda en las organizaciones que buscan transformarse en tiempos de cambio.

d. Gestión de Calidad en la Educación

La Gestión de calidad en la docencia se centra fundamentalmente en una acción de la capacitación continua de los docentes de los diferentes ámbitos; pues está demostrado que el progreso de la educación depende fundamentalmente de las competencias

profesionales y personales del docente. Si el docente ejerce una gestión de calidad, los demás viene de la mano con él, tales como: aprendizaje, investigación e innovación, a lo largo de la vida con responsabilidad social, inclusive la evaluación institucional del docente; el que hace la diferencia en el grupo a la cual pertenece.

e. Gestión del Talento Humano en las Instituciones Educativas y Calidad de la Educación

Las empresas u organizaciones tienen una estructura jerárquica que crea, genera y direcciona, todo el camino o sendero por el cual se dirige. Este camino va de acorde con la visión y la misión de la institución educativa, donde las metas y objetivos son parámetros sobre los cuales se basa el funcionamiento de la misma.

Las instituciones educativas son competitivas, básicamente, por la competencia de sus docentes y estos, a su vez, lo son debido a la competencia del director, cuya misión es desarrollar y describir una visión común de cómo deben ser las cosas, y están comprometidos en los procesos de mejoramiento continuo para satisfacer las nuevas exigencias de la educación.

Hoy en día, las instituciones educativas reconocen al talento de sus docentes como el ente fundamental de cualquier organización; sin embargo, esta expresión suele repetirse una y otra vez sin medir la verdadera magnitud y consecuencia de su significado; pero con el paso de los años esta concepción ha venido evolucionando de manera extraordinaria. Anteriormente el ser humano era considerado como un activo más de las organizaciones y, por ende, no era en él, que se centraban los esfuerzos para la consecución de las mejoras organizacionales; no

obstante, y para dicha nuestra, esta concepción ha evolucionado de la mano de la humanidad. (González, 2006, p. 35)

f. La Ruta para el Mejoramiento Educativo

La ruta para el mejoramiento educativo está en relación a cuatro áreas de gestión que determina su nivel de desarrollo, estas son:

- **La gestión directiva.** Con la misión de orientar y promover la mejora, su ámbito es toda la institución educativa, estrechamente relacionada con objetos de referencia específicos como la gestión académica, la gestión comunitaria, la gestión administrativa y financiera. En el marco de la política educativa vigente, las acciones de esta gestión se prescriben en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de la propia cultura escolar. Bajo el liderazgo de su equipo directivo, la agencia se orienta estratégicamente hacia el logro de su misión y visión.
- **La gestión pedagógica y académica.** Está diseñado para que los estudiantes aprendan y desarrollen las habilidades necesarias para lograr su desempeño personal, profesional y social.

La gestión académica se desarrolla en el marco del diseño, desarrollo y evaluación curricular, en la academia, cuyo aporte en términos de conocimiento, experiencia, innovación o investigación contribuye al desarrollo y mejoramiento de la institución para el logro de sus objetivos y metas propuestas.

La gerencia es responsable del diseño y actualización permanente del programa de investigación, las estrategias de articulación entre grados, niveles y áreas, los métodos de enseñanza, el desarrollo de programas transversales; los

procesos de investigación; el sistema de evaluación de los alumnos; la organización y el clima institucional.

- **La Gestión administrativa y financiera.** Tiene a su cargo la gestión de todo el sistema de información y registro de estudiantes, la gestión de los recursos económicos, la gestión de los recursos humanos y materiales y la prestación de servicios complementarios. convertirse en un elemento esencial de la mejora continua, ya que se desarrolla en el marco del diseño, ejecución y evaluación de acciones encaminadas a apoyar la misión de la agencia a través del uso eficiente de los recursos.
- **La gestión de la comunidad.** Se fundamenta en la inclusión en el campo del trabajo y la participación de la comunidad educativa, el diseño, implementación y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de condiciones que permitan la sana convivencia entre sus miembros, necesaria para su presencia permanente en el sistema educacional.

El alcance de desarrollo de esta acción de corresponsabilidad conecta a todos los actores de la comunidad, las organizaciones institucionales y su entorno para mejorar el desarrollo de un sentido de identidad y pertenencia con la institución y su PEI.

En las acciones de autoevaluación y mejora, la participación de toda la comunidad educativa se basa en la construcción y establecimiento de acuerdos de convivencia, trabajar en torno al desarrollo de proyectos de vida de cada miembro de la comunidad educativa, el aprovechamiento adecuado del tiempo libre y la elaboración de recomendaciones para enriquecer la gestión del grupo.

g. Claves de Gestión Educativa Estratégica

Actualmente, la práctica de los gestores educativos responsables de las áreas educativas regionales y organizacionales es consistente con asegurar las siguientes funciones:

- **Analizar-Sintetizar.** Los directivos pueden desarrollar una educación de calidad desde condiciones que alienten permanentemente la investigación en el análisis de la realidad particular y singular del funcionamiento del sistema educativo. Los gestores realizan el análisis como etapa de diagnóstico, pero necesitan lograr la síntesis, reconstruyendo la realidad bajo escenarios, modelos, analogías, todas herramientas conceptuales que permitan diseñar alternativas de intervención posteriormente. Tiene las herramientas para manejar el proceso de cambio e innovación. Para analizar y sintetizar, también es necesario saber cuál debe ser la información para predecir cambios y crisis. Analizar y sintetizar para construir un programa de intervención con objetivos estratégicos claros, vinculados a objetivos nacionales, y definir una visión común para reunir a todos los participantes.
- **Anticipar-Proyectar.** Un gestor realiza una investigación sistemática de las condiciones específicas de la realidad de su trabajo para anticipar y predecir posibles acciones. La prospectiva es posicionarse estratégicamente y diseñar un sistema de acción y objetivos trazados. La previsión es una actitud ante las decisiones, ante el futuro próximo y lejano, que se presenta no sólo para reaccionar ante las situaciones, sino para ponerse frente a ellas. En este sentido, es necesario pensar el futuro de manera diferente al presente. Por esta razón, los

gerentes tienen una gran capacidad para identificar tendencias que cambian rápidamente e identificar métricas que cambian lentamente.

- **Concertar-Asociar.** Los procesos de negociación, las reuniones de delegación de actividades y la creación de amplias redes de trabajo con el fin de intercambio de información los cuales permitirán la integración y participación de múltiples actores. Esto requiere un argumento y una visión que pueda impulsar la calidad de la educación, requiere de gestores competentes y con capacidad de construir alianzas con la comunidad educativa de su entorno para alcanzar las metas planteadas.
- **Decidir-Desarrollar.** Los gerentes toman decisiones, asumen responsabilidades en organizaciones complejas, administran y articulan decisiones de corto, mediano y largo plazo. Los gerentes como planificadores estratégicos son diseñadores de sistemas de planes, proyectos, metas, estrategias y acciones. El pensamiento estratégico y sistémico es decisivo para lograr una articulación clara entre lo deseable, lo posible, lo analítico, lo decidido y lo diseñado y consensuado. Orienta y articula los diferentes planes, metas y proyectos y los conduce en el tiempo a buen puerto.
- **Comunicar-Coordinar.** La comunicación y coordinación es un elemento esencial y permanente vinculado a la dirección y mensaje principal para mejorar la calidad del aprendizaje. En comunicación, decidir qué, cuándo y con quién comunicarse, considerar qué información necesita cada actor educativo en cada momento y tomar decisiones sobre los espacios de comunicación permanente. Como comunicadores, el equipo

directivo se enfoca en las necesidades de la comunidad, esclareciéndolas, rediseñándolas, generando respuestas y definiendo recomendaciones.

- **Liderar-Animar.** Animar es impulsar el espíritu de una persona, inspirar a la acción, inspirar, dar movimiento y orientar. El liderazgo representa la actividad de un gerente o gestor diseñada para alinear permanentemente a los participantes con la misión y metas de la organización, aspectos que se separan y dispersan en el día a día. El liderazgo y su práctica colaboran para establecer la dirección, convocar e inspirar a las personas para la mejora y la transformación.

Los gerentes pueden proporcionar retroalimentación al sistema, impulsando gradualmente la innovación y el proceso de transformación a largo plazo del sistema educativo. La evaluación y el enfoque renovado en los fundamentos son necesidades intrínsecas fundamentales de las organizaciones que están abiertas al aprendizaje y mejoran continuamente la calidad de la educación.

3.2.2.4. Dimensiones de la Gestión Educativa

3.2.2.4.1. La Dimensión Pedagógico-Didáctica

La dimensión pedagógica- didáctica son las actividades de las instituciones educativas, que se diferencian entre sí y se caracterizan por la vinculación de los actores a saberes y modelos de enseñanza, tales como: modelos de enseñanza, teorías de enseñanza y aprendizaje como base de la práctica docente, asignándoles valor y significado a los criterios de evaluación de conocimientos, procesos y resultados.

Como aspecto central y conexo se encuentra el currículo, es aquel que orienta el proceso de la práctica educativa dentro y fuera de la institución. Al identificar, analizar, reflexionar y hacer una lluvia de ideas en la comunidad educativa sobre el propósito, la intención y el propósito que se desprenden del primer nivel de normas curriculares, es posible lograr un mayor consenso sobre qué, cuándo, cómo y por qué aprenden y evalúan los estudiantes. razón.

Asimismo, es necesario partir de un enfoque curricular para identificar, analizar y sistematizar los problemas que se deben abordar en el desarrollo y realización de los aprendizajes de los estudiantes. Reflexionar, discutir y acordar colectivamente la pertinencia del enfoque curricular prescrito, presentando las metas e intenciones educativas según las cuales las escuelas y sus comunidades orientan sus estrategias de intervención educativa.

El trabajo colaborativo debe orientarse hacia las comunidades de práctica, y en el desarrollo de sus programas educativos, los directivos deben identificar y analizar los enfoques curriculares identificados para cada nivel educativo y definir sus procesos y prácticas en consecuencia.

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los elementos que la conforman, como. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los alumnos, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

3.2.2.4.2. La Dimensión Organizacional.

Los docentes, directivos, alumnos y padres de familia, desarrollan las actividades educativas considerando un marco organizacional, bajo ciertas normas y exigencias institucionales. Esta dimensión se encarga de la sistematización y el análisis de las acciones concernientes a aquellos aspectos de estructura en el centro educativo, dando cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos y estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes).

Es necesario valorar el desarrollo de las capacidades individuales y colectivas, así como las condiciones estructurales y organizativas de la escuela para poder decidir, de manera autónoma y competente, sin perder de vista sus finalidades educativas, las transformaciones que requiere, la evolución del contexto escolar. Lo cual implica tener una experiencia de aprendizaje y experimentación, para quienes participan en él. Estimulando la modificación consciente y

autónoma de las prácticas y de sus estructuras organizativas de la escuela; como de las percepciones de los directivos, docentes y alumnos sobre sus roles, compromisos y responsabilidades en la complicada tarea de enfrentar los nuevos retos de educar a las generaciones del futuro.

Lo primordial es lograr los propósitos educativos, mediante el esfuerzo sistemático y sostenido de la modificación de las condiciones de aprendizaje y otras condiciones internas, organizativas y de clima social. Por lo que es preciso hablar de perfeccionamiento, innovación, y mejora de los procesos educativos en las instituciones educativas, tomando como referencia el grado de logro y la práctica de los valores educativos, considerando la ética y la profesión.

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiendo realizar adaptaciones y transformaciones, ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión.

3.2.2.4.3. La Dimensión Comunitaria

La dimensión comunitaria promueve un conjunto de actividades, donde intervienen los diferentes actores en la toma de decisiones, de cada institución educativa. Se considera las

representaciones culturales de cada institución, así como las demandas, las exigencias y los problemas en la cual está inmerso.

Luego de identificar las características organizativas y jerarquías de los problemas educativos institucionales, es importante construir colectivamente un proyecto que permita abordar las causas y consecuencias de los problemas mencionados desde diferentes escenarios, dominios y niveles. Para ello, conviene considerar la cultura que la comunidad construye, desarrolla y replica en la práctica educativa en un tiempo y espacio determinados.

La cultura comunitaria se pone en marcha en función a un proyecto determinado, la misma que fue seleccionado de manera conjunta, se considera el tipo de estrategias a seguir en su desarrollo, evaluación y seguimiento. En este sentido, es importante comprender las importantes interacciones que ocurren consciente e inconscientemente entre los individuos en las instituciones educativas y que determinan cómo piensan, sienten y se comportan.

Es necesario decodificar el contexto social en el que se encuentra inmersa la institución para encontrar un camino colectivo, y comprender el mejoramiento del proceso educativo en la institución logrando un mayor compromiso y responsabilidad en el enfoque de los problemas educativos diagnosticados.

La relación de las instituciones educativas con sus entornos sociales e interinstitucionales, así como las consideraciones de

los padres de familia y de las diversas organizaciones de la comunidad, deben responder a los objetivos de promover alianzas estratégicas para lograr una educación de calidad.

3.2.2.4.4. La Dimensión Administrativa

Esta dimensión se encarga de analizar las acciones administrativas. donde incluyen las estrategias de manejo de los diversos recursos: humanos, financieros y tiempos requeridos; así como el manejo de la información significativa, desde el plano retrospectivo como desde el prospectivo, para que contribuya con la toma de decisiones.

Esta dimensión enlaza las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles que generen el logro de los objetivos de una institución, así como con las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales.

Administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones y con ello lograr los objetivos. Cuando estas tareas se alteran en la práctica ritual y mecánica de acuerdo con la norma, solo en respuesta al control y la forma, la burocracia tal como se entiende actualmente, entonces promueve una desviación perjudicial de sus principios originales de preocupación, cuidado, suministro y provisión de recursos para así tener un adecuado funcionamiento de la organización.

Esta dimensión incluye la implementación de procesos, acciones y estrategias de personal, materiales, economía, tecnología, tiempo, seguridad e higiene para controlar la

información relevante para todos los integrantes de una institución educativa; y el cumplimiento de las normas y funciones de control cuyo único propósito es facilitar el proceso de enseñanza. Esta dimensión siempre busca conciliar los intereses individuales e institucionales para facilitar la toma de decisiones que conduzcan a acciones concretas para el logro de los objetivos institucionales.

3.3. Bases Conceptuales

a. Autoritario

Es un conjunto de características personales adquiridas en la infancia que predispone a los individuos a aceptar y adoptar creencias políticas antidemocráticas, encontrar satisfacción en obedecer a la autoridad y agredir directamente a las sociedades o grupos minoritarios o marginados de la sociedad. Este personaje se caracteriza por actitudes intolerantes como la xenofobia, el racismo o la discriminación social. También se caracteriza por una forma de pensar muy firme y rígida, es decir, estereotipada, con ricos prejuicios, típicas actitudes conservadoras y actitudes intolerantes.

b. Democrático

Los demócratas creen que las normas establecidas se discuten dentro del grupo y los líderes brindan orientación y apoyo. Para ello, en la primera discusión del grupo, se define el alcance general del complejo de actividades conjuntas, mostrando los pasos más importantes para lograr el objetivo: si es necesario, el líder propone dos o más procedimientos, en los que el grupo puede decidir. Los miembros del grupo se dividen espontáneamente en grupos y deciden las tareas individuales por sí mismos. Los líderes demócratas juzgan el trabajo individual "objetivamente" y se esfuerzan por ser miembros de pleno derecho del equipo en lugar de realizar demasiadas tareas por sí mismos. La relación recíproca es buena, hay intercambios espontáneos y trato amable. El grupo tiene una

conciencia fuerte y la relación con el líder se considera satisfactoria. Los resultados iniciales son algo bajos, pero luego aumentan y muestran mayor ingenio al poder expresar ideas con libertad y estimular la creatividad.

c. Liberal

Liberal es un adjetivo que se aplica a quien es partidario de la libertad, o que es generoso, o abierto y tolerante, o que se identifica con el liberalismo como ideología política o teoría económica.

Así, podemos decir que una persona es liberal cuando actúa o se comporta sin sujetarse estrictamente a normas o modelos. Los miembros del grupo toman decisiones libres sin la participación del líder. Él solo se encarga de reunir todas las informaciones necesarias y las mantiene disponibles por si se necesitan, sin embargo, no influye en absoluto en la discusión propiamente dicha, tampoco interviene en la formación de grupos ni en la división de tareas, ni intenta formar parte en el trabajo del grupo o participar en su actividad. Producto de ello aparecen conflictos internos entre los grupos, lo cual no ayuda al logro de los objetivos institucionales.

d. Gestión de la Calidad

Es un conjunto de acciones y herramientas que tienen como objetivo evitar posibles errores o desviaciones en el proceso de producción de productos o servicios obtenidos mediante el mismo. Así que, antes que nada, tenemos que hacer hincapié en que no se quiere identificar los errores cuando ya se han producido, sino que se deben evitar antes de que ocurran.

De ahí su importancia dentro del sistema de gestión de una organización. De nada sirve corregir los errores de forma continua, si no aprendemos de ellos e intentamos anticiparnos a su aparición. La gestión de calidad reúne un conjunto de acciones y procedimientos que tratan de garantizar la calidad, no de los productos obtenidos en sí sino del proceso por el cual se obtienen estos productos.

e. Perfil

Un perfil se compone del dominio de competencias cognitivas, personales e interpersonales y a su vez están formado por sub competencias o capacidades (cognitivas, procedimentales, actitudinales, interpersonales), es decir, el dominio de competencias describe el conjunto de capacidades de diversa naturaleza que se conjuga con el profesional de manera tal que le habilitan para desempeñar un rol específico como: el profesor enseña, el médico diagnostica, el ingeniero, el administrador gestiona.

f. Director

Es la persona que lidera los procesos de elaboración o revisión de su PEI y PEA, con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa, pero, además debe tomar decisiones sobre la planificación didáctica, está para promover un clima de cooperación, impulsando un modelo la toma de decisiones de carácter consultivo y participativo. Es aquella persona interesada por mejorar continuamente la comunicación, que genere un clima institucional favorable para el aprendizaje de los alumnos. Así mismo, delega las funciones como el poder, con responsabilidad para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales.

Es la persona que ejerce un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo, el cual es reconocido por su comunidad educativa. Involucra a los docentes en la definición y toma de decisiones pedagógicas, así como vincula los intereses profesionales con los objetivos escolares, buscando mecanismos y estrategias, para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación y rendición de cuentas de los procesos pedagógicos y de gestión, donde los resultados obtenidos contribuyan a impulsar planes encaminados a la mejora continua de aprendizaje de sus alumnos, de igual manera organiza a la comunidad educativa, el tiempo, la información, los recursos materiales y financieros en función de la mejora continua de su institución.

g. Dimensión Pedagógica - Didáctica

La dimensión pedagógica es la que hace referencia a los propósitos y a los contenidos de la enseñanza y el aprendizaje, a la confirmación de un vínculo con el conocimiento, con la aplicación de estrategias didácticas y a la evaluación.

Es el espacio de encuentro, desarrollo y concreción cotidiana de una propuesta curricular entre alumnos y docentes. Dichas prácticas pedagógicas cotidianas que forman parte de esta dimensión están comprendidas por lo que realmente se está haciendo, por la diferencia existente entre el proyecto y su concreción y los resultados que se obtienen en ella. Las instituciones educativas tienen como proyecto fundacional brindar enseñanza y asegurar aprendizajes, por ello la dimensión pedagógico-didáctica es la que por sus características brinda especificidad a los establecimientos educativos constituyendo a las actividades de enseñanza y de aprendizaje en su eje estructurante, actividad sustantiva y específica.

h. Dimensión Comunitaria

Dimensión comunitaria se entiende como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos límites, organización; reglas de convivencia). En esta dimensión resulta imprescindible el análisis y reflexión sobre la cultura de cada escuela. Al tener identificadas, caracterizadas, organizadas, y jerarquizadas las problemáticas educativas de la escuela, zona escolar o de supervisión resulta importante la construcción colectiva de un proyecto que permita atender desde distintos escenarios, ámbitos y niveles las causas y consecuencias de dichas problemáticas.

i. Dimensión Organizacional.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos y estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes).En ésta dimensión es pertinente valorar el desarrollo de capacidades individuales y colectivas y la facilitación de las condiciones estructurales y organizativas para que la escuela pueda decidir, de manera autónoma y competente y sin perder de vista sus finalidades educativas, las transformaciones que requiere la evolución.

j. Dimensión Administrativa.

El nivel administrativo está asociado con las tareas que deben realizarse para proporcionar recursos humanos, materiales y financieros oportunos que puedan utilizarse para lograr las metas de la agencia, así como una variedad de necesidades, conflictos y negociaciones del día a día. , con el fin de conciliar intereses personales y de agencia. En este sentido, la gestión significa tomar decisiones y ejecutarlas con el fin de llevar a cabo acciones para alcanzar los objetivos.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ámbito de estudio

La presente investigación se llevó a cabo en la provincia de Lauricocha, departamento y región de Huánuco.

4.2. Tipo y nivel de investigación

Tipo de estudio: Citando a (Ander Egg, 2011) “es una investigación de tipo aplicada porque depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos. Se trata de investigaciones encaminadas a la resolución de problemas, que se caracterizan por su interés en la aplicación y utilización de los conocimientos”.

Nivel de estudio: Sera una investigación descriptiva-explicativa, donde a través de cuestionarios podremos determinar la relación de ambas variables en estudio.

Modalidad: Estudio de casos.

4.3. Población y muestra

4.3.1. Descripción de la población

La población está conformada por 166 directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL Lauricocha.

Tabla N° 1
Población de directores

N°	DISTRITO	INICIAL	PRIMARIA	SECUNDARIA	TOTAL DIRECTORES
1	JESUS	11	16	4	31
2	BAÑOS	4	10	2	16
3	CAURI	12	17	5	34
4	JIVIA	4	9	1	14

5	SAN FRANCISCO DE ASIS	5	7	3	15
6	QUEROPALLCA	1	2	1	4
7	RONDOS	15	27	10	52
TOTAL		52	88	26	166

Fuente: UGEL Lauricocha

4.3.2. Muestra y método de muestreo

La muestra para la presente investigación fue determinada por la fórmula de población finita:

Figura N° 1
Fórmula 1 para Calcular Muestra

Si la población es finita, es decir conocemos el total de la población y deseásemos saber cuántos del total tendremos que estudiar la fórmula sería:

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

Donde:

- N = Total de la población
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 - p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

Para el estudio se considerará para el cálculo los siguientes datos:

N=166 directivos

Z_{α} = 1.96 (Nivel de confianza del 95%)

p=5%

q=95%

d=5%

usando esta dirección electrónica se determinó la muestra

En la siguiente dirección web, puede realizar automáticamente su cálculo:

<http://www.berrie.dds.nl/calcss.htm>

Figura N° 2
Fórmula 1 para Calcular Muestra

Sample Size Calculator for a proportion (absolute margin)

Population	166
Confidence:	.95
Margin:	.05
probability:	.50
The sample size is:	117

Calculate sample size

Obteniéndose de la población, una muestra de 117 directores

Esto fue contrastado con otro autor:

https://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php

Figura N° 3
Formula 2 para calcular la muestra



Calculadora de Muestras

Margen de error:
10% ▾

Nivel de confianza:
99% ▾

Tamaño de Poblacion:
166

Calcular

Margen: 5%
Nivel de confianza: 95%
Poblacion: 166

Tamaño de muestra: 117

Ecuacion Estadistica para Proporciones poblacionales

n= Tamaño de la muestra
Z= Nivel de confianza deseado
p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
e= Nivel de error dispuesto a cometer
N= Tamaño de la población

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

4.3.3. Criterios de inclusión y exclusión

Inclusión:

- Directores de las instituciones educativas públicas que pertenecen a la UGEL Lauricocha, comprometidos en participar del test de estilo de liderazgo y gestión educativa en la provincia de Lauricocha.

Exclusión:

- Directivos que ejercen el cargo de subdirección

4.4. Diseño de Investigación

No experimental, la investigación se realizó sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural.

En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2014, p.152).

Transversal, se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2014, p.155).

Correlacional, “se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en planteamientos e hipótesis correlacionales” (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2014, p.157).

Figura N° 4
Esquema de la investigación:

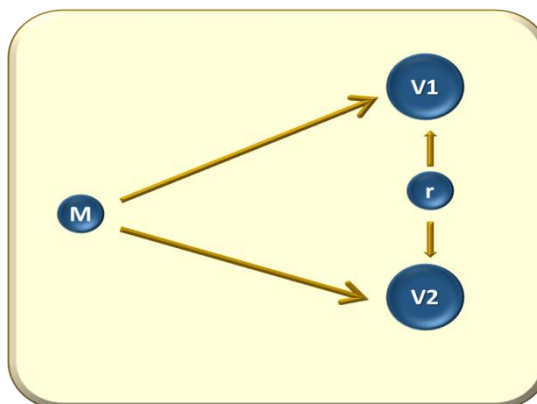
Donde:

V1: Estilo de liderazgo

V2: Gestión educativa

r: Relación (asociación)

m: muestra



4.5. Técnicas e Instrumentos

4.5.1. Técnicas

(Caballero Romero, 2011), La encuesta, puede definirse como un conjunto de técnicas destinadas a reunir, de manera sistemática, datos sobre determinado tema o temas relativos a una población, a través de contactos directos o indirectos con los individuos o grupo de individuos que integran la población estudiada

4.5.2. Instrumentos

Cuestionario, una herramienta que consiste en una serie de preguntas desarrolladas por investigadores para lograr un objetivo definido. Se sometió al juicio de cinco expertos para determinar la validez de contenido, seguido de pruebas piloto y alfa de Cronbach para determinar su confiabilidad.

Se utilizó el test de liderazgo de Kurt Lewin y se adaptó

Las herramientas de investigación, como medios técnicos de recopilación de datos e información necesarios para resolver problemas, tienen requisitos para garantizar su eficiencia y eficacia cuando se aplican a muestras de investigación. Antes de aplicar los instrumentos de

investigación, se verificará su validez y confiabilidad para fines técnicos y científicos. Al respecto Neil Salkind nos dice: “La confiabilidad y la validez son nuestra primera línea de defensa contra conclusiones espurias e incorrectas. Si el instrumento falla, todo lo demás falla también”.

4.5.2.1. Validación de los instrumentos para la recolección de datos

La validación de instrumentos de investigación se refiere al proceso de evaluar los ítems o preguntas de la encuesta para garantizar su confiabilidad. Porque existen múltiples factores que son difíciles de controlar y afectan la confiabilidad del problema.

Tabla N° 2
Juicio de expertos

Expertos	Aplicabilidad del instrumento
Dr. Rosario Vargas Roncal	Aplicable
Dr. Wilmer Huamanyauri Cornelio	Aplicable
Dr. Jose Luis Mandujano Rubin	Aplicable
Dr. Abimael Adam Francisco Paredes	Aplicable
Dr. Guillermo Augusto Bocangel Weydert	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

4.5.2.2. Confiabilidad de los instrumentos para la recolección de datos

En los tipos cuantitativos de investigación educativa, las herramientas para recopilar información deben conducir a la validez y confiabilidad de los resultados.

El valor del alfa de Cronbach debe ser mayor a 0.8 al momento de evaluar cada ítem, de lo contrario se considera eliminado.

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

A. Procedimiento

Para el desarrollo de la presente investigación se consideró las siguientes etapas:

- Elaborar y diseñar el papeleo a través de Hojas de cálculo de Google.

- Aplicación de un instrumento virtual a través del cual se recibirán las respuestas del número total mínimo de encuestados requeridos para los cálculos de la muestra.
- Una lista de la información proporcionada en la aplicación del instrumento.
- Presentar información y pasarla a la etapa de conocimiento para la posterior toma de decisiones en el proceso de validación de hipótesis.

B. Plan de Tabulación

Procesamiento de datos: Después de aplicar el instrumento, toda la información en este caso será trasladada a Excel, utilizando estadísticas descriptivas y métodos de reflexión sobre la información obtenida para pasar a la etapa de demostración.

Presentación de resultados: Estos objetivos serán revisados y discutidos a través de un cuadro descriptivo que se alinee con los objetivos a alcanzar para que se pueda ver la relación entre las dos variables estudiadas y confirmar o confirmar la hipótesis de investigación.

C. Análisis de Datos

Para el análisis de los datos se considerarán dos etapas:

- **Etapa descriptiva:** se utilizó la estadística descriptiva a través de la distribución de frecuencias absolutas y relativas, presentando la información en cuadros y gráficos estadísticos apropiados para caracterizar las variables de estudio.
- **Etapa inferencial:** Se utilizó la estadística inferencial para la comprobación de las hipótesis

4.7. Aspectos éticos

La investigación realizada, ha sido bajo un marco metodológico que requiere sus criterios referentes al objetivo y diseño de la investigación, donde el estilo de liderazgo del director y la gestión educativa; evidencia la correlación entre la

gestión educativa y sus dimensiones con el estilo de liderazgo. Bajo principios como respeto y al valor fundamental de la dignidad docente y directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha, donde prevalece los valores éticos, como proceso integral, organizado, coherente, secuencial, y racional alineado a una mejor gestión educativa.

CAPÍTULO V RESULTADOS Y DISCUSION

5.1. Análisis descriptivo

A. Variable 1

- *Dimensión 1: liderazgo autoritario*

Tabla N° 3

El director que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina

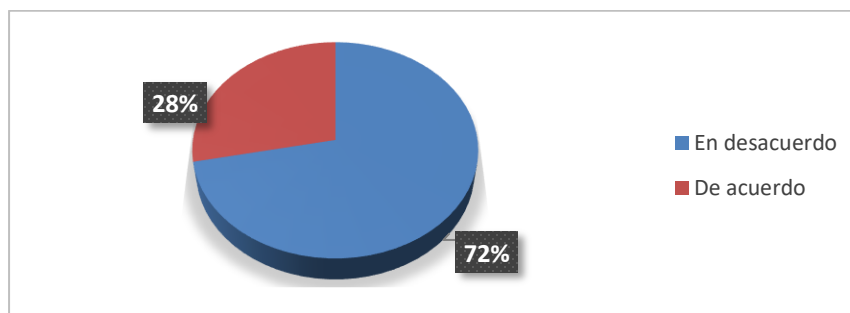
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	84	72%
De acuerdo	33	28%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 1

El director que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

Respecto si “el director que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina”, la tabla N° 3 y el gráfico N° 01 nos indican que un 72% mencionan estar en desacuerdo y un 28% respondieron estar de

acuerdo. Estos resultados muestran un mayor número de directores con tendencia opuesto a un líder autoritario.

Tabla N° 4

El director debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda

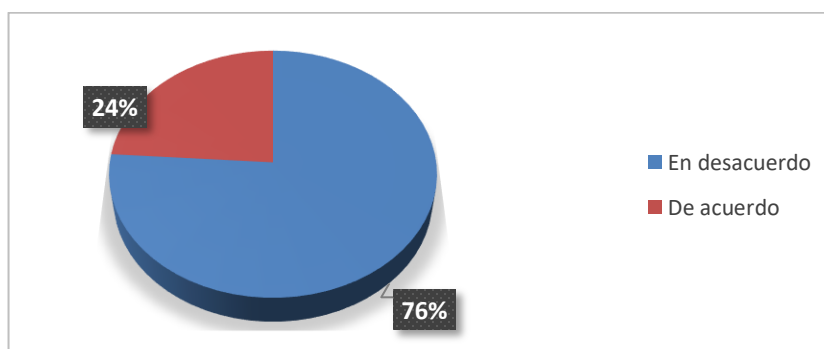
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	89	76%
De acuerdo	28	24%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 2

El director debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

En cuanto al análisis “el director debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda”, la tabla N° 4 y el gráfico N° 02 nos muestra un 76% mencionan estar en desacuerdo y un 24% respondieron estar de acuerdo. Los resultados evidencian la existencia de un mayor número de directores que están en desacuerdo a un líder autoritario.

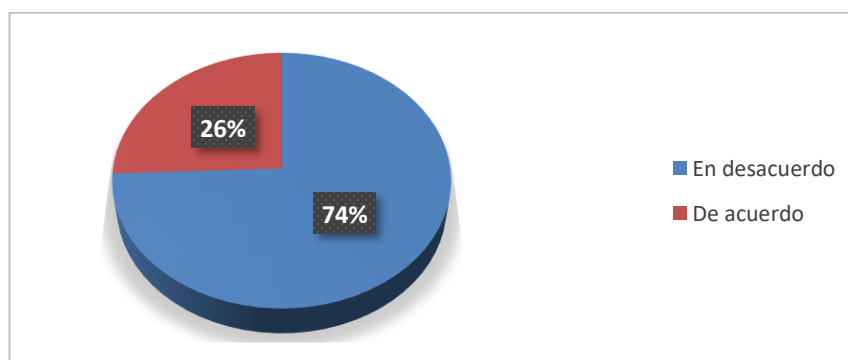
Tabla N° 5
Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	87	74%
De acuerdo	30	26%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 3
Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

Respecto a si “Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina”, la tabla N° 5 y el gráfico N° 03 nos muestra un 74% mencionan estar en desacuerdo y un 26% respondieron estar de acuerdo. Los resultados evidencian la existencia de un mayor número de directores que están en desacuerdo a un líder autoritario.

Tabla N° 6

Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el director lo haga solo.

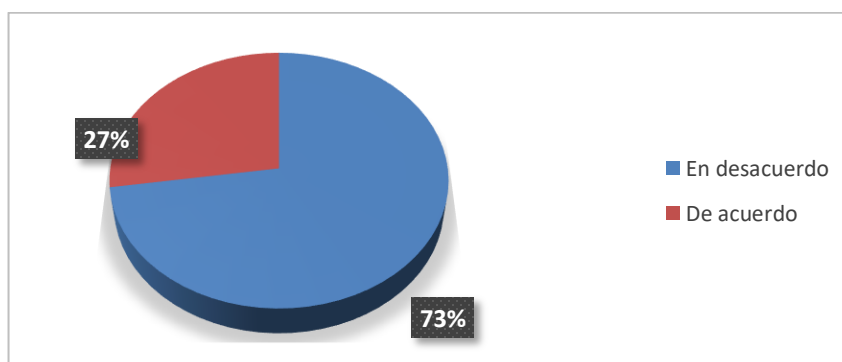
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	85	73%
De acuerdo	32	27%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 4

Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el director lo haga solo.



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

Observando los resultados de la tabla N° 6 y el gráfico N° 04, un 73% mencionan estar en desacuerdo y un 27% respondieron estar de acuerdo, a la pregunta "Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el director lo haga solo". De los resultados obtenidos podemos concluir que un mayor número de directores mencionan estar en desacuerdo que los objetivos los establezca los directores.

Tabla N° 7

Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertos reajustes en la institución. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.

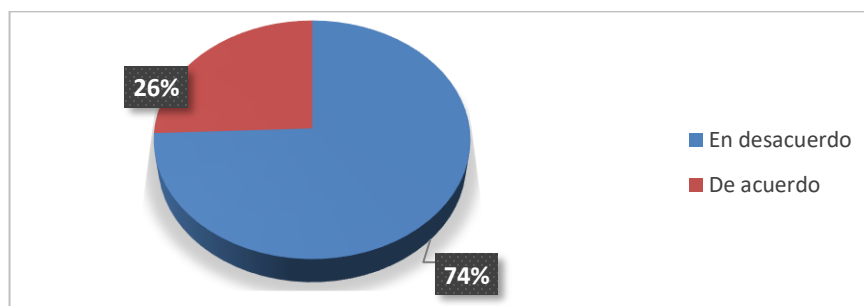
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	87	74%
De acuerdo	30	26%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 5

Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertos reajustes en la institución. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

Observando los resultados de la tabla N° 7 y el gráfico N° 5, un 74% mencionan estar en desacuerdo y un 26% respondieron estar de acuerdo a la pregunta “Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertos reajustes en la institución. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre”. De los resultados obtenidos se concluye que los directores no están de acuerdo con ignorar las opiniones de los subordinados.

Tabla N° 8

En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.

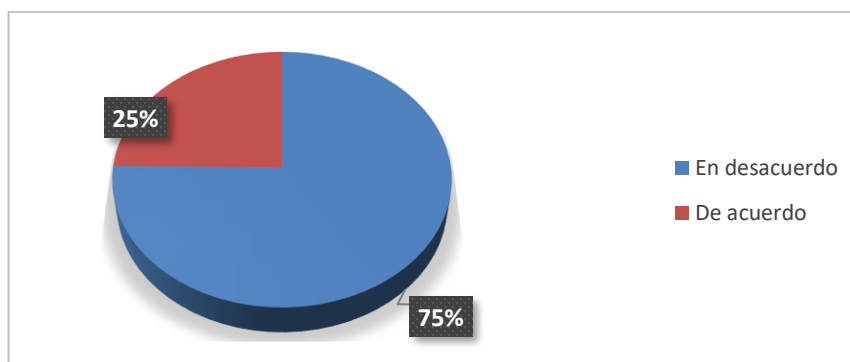
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	88	75%
De acuerdo	29	25%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 6

En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

En cuanto al análisis “En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.”, la tabla N° 8 y el gráfico N° 6 nos muestra un 75% mencionan estar en desacuerdo y un 25% respondieron estar de acuerdo con lo planteado. Estos resultados muestran que los directores están en desacuerdo de trabajar individualmente.

Tabla N° 9

Cuando se discuten asuntos importantes, el director no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.

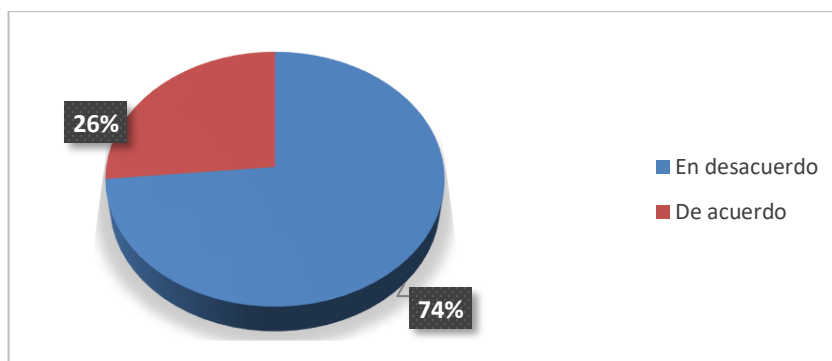
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	86	74%
De acuerdo	31	26%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 7

Cuando se discuten asuntos importantes, el director no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

Respecto a si “Cuando se discuten asuntos importantes, el director no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado”, la tabla N° 9 y el gráfico N° 7 nos muestra un 74% mencionan estar en desacuerdo y un 26% respondieron estar de acuerdo. Los resultados muestran que los directores están en desacuerdo del liderazgo autoritario donde los subordinados pueden opinar en las reuniones, mientras no sea en privado.

Tabla N° 10

Un buen director es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.

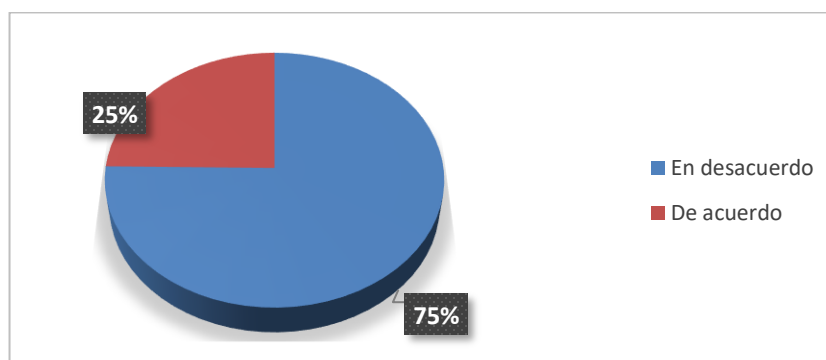
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	88	75%
De acuerdo	29	25%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 8

Un buen director es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

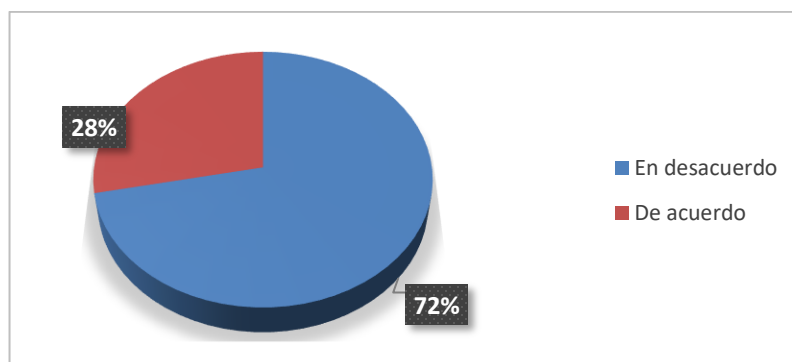
Observando los resultados de la tabla N° 10 y el gráfico N° 8, un 75% mencionan estar en desacuerdo y un 25% respondieron estar de acuerdo, a la pregunta “Un buen director es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario”. De los resultados mostrados podemos concluir que un mayor número de directores mencionan estar en desacuerdo de despedir fácilmente un subordinado.

Tabla N° 11*Un subordinado debe ser leal en primer lugar a su director.*

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	84	72%
De acuerdo	33	28%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 9*Un subordinado debe ser leal en primer lugar a su director.*

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

En cuanto al análisis “Un subordinado debe ser leal en primer lugar a su director”, la tabla N° 11 y el gráfico N° 9 nos muestra un 72% mencionan estar en desacuerdo y un 28% respondieron estar de acuerdo. De los resultados encontrados los directores están en desacuerdo que el subordinado sea leal al director por el contrario sea leal al cumplimiento de objetivos institucionales.

Tabla N° 12

Cuando se fijan objetivos, un director debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.

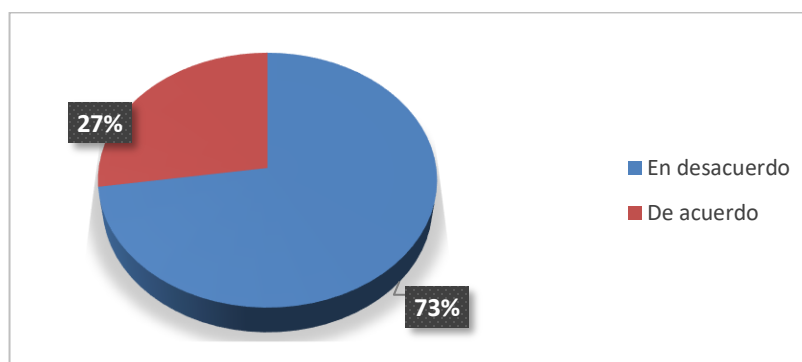
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	85	73%
De acuerdo	32	27%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 10

Cuando se fijan objetivos, un director debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

Respecto a si “Cuando se fijan objetivos, un director no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados”, la tabla N° 12 y el gráfico N° 10 nos muestra un 73% mencionan estar en desacuerdo y un 27% respondieron estar de acuerdo. Los resultados evidencian la existencia de un mayor número de directores que están en desacuerdo en confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados

Tabla N° 13

No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.

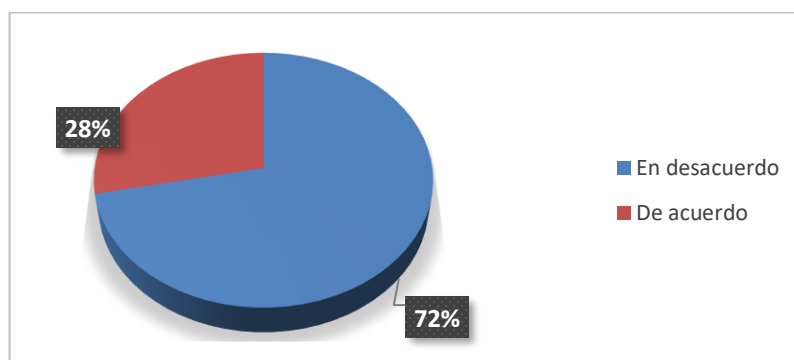
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	84	72%
De acuerdo	33	28%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 11

No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

Observando los resultados de la tabla N° 13 y el gráfico N° 11, un 72% mencionan estar en desacuerdo y un 28% respondieron estar de acuerdo, a la pregunta “No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes”. Los resultados muestran que los directores están en desacuerdo en promover reuniones pequeñas, puesto que no se logra sociabilizar las decisiones importantes tomadas.

Dimensión 2: liderazgo Democrático

Tabla N° 14

Sus docentes obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.

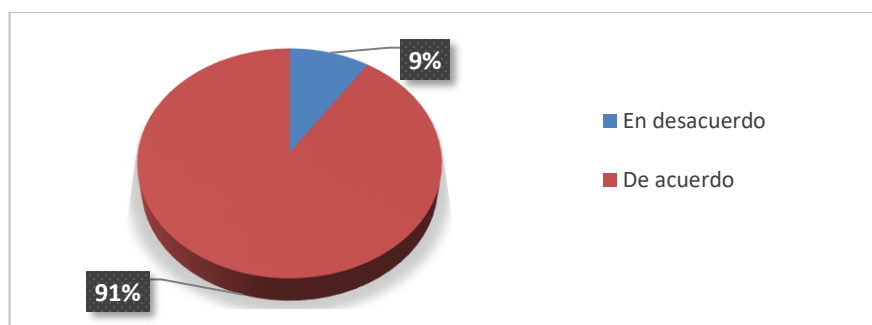
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	10	9%
De acuerdo	97	91%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 12

Sus docentes obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

En cuanto al análisis “Sus docentes obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son”, la tabla N° 14 y el gráfico N° 12 nos muestra un 91% mencionaron estar en de acuerdo y un 9% respondieron estar en desacuerdo. Los resultados evidencian que los docentes trabajan mejor con una orden amistosa.

Tabla N° 15

El director debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.

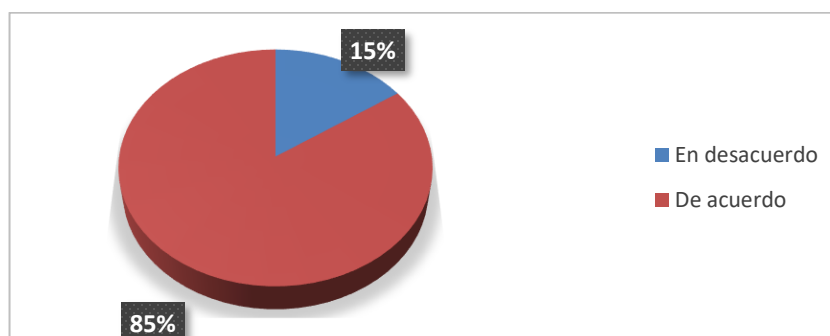
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	18	15%
De acuerdo	99	85%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 13

El director debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

Respecto a si “El director debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes”, la tabla N° 15 y el gráfico N° 13 nos muestra un 85% mencionaron estar de acuerdo y un 15% respondieron estar en desacuerdo. Los resultados evidencian que es importante hacer reuniones para solucionar desacuerdos en la institución educativa.

Tabla N° 16

Es conveniente explicar el por qué de los objetivos y de las políticas de la institución

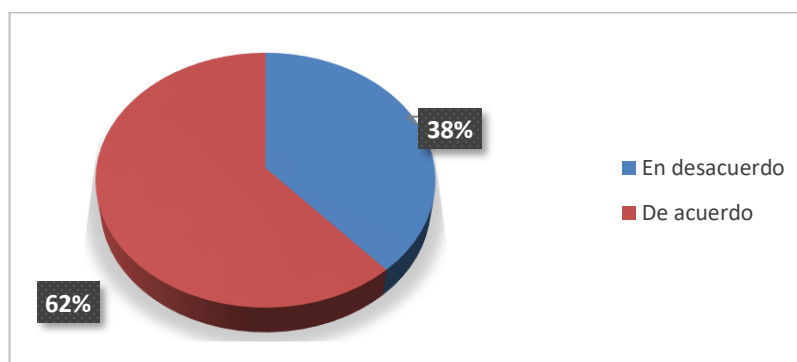
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	45	38%
De acuerdo	72	62%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 14

Es conveniente explicar el por qué de los objetivos y de las políticas de la institución



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

Observando los resultados de la tabla N° 16 y el gráfico N° 14, un 62% mencionan estar de acuerdo y un 38% respondieron estar en desacuerdo, a la pregunta “Es conveniente explicar el por qué de los objetivos y de las políticas de la institución”. Los resultados muestran la importancia de explicar a los docentes los objetivos y políticas institucionales donde cada aporte permitirá para lograr sinergia en la institución.

Tabla N° 17

El director debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que los afecte.

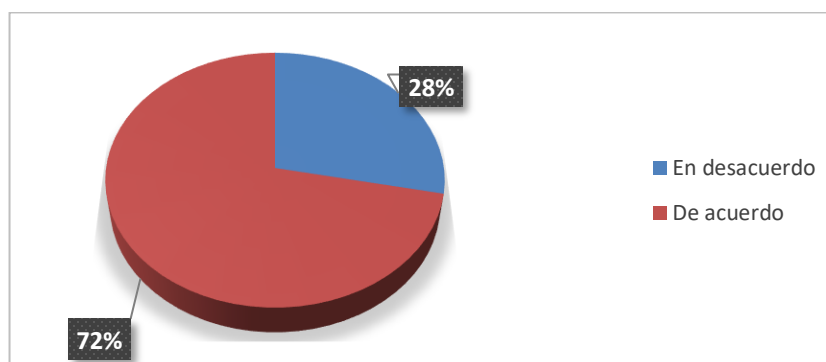
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	33	28%
De acuerdo	84	72%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 15

El director debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que los afecte.



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

En cuanto al análisis “El director debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte”, la tabla N° 17 y el gráfico N° 15 nos muestra un 72% mencionaron estar en de acuerdo y un 28% respondieron estar en desacuerdo. De los resultados obtenidos podemos confirmar la importancia de mantener informado al personal, para que los involucrados se mantenga informados de los cambios recientes en la institución.

Tabla N° 18

Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer los reajustes en la institución. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.

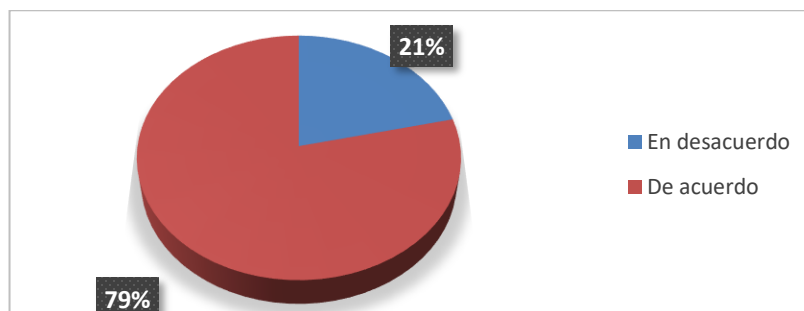
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	25	21%
De acuerdo	92	79%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 16

Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer los reajustes en la institución. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

Respecto a si “Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer los reajustes en la institución. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación”, la tabla N° 18 y el gráfico N° 16 nos muestra un 79% mencionaron estar de acuerdo y un 21% respondieron estar en desacuerdo. Los resultados encontrados confirman la importancia del estilo de liderazgo democrático en la institución.

Tabla N° 19

Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el director es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.

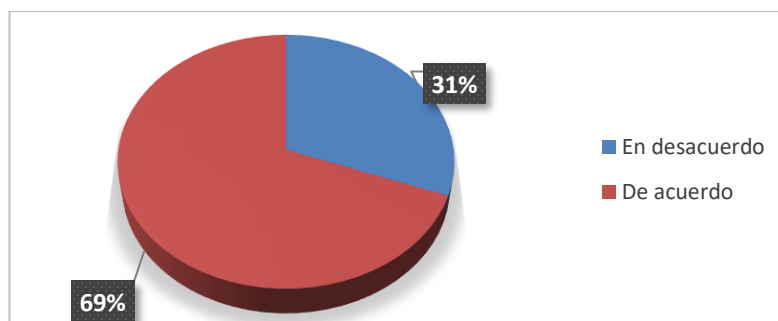
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	36	31%
De acuerdo	81	69%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 17

Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el director es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

Observando los resultados de la tabla N° 19 y el gráfico N° 17, un 69% mencionan estar de acuerdo y un 31% respondieron estar en desacuerdo, a la pregunta “Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el director es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres”. De los resultados obtenidos podemos afirmar que es importante la intervención del director como mediador para lograr una solución alternativa.

Tabla N° 20

Un director debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.

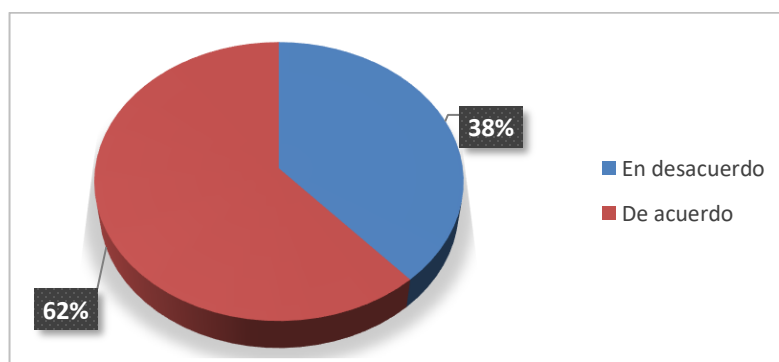
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	45	38%
De acuerdo	72	62%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 18

Un director debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

En cuanto al análisis “Un director debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal”, la tabla N° 20 y el gráfico N° 18 nos muestra un 62% mencionaron estar en de acuerdo y un 38% respondieron estar en desacuerdo. Los resultados evidencian la importancia del acompañamiento, seguimiento y dirección del directivo en el cumplimiento de labores del subordinado.

Tabla N° 21

Lo mejor que puede hacer un director al asignar un trabajo, es solicitar al subordinado que le ayude a preparar los objetivos.

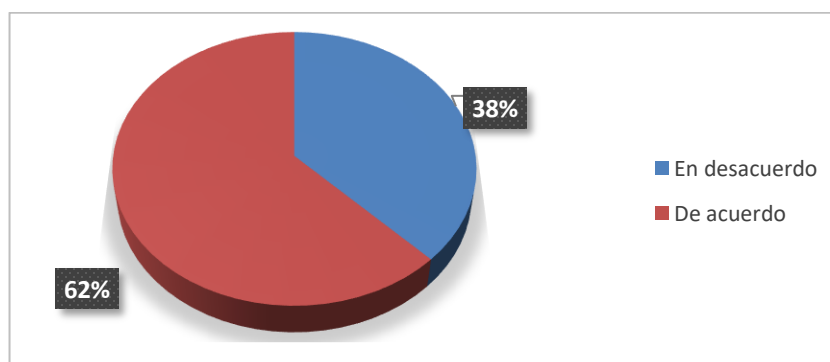
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	28	24%
De acuerdo	89	76%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 19

Lo mejor que puede hacer un director al asignar una tarea, es solicitar al subordinado que le ayude a preparar los objetivos.



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

Respecto a si “Lo mejor que puede hacer un director al asignar un trabajo, es solicitar al subordinado que le ayude a preparar los objetivos”, la tabla N° 21 y el gráfico N° 19 nos muestra un 76% mencionaron estar de acuerdo y un 24% respondieron estar en desacuerdo. Los resultados evidencian la importancia de involucrar a todo el equipo para que tengan conocimiento del propósito de los objetivos, así los docentes tendrían un panorama más amplio.

Tabla N° 22

Cuando un subordinado critica a su director, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva

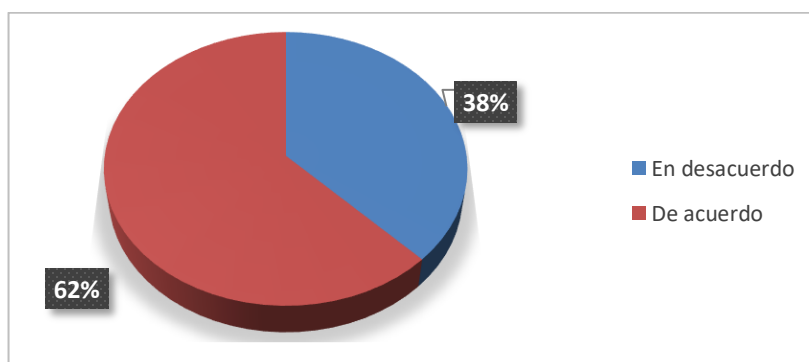
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	44	38%
De acuerdo	73	62%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 20

Cuando un subordinado critica a su director, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

Observando los resultados de la tabla N° 22 y el gráfico N° 20, un 62% mencionan estar de acuerdo y un 38% respondieron estar en desacuerdo, a la pregunta “Cuando un subordinado critica a su director, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva”. De los resultados obtenidos podemos afirmar la importancia de indagar exhaustivamente la causa o causas que originan la crítica, así lograr un mejor entendimiento en la institución.

Tabla N° 23

Cuando se tienen que fijar objetivos, el director debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con sus subordinados inmediatos.

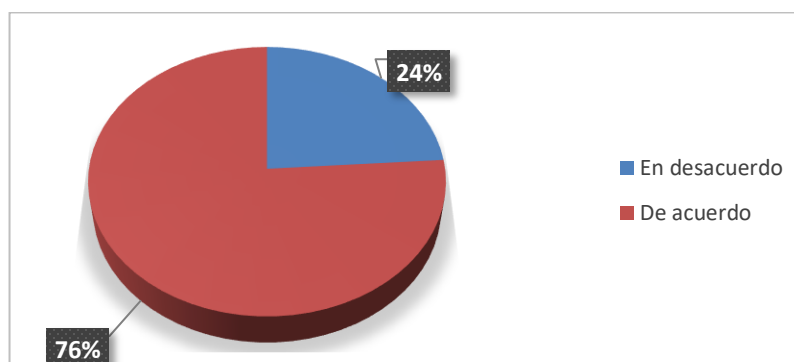
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	28	24%
De acuerdo	89	76%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 21

Cuando se tienen que fijar objetivos, el director debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con sus subordinados inmediatos.



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

En cuanto al análisis “Cuando se tienen que fijar objetivos, el director debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con sus subordinados inmediatos”, la tabla N° 26 y el gráfico N° 21 nos muestra un 76% mencionaron estar de acuerdo y un 24% respondieron estar en desacuerdo. Los resultados mostrados confirman la importancia de discutir los objetivos con los subordinados, porque las diversas opiniones enriquecen en el logro de los objetivos.

Tabla N° 24

Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el director, a las asambleas.

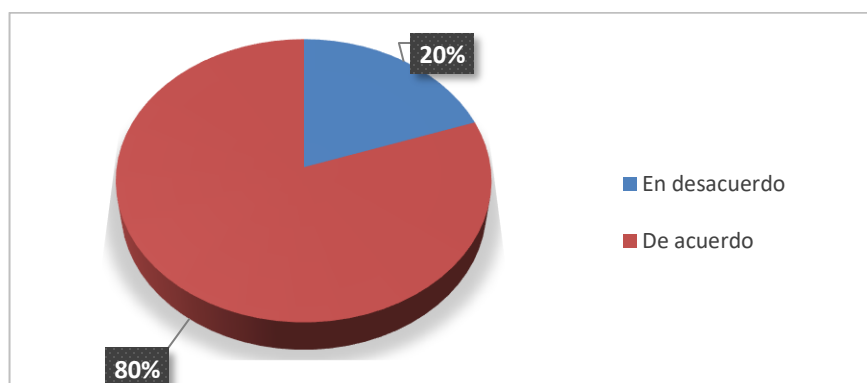
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	23	20%
De acuerdo	94	80%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 22

Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el director, a las asambleas.



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

Respecto a si “Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el director, a las asambleas”, la tabla N° 24 y el gráfico N° 22 nos muestra un 80% mencionaron estar de acuerdo y un 20% respondieron estar en desacuerdo. De los resultados podemos afirmar que es mejor un grupo pequeño para tratar los problemas en el trabajo, puesto que el reconocimiento se hace en público.

Dimensión 3: liderazgo Liberal

Tabla N° 25

Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El director ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.

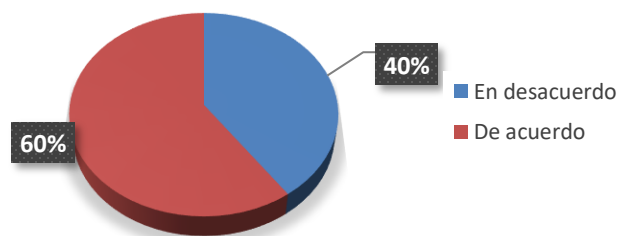
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	45	40%
De acuerdo	67	60%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 23

Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El director ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

Observando los resultados de la tabla N° 25 y el gráfico N° 23, un 60% mencionan estar de acuerdo y un 40% respondieron estar en desacuerdo, a la pregunta “Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El director ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados”. De los

resultados obtenidos podemos afirmar el director permite libertad a los subordinados.

Tabla N° 26

Un director no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.

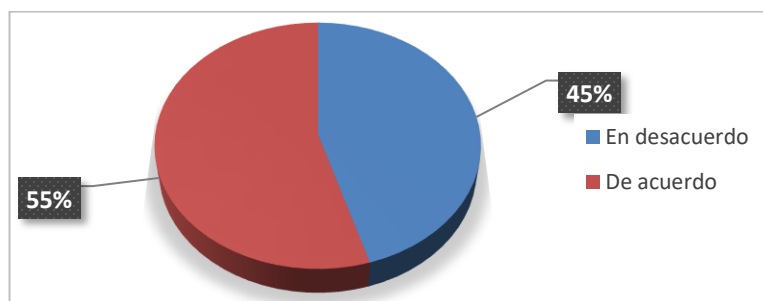
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	53	45%
De acuerdo	64	55%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 24

Un director no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

En cuanto al análisis "Un director no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados", la tabla N° 26 y el gráfico N° 24 nos muestra un 55% mencionaron estar en de acuerdo y un 45% respondieron estar en desacuerdo. Los resultados confirmar la importancia de la autonomía del subordinado frente a diversas opiniones, permitiendo que puedan solucionar sus opiniones

Tabla N° 27

Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que el director da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.

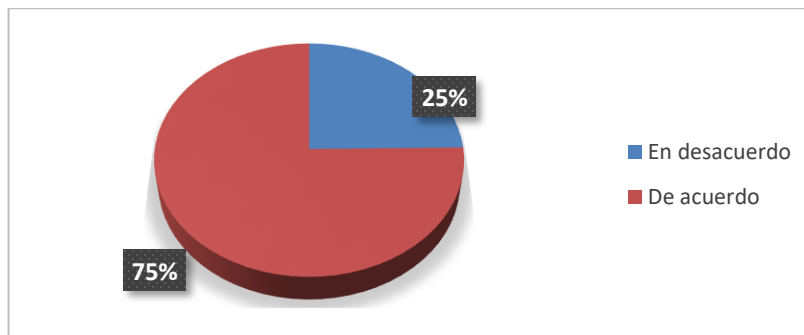
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	29	25%
De acuerdo	88	75%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 25

Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que el director da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

Respecto a si “Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que el director da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella”, la tabla N° 27 y el gráfico N° 25 nos muestra un 75% mencionaron estar de acuerdo y un 25% respondieron estar en desacuerdo. Los resultados evidencian la existencia de un mayor número de directores que están en desacuerdo a un líder autoritario.

Tabla N° 28

El director debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.

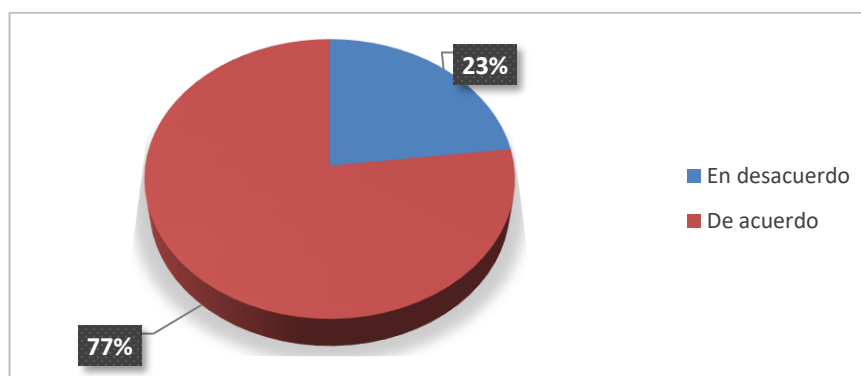
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	27	23%
De acuerdo	90	77%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 26

El director debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

Observando los resultados de la tabla N° 28 y el gráfico N° 26, un 77% mencionan estar de acuerdo y un 23% respondieron estar en desacuerdo, a la pregunta “El director debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo”. De los resultados obtenidos podemos concluir que los directores dan la libertad de asignarse y la forma de realizar su trabajo.

Tabla N° 29

Para comunicaciones diarias de rutina, el director debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.

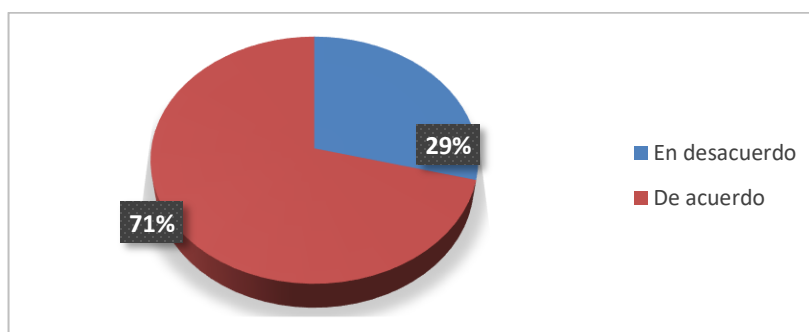
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	34	29%
De acuerdo	83	71%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 27

Para comunicaciones diarias de rutina, el director debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

En cuanto al análisis “Para comunicaciones diarias de rutina, el director debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él”, la tabla N° 29 y el gráfico N° 27 nos muestra un 71% mencionaron estar en de acuerdo y un 29% respondieron estar en desacuerdo. De los resultados podemos afirmar que los directores consideran importante promover la comunicación permanente con los subordinados para estar informados de las tareas realizadas.

Tabla N° 30

Los docentes que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.

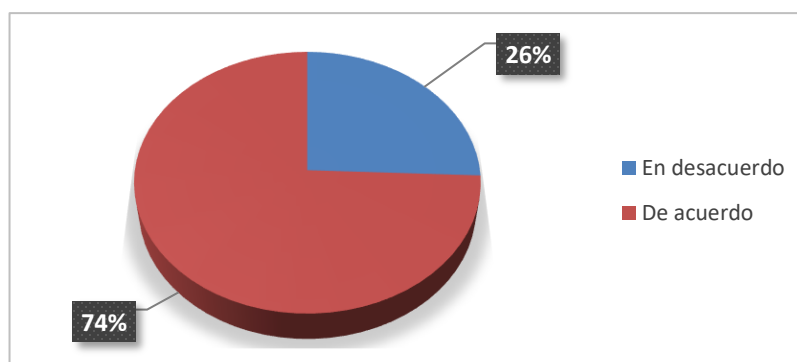
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	30	26%
De acuerdo	87	74%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 28

Los docentes que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

Respecto a si “Los docentes que demuestren ser competentes no deben ser supervisados”, la tabla N° 30 y el gráfico N° 28 nos muestra un 74% mencionaron estar de acuerdo y un 26% respondieron estar en desacuerdo. Los resultados muestran un mayor número de directores donde afirman que los docentes con más competencias no debe ser necesario la supervisión.

Tabla N° 31

Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el director debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.

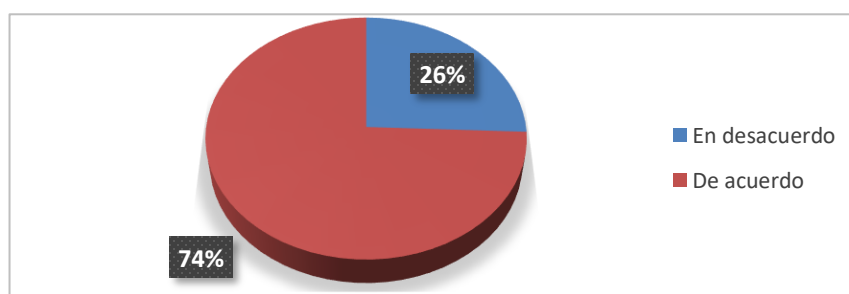
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	30	26%
De acuerdo	87	74%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 29

Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el director debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

Observando los resultados de la tabla N° 31 y el gráfico N° 29, un 74% mencionan estar de acuerdo y un 26% respondieron estar en desacuerdo, a la pregunta “Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el director debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado”. Los resultados muestran que los subordinados deben resolver sus diferencias y posteriormente comunicar el resultado al director.

Tabla N° 32

El director no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.

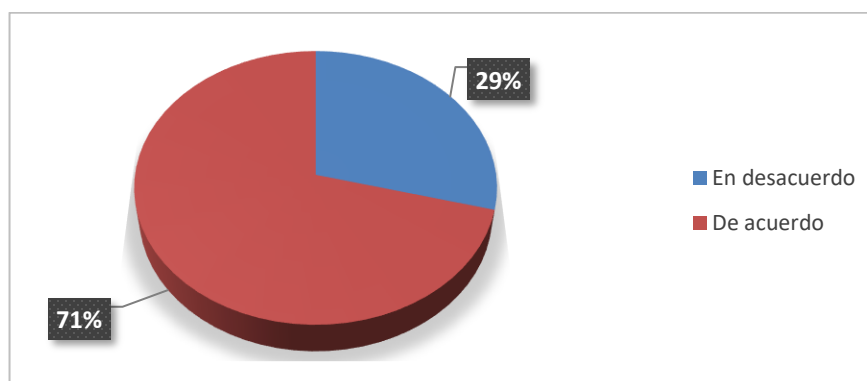
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	34	29%
De acuerdo	83	71%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 30

El director no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

En cuanto al análisis “El director no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados”, la tabla N° 32 y el gráfico N° 30 nos muestra un 71% mencionaron estar en de acuerdo y un 29% respondieron estar en desacuerdo. De los resultados encontrados podemos afirmar que no es preocupación del director las diferencias de opiniones que tenga su personal, por el contrario, confía en el buen juicio.

Tabla N° 33

Al director le basta obtener datos del trabajo de su subordinado solo con una supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.

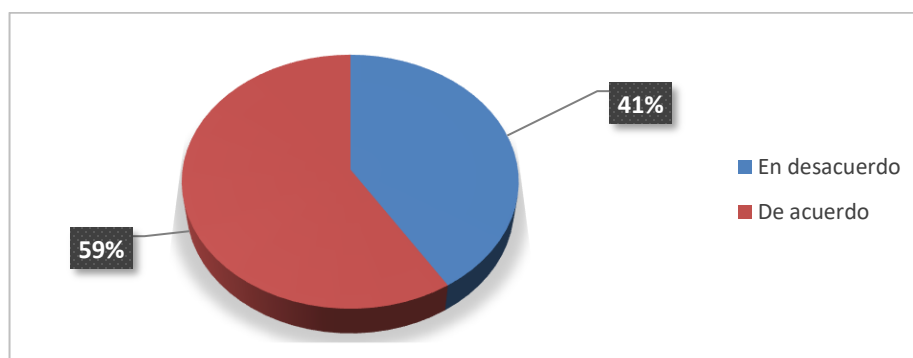
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	48	41%
De acuerdo	69	59%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 31

Al director le basta obtener datos del trabajo de su subordinado solo con una supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

Respecto a si “Al director le basta obtener datos del trabajo de su subordinado solo con una supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias”, la tabla N° 33 y el gráfico N° 31 nos muestra un 59% mencionaron estar de acuerdo y un 41% respondieron estar en desacuerdo. Los resultados muestran la destreza de los directores para identificar las deficiencias en las tareas encomendadas.

Tabla N° 34

Son los subordinados mismos quienes deben procurarse por poseer una adecuada información para su autocontrol.

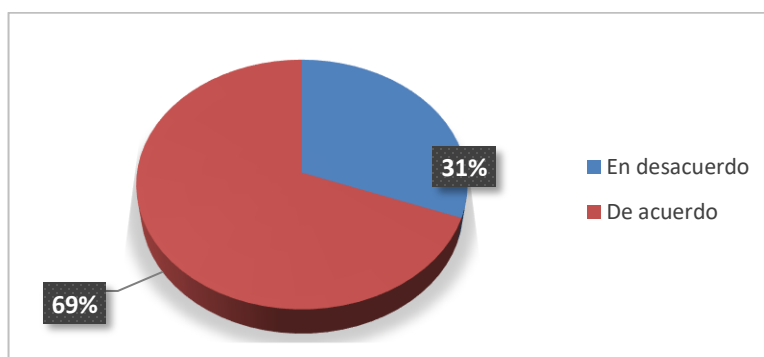
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	36	31%
De acuerdo	81	69%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 32

Son los subordinados mismos quienes deben procurarse por poseer una adecuada información para su autocontrol.



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

Observando los resultados de la tabla N° 34 y el gráfico N° 32, un 69% mencionan estar de acuerdo y un 31% respondieron estar en desacuerdo, a la pregunta “Son los subordinados mismos quienes deben procurarse por poseer una adecuada información para su autocontrol”. De los resultados obtenidos podemos afirmar que los subordinados deben agenciarse de información siendo éste importante para lograr el autocontrol.

Tabla N° 35

Un buen director se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.

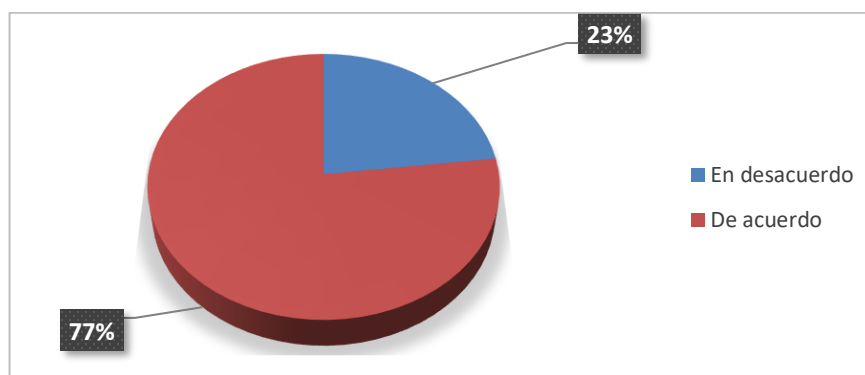
	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	27	23%
De acuerdo	90	77%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 33

Un buen director se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

En cuanto al análisis “Un buen director se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal”, la tabla N° 35 y el gráfico N° 33 nos muestra un 77% mencionaron estar en de acuerdo y un 23% respondieron estar en desacuerdo. Los resultados muestran un número importante de docentes donde importa lograr el resultado deseado sin importar las formas.

CONSOLIDADO DE LAS DIMENSIONES DE ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR

Tabla N° 36

Estilo de liderazgo del director en las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha

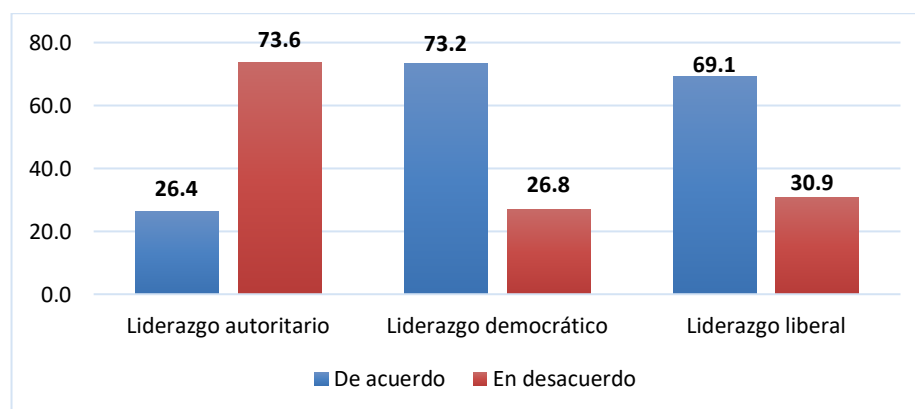
DIMENSIONES DEL ESTILO DE LIDERAZGO	ESCALA				TOTAL DE RESULTADOS	
	DE ACUERDO		EN DESACUERDO		TOTAL	%
	TOTAL	%	TOTAL	%		
AUTORITARIO	340	26.4	947	73.6	1287	100
DEMOCRÁTICO	942	73.2	345	26.8	1287	100
LIBERAL	889	69.1	398	30.9	1287	100
TOTAL	2171	56.2	1690	43.8	3861	100

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 34

Estilo de liderazgo del director en las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

En cuanto al análisis de estilo de liderazgo predominante, la tabla N° 36 y gráfico N° 34 se muestra la predominancia de liderazgo democrático con un 73.2%.

B. Variable 2

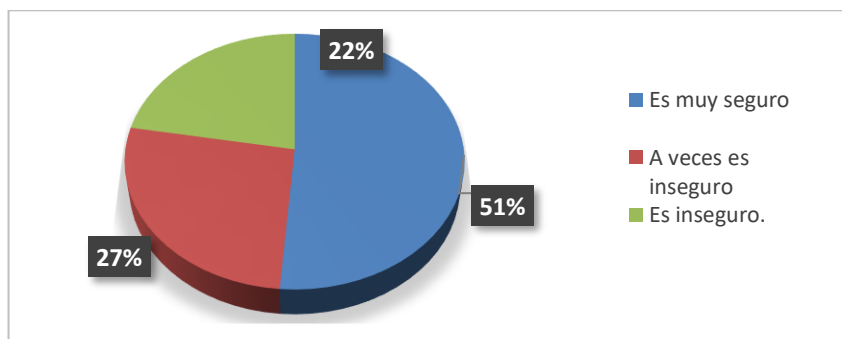
Tabla N° 37
Seguridad en sus decisiones

	Frecuencia	Porcentaje
Es muy seguro	60	51%
A veces es inseguro	31	26%
Es inseguro.	26	22%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 35
Seguridad en sus decisiones



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

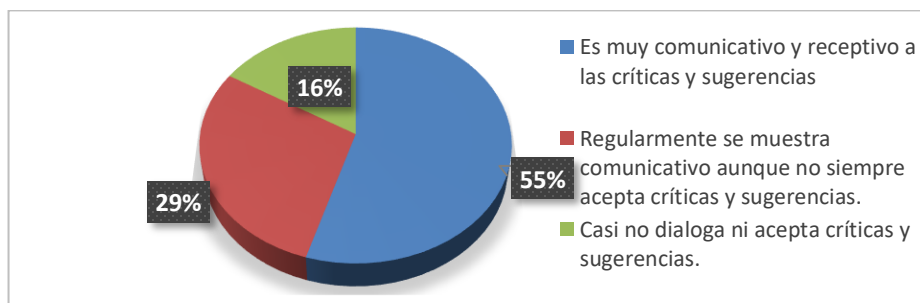
En cuanto al análisis “Seguridad en sus decisiones”, la tabla N° 36 y el gráfico N° 34 nos muestra un 51% menciona es muy seguro, un 27% a veces es inseguro y un 22% respondieron ser inseguros. Los resultados muestran la importancia de tener una autoridad que sea muy seguro en la toma de decisiones.

Tabla N° 38
Capacidad de diálogo

	Frecuencia	Porcentaje
Es muy comunicativo y receptivo a las críticas y sugerencias	64	55%
Regularmente se muestra comunicativo aunque no siempre acepta críticas y sugerencias.	34	29%
Casi no dialoga ni acepta críticas y sugerencias.	19	16%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020
Elaboración: Tesista

Gráfico N° 36
Capacidad de diálogo



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020
Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

Respecto a si “El director debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes”, la tabla N° 37 y el gráfico N° 35 nos muestra un 55% ser muy comunicativos y receptivos, a las críticas y sugerencias, y un 29% regularmente se muestra comunicativo aunque no siempre y un 16% casi no dialoga ni acepta críticas y sugerencias. De los resultados mostrados podemos afirmar lo importante que es la comunicación y receptivos, para el logro de los objetivos y ser empáticos con los subordinados.

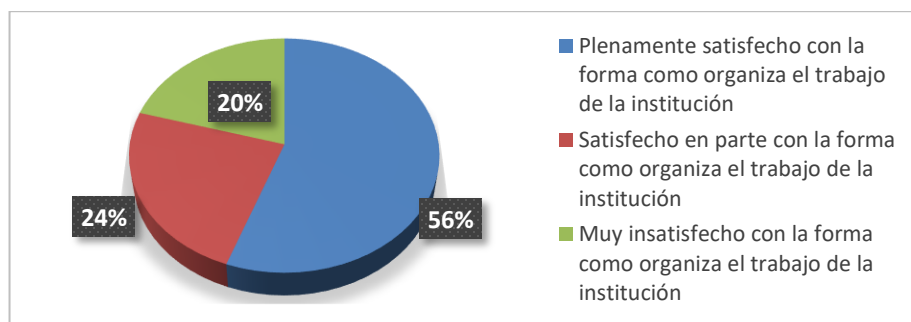
Tabla N° 39
Capacidad de organización

	Frecuencia	Porcentaje
Plenamente satisfecho con la forma como organiza el trabajo de la institución	65	56%
Satisfecho en parte con la forma como organiza el trabajo de la institución	28	24%
Muy insatisfecho con la forma como organiza el trabajo de la institución	24	20%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 37
Capacidad de organización



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

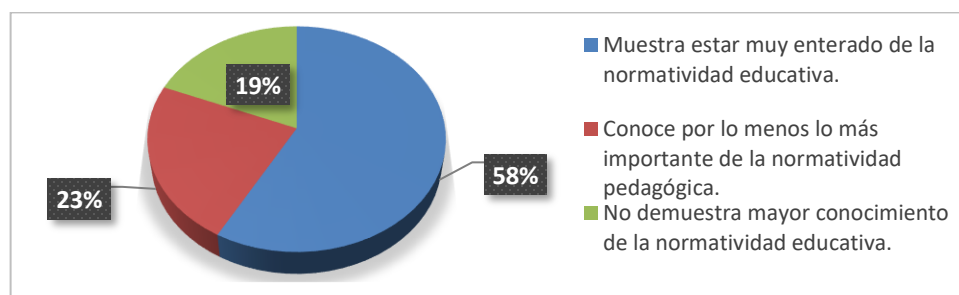
Observando los resultados de la tabla N° 38 y el gráfico N° 36, un 56% está plenamente satisfecho con la forma como organiza el trabajo de la institución, un 24% satisfecho en parte con la forma como organiza el trabajo de la institución y un 20% muy insatisfecho con la forma como organiza el trabajo de la institución. De los resultados podemos afirmar la importancia de la capacidad organizativa del director, en el desempeño de sus funciones.

Tabla N° 40
Liderazgo directivo

	Frecuencia	Porcentaje
Muestra estar muy enterado de la normatividad educativa.	68	58%
Conoce por lo menos lo más importante de la normatividad pedagógica	27	23%
No demuestra mayor conocimiento de la normatividad educativa	22	19%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020
Elaboración: Tesista

Gráfico N° 38
Liderazgo directivo



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020
Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

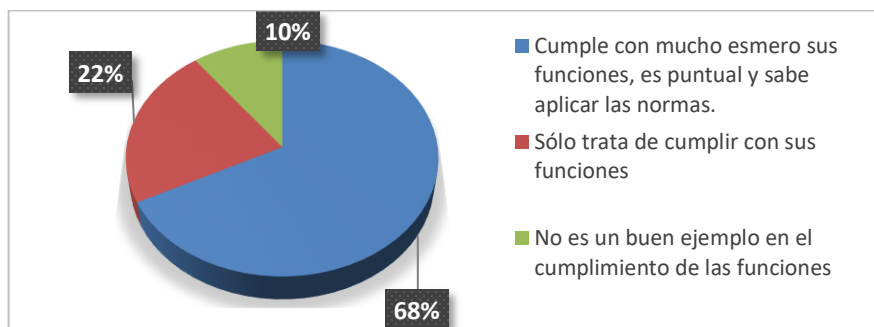
En cuanto al análisis “Liderazgo directivo”, la tabla N° 39 y el gráfico N° 37 nos muestra un 58% menciona estar muy enterado de la normatividad educativa, un 23% conoce por lo menos lo más importante de la normatividad pedagógica y un 19% no demuestra mayor conocimiento de la normatividad educativa. Los resultados muestran que los directores tienen un amplio conocimiento de la normatividad educativa para una gestión administrativa.

Tabla N° 41
Conocimiento de la normatividad básica

	Frecuencia	Porcentaje
Cumple con mucho esmero sus funciones; es puntual y sabe aplicar las normas.	76	68%
Sólo trata de cumplir con sus funciones	29	22%
No es un buen ejemplo en el cumplimiento de las funciones	12	10%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020
Elaboración: Tesista

Gráfico N° 39
Conocimiento de la normatividad básica



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020
Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

Respecto a si “Conocimiento de la normatividad básica”, la tabla N° 40 y el gráfico N° 38 nos muestra un 68% cumple con mucho esmero sus funciones; es puntual y sabe aplicar las normas y 22% sólo trata de cumplir con sus funciones. La eficiente gestión educativa implica que los directores deben cumplir sus funciones con esmero, puntualidad y saber aplicar las normas.

Tabla N° 42
Dirige con el ejemplo

	Frecuencia	Porcentaje
Alto optimismo frente a la posibilidad de superar los problemas institucionales.	75	64%
A veces se muestra optimista, a veces pesimista.	19	16%
Mucho escepticismo frente a la posibilidad de mejorar la calidad de servicio ofrecido por la institución educativa.	23	20%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 40
Dirige con el ejemplo



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

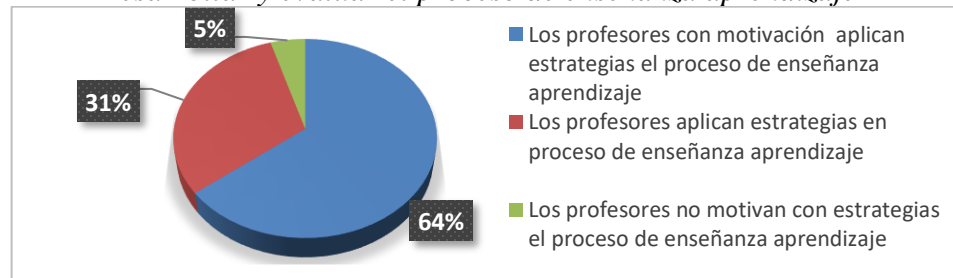
Observando los resultados de la tabla N° 41 y el gráfico N° 39, un 64% mencionan alto optimismo frente a la posibilidad de superar los problemas institucionales, un 20% menciona mucho escepticismo frente a la posibilidad de mejorar la calidad de servicio ofrecido por la institución educativa y 16 a veces se muestra optimista, a veces pesimista. La actitud optimista del directivo frente a las dificultades emergentes es importante para el cumplimiento de los objetivos.

Tabla N° 43
Desarrollar y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje

	Frecuencia	Porcentaje
Los profesores con motivación aplican estrategias en el proceso de enseñanza aprendizaje	69	64%
Los profesores aplican estrategias en proceso de enseñanza aprendizaje	33	31%
Los profesores no motivan con estrategias el proceso de enseñanza aprendizaje	5	5%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020
Elaboración: Tesista

Gráfico N° 41
Desarrollar y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020
Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

En cuanto al análisis “Desarrollar y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje”, la tabla N° 42 y el gráfico N° 40 nos muestra que un 64% los profesores con motivación aplican estrategias en el proceso de enseñanza aprendizaje y un 31% los profesores aplican estrategias en proceso de enseñanza aprendizaje. La pedagogía está estrechamente relacionada con el

conocimiento para lograrlo se debe planificar, analizar, desarrollar y evaluar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

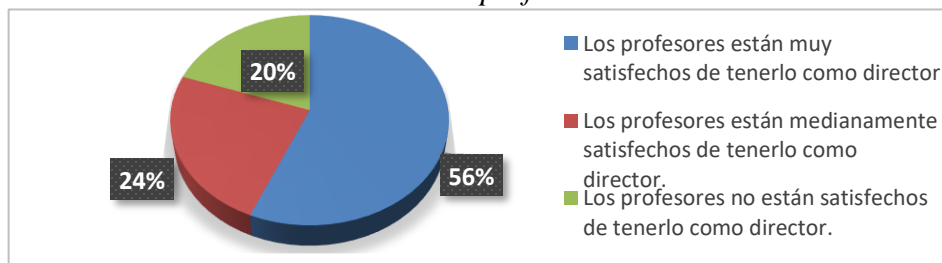
Tabla N° 44
Trato a los profesores

	Frecuencia	Porcentaje
Los profesores están muy satisfechos de tenerlo como director	66	56%
Los profesores están medianamente satisfechos de tenerlo como director	28	24%
Los profesores no están satisfechos de tenerlo como director	23	20%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 42
Trato a los profesores



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

Respecto a si “Trato a los profesores”, la tabla N° 43 y el gráfico N° 41 nos muestra un 56% los profesores están muy satisfechos de tenerlo como director, un 24% los profesores están medianamente satisfechos de tenerlo como director y un 20% los profesores no están satisfechos de tenerlo como director. El respeto bidireccional entre los integrantes de la institución es importante para cultivar relaciones cordiales y logro de objetivos superiores.

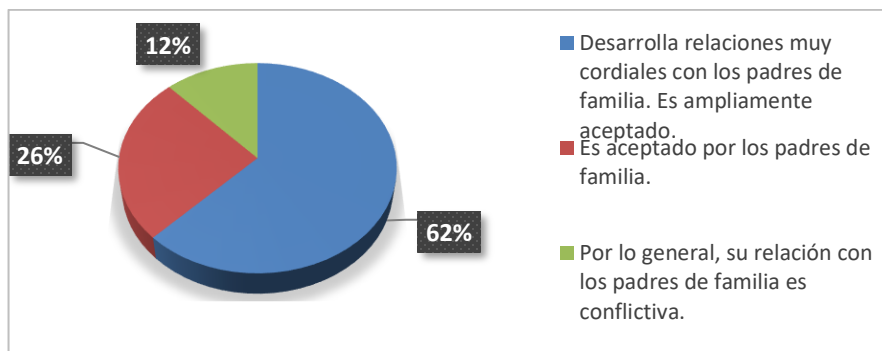
Tabla N° 45
Relaciones con los padres de familia

	Frecuencia	Porcentaje
Desarrolla relaciones muy cordiales con los padres de familia. Es ampliamente aceptado.	73	62%
Es aceptado por los padres de familia.	30	26%
Por lo general, su relación con los padres de familia es conflictiva.	14	12%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 43
Relaciones con los padres de familia



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

Observando los resultados de la tabla N° 44 y el gráfico N° 42, un 62% desarrolla relaciones muy cordiales con los padres de familia y un 26% es aceptado por los padres de familia. La entidad rodeado por su entorno contribuye al desarrollo de la comunidad, es importante una relación cordial.

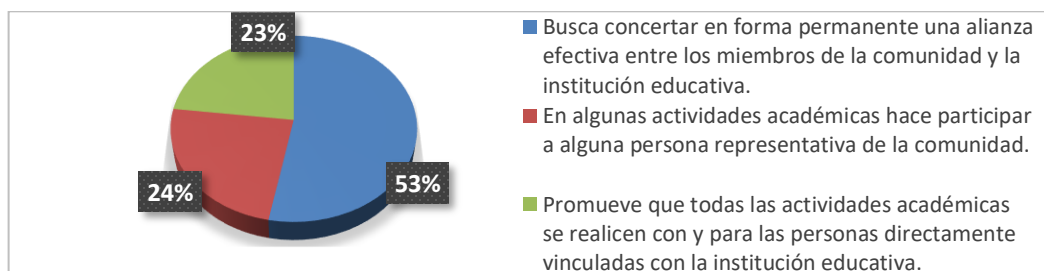
Tabla N° 46
Proyección a la comunidad

	Frecuencia	Porcentaje
Busca concertar en forma permanente una alianza efectiva entre los miembros de la comunidad y la institución educativa.	62	53%
En algunas actividades académicas hace participar a alguna persona representativa de la comunidad.	28	24%
Promueve que todas las actividades académicas se realicen con y para las personas directamente vinculadas con la institución educativa.	27	23%
Total	117	100%

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Gráfico N° 44
Proyección a la comunidad



Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Análisis e interpretación

En cuanto al análisis “Proyección a la comunidad”, la tabla N° 45 y el gráfico N° 43 nos muestra un 53% menciona Busca concertar en forma permanente una alianza efectiva entre los miembros de la comunidad y la institución educativa, un 24% a en algunas actividades académicas hace participar a alguna persona representativa de la comunidad y un 23% respondieron

promueve que todas las actividades académicas se realicen con y para las personas directamente vinculadas con la institución educativa.

5.2. Análisis inferencial y/o contratación de hipótesis

A. Contratación y Prueba de Hipótesis General

H₀: El estilo de liderazgo no afecta significativamente la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020”

H₁: El estilo de liderazgo afecta significativamente la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020”

Estadístico de prueba:

Tabla N° 47
Prueba de chi-cuadrado, hipótesis general

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	369.089a	272	.000
Razón de verosimilitud	220.741	272	.990
Asociación lineal por lineal	22.674	1	.000
N de casos válidos	117		

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

La Chi-cuadrado de Pearson, $r < 0.05$, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, donde: El estilo de liderazgo afecta significativamente la gestión educativa de los directores en las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020”

Tabla N° 48
Índice de correlación de Spearman, hipótesis general

		Estilo de liderazgo del director	Gestión Educativa
Estilo de liderazgo del director	Correlación de Spearman	1	0.706**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	117	117
Gestión Educativa	Correlación de Spearman	0.706**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	117	117

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01.

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Al realizar el análisis al coeficiente de Correlación de Spearman se obtuvo un nivel de significancia de 0.000, es decir se considera la correlación de la variable independiente X=Estilo de liderazgo del director y la variable dependiente Y = Gestión Educativa, donde se muestra que tienen un valor de relación $r = 0.706$, esto demuestra que las dos variables tienen una correlación positiva muy fuerte con un nivel de relación significativa al 0,01 (1%)

Por tanto, la comparación de la hipótesis general, se define luego de verificar la Correlación de Spearman $r = 0,706$. Según Hernández, Fernández, Baptista (2010), esta escala se encuentra entre 0.7 a 0.89, lo que confirma que existe un grado de correlación positiva alta entre el estilo de liderazgo del director y la gestión educativa de instituciones educativas en la UGEL Lauricocha.

Tabla N° 49
Escalas del Coeficiente de Asociación

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Hernández, Fernández, Baptista (2010)

B. Contrastación y Prueba de Hipótesis Específica

Hipótesis Específicas N° 1

H₀: “El Estilo de Liderazgo autoritario no afecta significativamente la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020”

H₁: “El Estilo de Liderazgo autoritario afecta significativamente la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020”.

Tabla N° 50
Prueba de chi-cuadrado, hipótesis específica N° 1

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	186.888a	102	0.000
Razón de verosimilitud	151.322	102	0.001
Asociación lineal por lineal	82.517	1	0.000
N de casos válidos	117		

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

La Chi-cuadrado de Pearson, $r < 0.05$, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, donde: El estilo de liderazgo autoritario afecta significativamente la gestión educativa de los directores en las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020”.

Tabla N° 51
Índice de correlación de Spearman, hipótesis específica N° 1

		Estilo de liderazgo autoritario	Gestión Educativa
Estilo de liderazgo autoritario	Correlación de Spearman	1	-.605**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	117	117
Gestión Educativa	Correlación de Spearman	-.605**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	117	117

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01.

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Al realizar el análisis al coeficiente de Correlación de Spearman se obtuvo un nivel de significancia de 0.000, es decir se considera la

correlación de la dimensión (D1) = Liderazgo autoritario y la variable dependiente (Y) = Gestión Educativa, donde se muestra que tienen un valor de relación $r = -0.605$, esto demuestra que las dos variables tienen una correlación negativa moderada con un nivel de relación significativa al 0,01 (1%)

Por tanto, la comparación de la hipótesis específica N° 1, se define luego de verificar la Correlación de Spearman $r = -0.605$. Según Hernández, Fernández, Baptista (2010), esta escala se encuentra entre -0.4 a -0.69, lo que confirma que existe un grado de correlación negativa moderada entre el estilo de liderazgo autoritario y la gestión educativa de instituciones educativas en la UGEL Lauricocha.

Hipótesis Específicas N° 2

H₀: “El Estilo de Liderazgo democrático no afecta significativamente la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020”

H₁: “El Estilo de Liderazgo democrático afecta significativamente la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020”.

Tabla N° 52
Prueba de chi-cuadrado, hipótesis específica N° 2

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	152.147a	119	0.022
Razón de verosimilitud	151.333	119	0.024
Asociación lineal por lineal	46.883	1	0.000
N de casos válidos	117		

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

La Chi-cuadrado de Pearson, $r < 0.05$, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, donde: El estilo de liderazgo democrático afecta significativamente la gestión educativa de los directores en las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020”.

Tabla N° 53
Índice de correlación de Spearman, hipótesis específica N° 2

		Estilo de liderazgo democrático	Gestión Educativa
Estilo de liderazgo democrático	Correlación de Spearman	1	.724**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	117	117
Gestión Educativa	Correlación de Spearman	.724**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	117	117
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01.			

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Al realizar el análisis al coeficiente de Correlación de Spearman se obtuvo un nivel de significancia de 0.000, es decir se considera la correlación de la dimensión (D2) = Liderazgo democrático y la variable dependiente (Y) = Gestión Educativa, donde se muestra que tienen un valor de relación $r = 0.724$, esto demuestra que la dimensión 2 y la variable dependiente gestión educativa, tienen una correlación positiva alta con un nivel de relación significativa al 0,01 (1%)

Por tanto, la comparación de la hipótesis específica N° 2, se define luego de verificar la Correlación de Spearman $r = 0.724$. Según Hernández, Fernández, Baptista (2010), esta escala se encuentra entre 0.7 a 0.89, lo que confirma que existe un grado de correlación correlativo positiva alta entre el estilo de liderazgo democrático y la gestión educativa de instituciones educativas en la UGEL Lauricocha.

Hipótesis Específicas N° 3

H₀: “El Estilo de Liderazgo liberal no afecta significativamente la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020”

H₁: “El Estilo de Liderazgo liberal afecta significativamente la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020”

Tabla N° 54
Prueba de chi-cuadrado, hipótesis específica N° 3

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	169.415	119	0.002
Razón de verosimilitud	146.197	119	0.046
Asociación lineal por lineal	72.201	1	0.000
N de casos válidos	117		

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

La Chi-cuadrado de Pearson, $r < 0.05$, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, donde: El estilo de liderazgo liberal afecta significativamente la gestión educativa de los

directores en las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020”.

Tabla N° 55
Índice de correlación de Spearman, hipótesis específica N° 3

		Estilo de liderazgo liberal	Gestión Educativa
Estilo de liderazgo liberal	Correlación de Spearman	1	. 659**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	117	117
Gestión Educativa	Correlación de Spearman	. 659**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	117	117
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01.			

Fuente: Cuestionario estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020

Elaboración: Tesista

Al realizar el análisis al coeficiente de Correlación de Spearman se obtuvo un nivel de significancia de 0.000, es decir se considera la correlación de la dimensión (D3) = Liderazgo liberal y la variable dependiente (Y) = Gestión Educativa, donde se muestra que tienen un valor de relación $r = 0.659$, esto demuestra que la dimensión 3 y la variable dependiente gestión educativa, tienen una correlación positiva moderada con un nivel de relación significativa al 0,01 (1%)

Por tanto, la comparación de la hipótesis específica N° 3, se define luego de verificar la Correlación de Spearman $r = 0.659$, Según Hernández, Fernández, Baptista (2010), esta escala se encuentra entre 0.4 a 0.69, lo que confirma que existe un grado de correlación

correlativo positiva moderada entre el estilo de liderazgo democrático y la gestión educativa de instituciones educativas en la UGEL Lauricocha.

5.3. Discusión de resultados

En cuanto a la hipótesis general, observamos en la tabla N° 47 los resultados de la aplicación de la prueba Chi-Cuadrado de Pearson, el cual nos muestran el valor de significación asintótica (p valor) de 0.000 siendo este < 0.05 ; entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna con lo que podemos afirmar que a un nivel de significancia del 5% y un nivel de confiabilidad del 95% existe dependencia entre el estilo de liderazgo y la gestión educativa. Asimismo, en la tabla N° 48 se muestra las medidas simétricas cuya interpretación corresponde al coeficiente de Spearman por tratarse de variables nominales el cual nos muestra el valor es 0.706 con lo que podemos afirmar que el grado de asociación de las variables es positiva alta haciendo la comparación con la escala propuesta en la tabla N° 49.

En cuanto a la hipótesis específica N° 01, observamos en las tablas N° 50 los resultados de la aplicación de la prueba Chi-Cuadrado de Pearson, el cual nos muestra el valor de significación asintótica (p valor) de 0.000 siendo este < 0.05 ; por tanto rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna con lo que podemos afirmar que a un nivel de significancia del 5% existe asociación entre desempeño docente y la calidad de la institución. Asimismo, en la tabla N° 51, se muestra la medida simétrica, cuya interpretación corresponde al coeficiente Spearman por tratarse de variables nominales el cual nos muestra el valor es -0.605 con lo que podemos afirmar que el grado de asociación de las variables es negativa moderada haciendo la comparación con la escala propuesta en la tabla N° 49.

En cuanto a la hipótesis específica N° 02, Observamos en las tablas N° 52 los resultados de la aplicación de la prueba Chi-Cuadrado de Pearson, el cual nos muestra el valor de significación asintótica (p valor) de 0.000 siendo este < 0.05 ; entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna con lo que podemos afirmar que a un nivel de significancia del 5% existe asociación entre desempeño docente y las expectativas del alumno. Asimismo, en la table N°53 se muestra la

medida simétrica, cuya interpretación corresponde al coeficiente Spearman por tratarse de variables nominales el cual nos muestra el valor es 0.724 con lo que podemos afirmar que el grado de asociación de las variables es positiva alta haciendo la comparación con la escala propuesta en la tabla N° 49.

En cuanto a la hipótesis específica N° 03, observamos en las tablas N° 54 los resultados de la aplicación de la prueba Chi-Cuadrado de Pearson, el cual nos muestra el valor de significación asintótica (p valor) de 0.000 siendo este < 0.05 ; entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna con lo que podemos afirmar que a un nivel de significancia del 5% existe asociación entre desempeño docente y aprendizaje del alumno. Asimismo, en la table N° 55 se muestra la medida simétrica cuya interpretación corresponde al coeficiente Spearman por tratarse de variables nominales el cual nos muestra el valor es 0.659 con lo que podemos afirmar que el grado de asociación de las variables es positiva moderada haciendo la comparación con la escala propuesta en la tabla N° 49.

5.4. Aporte científico de la investigación

En la presente investigación se buscó medir en cuanto afecta el estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores en las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020.

El liderazgo es la influencia sobre las personas y la capacidad de incentivarlas, de estar forma realizar un trabajo más eficiente congruente con los objetivos de la institución y el logro personal.

Los distintos estilos de liderazgo determinan el resultado en la gestión educativa, mientras que en el estilo democrático los resultados fueron positivos, sin embargo, el estilo autoritario y liberal obtuvo resultados adversos porque el clima laboral no permite el crecimiento profesional y humano, no ayudan a generar ventajas competitivas.

Considerando que la gestión de la educación es una disciplina que ejerce habilidades de gestión y liderazgo en las instituciones educativas, su objetivo es capacitar integralmente a los alumnos para que se integren a la sociedad de manera creativa y efectiva para el desempeño de sus funciones básicas. La gestión educativa cultiva un mayor liderazgo para los gerentes, les permite ejercer un poder más horizontal, promueve una mayor participación en la toma de decisiones y desarrolla nuevas habilidades para educar a los participantes. En el marco de una sociedad moderna de globalización, revolución tecnológica, democratización, descentralización y modernización, debemos responder a los desafíos y cambios de la sociedad del conocimiento.

CONCLUSIONES

El estilo de liderazgo influye en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020. Según la prueba del chi cuadrado queda demostrado que existe asociación estadísticamente significativa, dando como resultado un grado de asociación positiva alta.

La prueba de hipótesis general de las variables el Estilo de liderazgo del director afecta significativamente en la gestión educativa, se encontró la existencia de una correlación positiva fuerte con una relación significativamente al 0.05 (5%) y después de verificar la correlación de Pearson $r = 0,706$ se acepta la hipótesis de la investigación.

De las pruebas de hipótesis específicas N° 1, N°2 y N°3 el estilo de liderazgo democrático afecta significativamente la gestión educativa, y predomina con un 73.9% frente a un 69% y 23% de liderazgo liberal y autoritario respectivamente. Obteniendo mejores resultados en gestión educativa cuando el estilo de liderazgo es democrático, tabla N° 52 coeficiente de correlación de Spearman $r = 0.724$, correlación positiva y alta. Los resultados que fueron determinados por los encuestados de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha.

SUGERENCIAS

El propósito de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán es formar profesionales de alta calidad científica, humanística y tecnológica que contribuyan con el desarrollo de la comunidad, donde promover el estilo de liderazgo democrático en todas sus direcciones sea de necesidad, predominando el respeto mutuo entre las partes en beneficio de la comunidad.

El estilo de liderazgo democrático es un factor crítico, porque será el que guíe, controle y monitoree el viaje del equipo de trabajo en el camino del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Impulsar en la región Huánuco como cultura laboral, valores que estén alineados al estilo de liderazgo democrático en las instituciones educativas, por los resultados satisfactorios en gestión educativa; los docentes desempeñaron sus labores con una motivación extra, donde sus opiniones eran tomadas en cuenta, y el logro de los objetivos institucionales.

REFERENCIAS

- Alianza para la Calidad de la Educación SNTE, (2001), Modelo de gestión educativa estratégica, México (pp 55 - 77)
- Ansoff Igor, H. (1987) *Teoría y comportamiento organizativos*. School of Business and Management, United States International University, San Diego, California, U.S.A.
- Argyris, C. y Schon, D.A. (1978). *Aprendizaje organizacional una teoría de la perspectiva de la acción*, Sn. Francisco, Ca., Addison Wesley.
- Bolívar, A.; López, J. y Murillo, F. (2013) *Revista fuentes; liderazgo en las instituciones educativas*.
https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/661078/liderazgo_bolivar_RF_2013.pdf?sequence=1 (pp 15-60)
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, económica, humanidades y ciencias sociales*. (3°ed.) Colombia: Pearson Educación.
- Casassús, J. (2009), *Modelo de la gestión educativa estratégica*, México (pp 7-11)
- Castañeda, I. Zuluaga, A., (2014) *Gestión del talento humano en las instituciones educativas y calidad de la educación*, Universidad Católica de Manizales, Colombia
- ClassTag Inc. (2020). *Special Report: How Teachers are turning to Technology amid COVID-19 School Closing*. Recuperado de <https://home.classtag.com/remotereport/>

- Caballero, R. (2011) *Metodología Integral Innovadora para planes y tesis*. Instituto Metodológico Alen Caro E.I.R.L. primera edición 2011.
- Carrasco, D. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. Editorial San marcos e.i.r.l. Décimo segunda reimpresión 2017.
- González, N. (2006). Perfil del director: competencias de la posición de director o directora de un Centro Educativo, Ciencia y sociedad VOLUMEN XXXI Número 2 Abril Junio Humanidades, Universidad INTEC, Santo Domingo.
- Hernández R. Fernández C, y Baptista P. (2006) Metodología de la investigación Quinta Edición, McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. México. (p 100)
- Harold Koontz, Weihrich y Cannice (2012) *Administration. Una perspectiva Global y Empresarial*. 14^a edición. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V. ISBN 978-607-15-0759-4
- Medina. (2000) *El Concepto de Capital Intelectual y sus Mediciones*.
- Neil, J. Salkind (1999) *Métodos de investigación*. Universidad de Kansas. Tercera Edición. Prentice Hall – México.
- Pérez Zúñiga, R., Mercado Lozano, P., Martínez García, M. y Mena Hernández, E. (2018) La sociedad del conocimiento y la sociedad de la información como la piedra angular en la innovación tecnológica educativa. RIDE, Vol. 8, Núm. 16. DOI:10.23913/ride.v8i16.37. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n16/2007-7467-ride-8-16-00847.pdf>

Serna, H. (1994) *Planeación y Gestión Estratégica*. ISBN 958-9063-16-0 4a. Edición.

Bogotá: Ram Editores, 1996.

Valderrama M., S. (2015). Pasos para elaborar proyectos de investigación científica.

Lima: Editorial San Marcos.

ANEXOS

ANEXO 01. MATRIZ DE CONSISTENCIA

“INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE ESTILO DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UGEL LAURICOCHA 2020”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ASPECTOS METODOLOGICOS	TECNICAS e INSTRUMENTOS
<p>GENERAL: - ¿De qué manera el estilo de liderazgo afecta en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020</p> <p>ESPECIFICOS</p> <p>PE1. ¿De qué manera el Liderazgo ausente afecta la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020</p> <p>PE2. ¿De qué manera el Liderazgo autoritario afecta la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas</p>	<p>GENERAL: Determinar de qué manera el estilo de liderazgo afecta en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020</p> <p>ESPECIFICOS</p> <p>OE1. Determinar de qué manera el liderazgo ausente se relaciona con la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020</p> <p>OE2. Determinar de qué manera el liderazgo autoritario se relaciona con la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas</p>	<p>GENERAL: H_i: “El estilo de liderazgo afecta significativamente la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020”</p> <p>ESPECIFICAS:</p> <p>HE1: “El Estilo de Liderazgo ausente afecta significativamente la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020”</p> <p>HE2: “El Estilo de Liderazgo autoritario afecta significativamente la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de</p>	<p>VARIABLE: 01</p> <p>Estilo de liderazgo</p>	Autoritario	Relación hegemónica Evaluación punitiva Comunicación no dialógica	<p>NIVEL: Relacional</p> <p>TIPO: Aplicado</p> <p>DISEÑO No Experimental</p> <p>POBLACION N=201 directores de las instituciones educativas públicas de la UGEL Lauricocha</p>	<p>TECNICA Encuesta</p>
				Democrático	Asegura un servicio de calidad Promueve principios éticos Gestión escolar eficaz		
				Liberal	Incrementa las oportunidades		
					Amplía el nivel de servicio		

<p>de la UGEL Lauricocha 2020?</p> <p>PE3. ¿De qué manera el Liderazgo democrático afecta la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020?</p> <p>PE4. ¿De qué manera el Liderazgo transaccional afecta la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020?</p> <p>PE5. ¿De qué manera el Liderazgo transformador afecta la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020?</p>	<p>de la UGEL Lauricocha 2020</p> <p>OE3. Determinar de qué manera el liderazgo democrático se relaciona con la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020</p> <p>OE4. Determinar de qué manera el liderazgo transaccional se relaciona con la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020</p> <p>OE5. Determinar de qué manera el liderazgo transformador se relaciona con la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020</p>	<p>la UGEL Lauricocha 2020”</p> <p>HE3: “El Estilo de Liderazgo democrático afecta significativamente la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020”</p> <p>HE4: “El Estilo de Liderazgo transaccional afecta significativamente la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020”</p> <p>HE5: “El Estilo de Liderazgo transformador afecta significativamente la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020”</p>	<p><u>VARIABLE: 02</u></p> <p>Gestión educativa</p>	<p>Administrativa</p>	<p>Liderazgo directivo</p> <p>Conocimiento de la normatividad básica</p>	<p>MUESTRA n = 166. Directores de las instituciones educativas públicas de la UGEL Lauricocha</p>	<p>INSTRUMENTO Cuestionario</p>
<p>Dirige con ejemplo</p>							
<p>Comunitaria</p>	<p>Establece relaciones de colaboración</p>						
	<p>Refuerza y amplía la proyección a la comunidad</p>						
<p>Organizacional</p>	<p>Seguridad en sus decisiones.</p>						
	<p>Capacidad de diálogo</p>						
	<p>Capacidad de organización</p>						
<p>Pedagógica</p>	<p>Optimismo, espíritu positivo frente a dificultades</p>						
	<p>Trato a los profesores</p>						

ANEXO 02. CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo.....
 con DNI N°....., acepto participar voluntaria y anónimamente en la investigación “Estilo de liderazgo en la gestión educativa de los directores de las instituciones educativas de la UGEL Lauricocha 2020”, dirigida por el Sra. Mariela Morales Villarreal.

Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación. Asimismo, declaro haber sido informado/a que mi participación no involucra ningún daño o peligro para su salud física o mental, que es voluntaria y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna.

Declaro saber que la información entregada será confidencial y anónima. Entiendo que la información será analizada por el investigador responsable y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de modo personal.

Declaro saber que la información que se obtenga será guardada por el investigador responsable y será utilizada sólo para este estudio.

Este documento se firma en dos ejemplares, quedando uno en poder de cada una de las partes.

 Nombre Participante

 Nombre Investigador

ANEXO 03. INSTRUMENTOS
Test para medir el estilo de liderazgo (Kurt Lewin)

Estimado(a) Sr(a) El presente instrumento forma parte del trabajo de investigación titulado: **ESTILO DE LIDERAZGO EN LA GESTION EDUCATIVA DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UGEL LAURICOCHA 2020**

Instrucciones:

Lea los siguientes enunciados marque con un aspa(X) según considere: la “A” si está de acuerdo, y la “D” si estas en desacuerdo.

N°	ITEM	A	D
1	El director mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina		
2	Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.		
3	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina		
4	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el director lo haga solo.		
5	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertos reajustes en la institución. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.		
6	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.		
7	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.		
8	Un buen director es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.		
9	Un subordinado debe ser leal en primer lugar a su director.		
10	Cuando se fijan objetivos, un director debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.		
11	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.		
12	Sus docentes obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.		
13	Un director debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.		

14	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la institución		
15	El director debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte		
16	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer los reajustes en la institución. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.		
17	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el director es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.		
18	Un director debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.		
19	Lo mejor que puede hacer un director al asignar un trabajo, es solicitar al subordinado que le ayude a preparar los objetivos.		
20	Cuando un subordinado critica a su director, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva		
21	Cuando se tienen que fijar objetivos, el director debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con sus subordinados inmediatos.		
22	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el director, a las asambleas.		
23	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El director ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.		
24	Un director no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.		
25	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.		
26	El director debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.		
27	Para comunicaciones diarias de rutina, el director debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.		
28	Los profesores que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.		

29	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.		
30	Un director no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.		
31	Al director le basta obtener datos del trabajo de su subordinado solo con una supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.		
32	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse por poseer una adecuada información para su autocontrol.		
33	Un buen director se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.		

Fuente: Test de Kurt Lewin.

INSTRUMENTO: Cuestionario para directores

Estimado(a) Sr(a) El presente instrumento forma parte del trabajo de investigación titulado:
**ESTILO DE LIDERAZGO EN LA GESTION EDUCATIVA DE LOS DIRECTORES
 DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UGEL LAURICOCHA 2020**

Instrucciones:

Lea los siguientes enunciados marque con un aspa(X) según considere: la “A” si está de acuerdo, y la “D” si estas en desacuerdo.

	Factores de Puntuación	Óptimo = 1	0,5 regular= 2	Insuficiente = 3
Dimensión Organizacional	1. Seguridad en sus decisiones	Es muy seguro. <input type="radio"/>	A veces es inseguro. <input type="radio"/>	Es inseguro. <input type="radio"/>
	2.Capacidad de diálogo	Es muy comunicativo y receptivo a las críticas y sugerencias <input type="radio"/>	Regularmente se Muestra comunicativo aunque no siempre acepta críticas y sugerencias. <input type="radio"/>	Casi no dialoga ni acepta críticas y sugerencias. <input type="radio"/>
	3. Capacidad de organización	Plenamente satisfecho con la forma como organiza el trabajo de la institución. <input type="radio"/>	Satisfecho en parte con la forma como organiza el trabajo de la institución. <input type="radio"/>	Muy insatisfecho con la forma como organiza el trabajo de la institución. <input type="radio"/>
Dimensión administrativa	4. Liderazgo directivo	Tiene ideas claras sobre los objetivos institucionales y es convincente sobre la necesidad de conseguirlos. <input type="radio"/>	No siempre llega a convencer respecto de las políticas y prioridades que debe seguir la institución educativa. <input type="radio"/>	El personal siente que carece de liderazgo y de ideas claras sobre como dirigir la institución. <input type="radio"/>
	5. Conocimiento de la normatividad básica	Muestra estar muy enterado de la normatividad educativa. <input type="radio"/>	Conoce por lo menos lo más importante de la normatividad pedagógica. <input type="radio"/>	No demuestra mayor conocimiento de la normatividad educativa. <input type="radio"/>
	6. Dirige con el ejemplo	Cumple con mucho esmero sus funciones; es puntual y sabe aplicar las normas. <input type="radio"/>	Sólo trata de cumplir con sus funciones. <input type="radio"/>	No es un buen ejemplo en el cumplimiento de las funciones. <input type="radio"/>

Dimensión Pedagógico	7. Desarrollar y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje	Los profesores con motivación aplican estrategias en el proceso de enseñanza aprendizaje. <input type="radio"/>	Los profesores aplican estrategias en proceso de enseñanza aprendizaje. <input type="radio"/>	Los profesores no motivan con estrategias el proceso de enseñanza aprendizaje. <input type="radio"/>
	8. Trato a los profesores	Los profesores están muy satisfechos de tenerlo como director. <input type="radio"/>	Los profesores están medianamente satisfechos de tenerlo como director. <input type="radio"/>	Los profesores no están satisfechos de tenerlo como director. <input type="radio"/>
Dimensión Comunitaria	9. Relaciones con los padres de familia	Desarrolla relaciones muy cordiales con los padres de familia. Es ampliamente aceptado. <input type="radio"/>	Es aceptado por los padres de familia. <input type="radio"/>	Por lo general, su relación con los padres de familia es conflictiva. <input type="radio"/>
	10. Proyección a la comunidad	Busca concertar en forma permanente una alianza efectiva entre los miembros de la comunidad y la institución educativa. <input type="radio"/>	En algunas actividades académicas hace participar a alguna persona representativa de la comunidad. <input type="radio"/>	Promueve que todas las actividades académicas se realicen con y para las personas directamente vinculadas con la institución educativa. <input type="radio"/>

Fuente: Cuestionario el estilo de liderazgo del director y la gestión educativa en las instituciones educativas del distrito de amarilis, 2017

ANEXO 4: VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS POR EXPERTOS

Nombre del experto:

Especialidad: Ingeniería Industrial

Calificar con 1,2,3 o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad

N°	ITEM	RE	CO	SU	CL
1	Un director que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina				
2	El director debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.				
3	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina				
4	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el director lo haga solo.				
5	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertos reajustes en la institución. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.				
6	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.				
7	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.				
8	Un buen director es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.				
9	Un subordinado debe ser leal en primer lugar a su director.				
10	Cuando se fijan objetivos, un director debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.				
11	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.				
12	Sus docentes obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.				
13	Un director debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.				
14	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la institución				
15	Un director debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte				
16	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer los reajustes en la institución. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.				

17	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el director es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.				
18	Un director debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.				
19	Lo mejor que puede hacer un director al asignar un trabajo, es solicitar al subordinado que le ayude a preparar los objetivos.				
20	Cuando un subordinado critica a su director, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva				
21	Cuando se tienen que fijar objetivos, el director debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con sus subordinados inmediatos.				
22	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el director, a las asambleas.				
23	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El director ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.				
24	Un director no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.				
25	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.				
26	El director debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.				
27	Para comunicaciones diarias de rutina, el director debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.				
28	Los profesores que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.				
29	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.				
30	Un director no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.				
31	Al director le basta obtener datos del trabajo de su subordinado solo con una supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.				
32	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse por poseer una adecuada información para su autocontrol.				
33	Un buen director se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.				

N°	ITEM	RE	CO	SU	CL
1	Seguridad en sus decisiones				
2	Capacidad de diálogo				
3	Capacidad de organización				
4	Liderazgo directivo				
5	Conocimiento de la normatividad básica				
6	Dirige con el ejemplo				
7	Desarrollar y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje				
8	Trato a los profesores				
9	Relaciones con los padres de familia				
10	Proyección a la comunidad				

Leyenda:

RELEVANCIA : RE
 COHERENCIA : CO
 SUFICIENCIA : SU
 CLARIDAD : CL

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de SI,
 ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado SI (X) NO ()

.....
 DNI.

ANEXO 4: VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS POR EXPERTOS

Nombre del experto:

Especialidad: Ingeniería Industrial

Calificar con 1,2,3 o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad

N°	ITEM	RE	CO	SU	CL
1	Un director que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina				
2	El director debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.				
3	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina				
4	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el director lo haga solo.				
5	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertos reajustes en la institución. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.				
6	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.				
7	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.				
8	Un buen director es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.				
9	Un subordinado debe ser leal en primer lugar a su director.				
10	Cuando se fijan objetivos, un director debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.				
11	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.				
12	Sus docentes obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.				
13	Un director debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.				
14	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la institución				
15	Un director debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte				
16	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer los reajustes en la institución. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.				

17	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el director es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.				
18	Un director debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.				
19	Lo mejor que puede hacer un director al asignar un trabajo, es solicitar al subordinado que le ayude a preparar los objetivos.				
20	Cuando un subordinado critica a su director, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva				
21	Cuando se tienen que fijar objetivos, el director debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con sus subordinados inmediatos.				
22	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el director, a las asambleas.				
23	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El director ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.				
24	Un director no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.				
25	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.				
26	El director debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.				
27	Para comunicaciones diarias de rutina, el director debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.				
28	Los profesores que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.				
29	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.				
30	Un director no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.				
31	Al director le basta obtener datos del trabajo de su subordinado solo con una supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.				
32	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse por poseer una adecuada información para su autocontrol.				
33	Un buen director se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.				

N°	ITEM	RE	CO	SU	CL
1	Seguridad en sus decisiones				
2	Capacidad de diálogo				
3	Capacidad de organización				
4	Liderazgo directivo				
5	Conocimiento de la normatividad básica				
6	Dirige con el ejemplo				
7	Desarrollar y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje				
8	Trato a los profesores				
9	Relaciones con los padres de familia				
10	Proyección a la comunidad				

Leyenda:

RELEVANCIA : RE
 COHERENCIA : CO
 SUFICIENCIA : SU
 CLARIDAD : CL

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de SI,
 ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado SI (X) NO ()

.....
 DNI.

ANEXO 4: VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS POR EXPERTOS

Nombre del experto:

Especialidad: Ingeniería Industrial

Calificar con 1,2,3 o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad

N°	ITEM	RE	CO	SU	CL
1	Un director que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina				
2	El director debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.				
3	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina				
4	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el director lo haga solo.				
5	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertos reajustes en la institución. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.				
6	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.				
7	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.				
8	Un buen director es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.				
9	Un subordinado debe ser leal en primer lugar a su director.				
10	Cuando se fijan objetivos, un director debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.				
11	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.				
12	Sus docentes obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.				
13	Un director debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.				
14	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la institución				
15	Un director debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte				
16	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer los reajustes en la institución. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.				

17	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el director es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.				
18	Un director debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.				
19	Lo mejor que puede hacer un director al asignar un trabajo, es solicitar al subordinado que le ayude a preparar los objetivos.				
20	Cuando un subordinado critica a su director, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva				
21	Cuando se tienen que fijar objetivos, el director debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con sus subordinados inmediatos.				
22	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el director, a las asambleas.				
23	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El director ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.				
24	Un director no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.				
25	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.				
26	El director debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.				
27	Para comunicaciones diarias de rutina, el director debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.				
28	Los profesores que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.				
29	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.				
30	Un director no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.				
31	Al director le basta obtener datos del trabajo de su subordinado solo con una supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.				
32	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse por poseer una adecuada información para su autocontrol.				
33	Un buen director se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.				

N°	ITEM	RE	CO	SU	CL
1	Seguridad en sus decisiones				
2	Capacidad de diálogo				
3	Capacidad de organización				
4	Liderazgo directivo				
5	Conocimiento de la normatividad básica				
6	Dirige con el ejemplo				
7	Desarrollar y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje				
8	Trato a los profesores				
9	Relaciones con los padres de familia				
10	Proyección a la comunidad				

Leyenda:

RELEVANCIA : RE
 COHERENCIA : CO
 SUFICIENCIA : SU
 CLARIDAD : CL

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de SI,
 ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado SI (X) NO ()

.....
 DNI.

ANEXO 4: VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS POR EXPERTOS

Nombre del experto:

Especialidad: Ingeniería Industrial

Calificar con 1,2,3 o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad

N°	ITEM	RE	CO	SU	CL
1	Un director que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina				
2	El director debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.				
3	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina				
4	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el director lo haga solo.				
5	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertos reajustes en la institución. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.				
6	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.				
7	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.				
8	Un buen director es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.				
9	Un subordinado debe ser leal en primer lugar a su director.				
10	Cuando se fijan objetivos, un director debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.				
11	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.				
12	Sus docentes obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.				
13	Un director debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.				
14	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la institución				
15	Un director debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte				
16	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer los reajustes en la institución. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.				

17	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el director es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.				
18	Un director debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.				
19	Lo mejor que puede hacer un director al asignar un trabajo, es solicitar al subordinado que le ayude a preparar los objetivos.				
20	Cuando un subordinado critica a su director, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva				
21	Cuando se tienen que fijar objetivos, el director debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con sus subordinados inmediatos.				
22	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el director, a las asambleas.				
23	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El director ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.				
24	Un director no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.				
25	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.				
26	El director debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.				
27	Para comunicaciones diarias de rutina, el director debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.				
28	Los profesores que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.				
29	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.				
30	Un director no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.				
31	Al director le basta obtener datos del trabajo de su subordinado solo con una supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.				
32	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse por poseer una adecuada información para su autocontrol.				
33	Un buen director se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.				

N°	ITEM	RE	CO	SU	CL
1	Seguridad en sus decisiones				
2	Capacidad de diálogo				
3	Capacidad de organización				
4	Liderazgo directivo				
5	Conocimiento de la normatividad básica				
6	Dirige con el ejemplo				
7	Desarrollar y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje				
8	Trato a los profesores				
9	Relaciones con los padres de familia				
10	Proyección a la comunidad				

Leyenda:

RELEVANCIA : RE
 COHERENCIA : CO
 SUFICIENCIA : SU
 CLARIDAD : CL

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de SI,
 ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado SI (X) NO ()

.....
 DNI.

NOTA BIOGRÁFICA

Mayela Jovita MORALES VILLARREAL nacido en la ciudad de Jesús el 16 de febrero de año 1976 hijo del Sr. Ascencio MORALES VERDE Y Sra. Mariamagdalena VILLARREAL CANTEÑO, estado civil casad con el Sr. Yovani Jami Barredo Simón, tengo 2 hijos de nombre Álvaro Barredo Morales 19 años Y Fernando José Barredo Morales 12 años, mis estudios realizado de la primaria en la 32004 SAN PEDRO y la secundaria en el Colegio Nacional NUESTRAS “Señoras De Las Mercedes” y mis estudios Pedagógicos lo realice en EL INSTITUTO “ Marcos Durand Martel” y el Bachiller lo realice en la Universidad Nacional Hermilio Valdizan de Huánuco UNHEVAL en la carrera profesional de ciencias sociales e Historia y Geografía, la experiencia laboral durante mi carrera los hice en Ministerio de Educación en programas sociales y en las diversas UGEL de la Región Huánuco, actualmente vengo laborando en la UGEL Lauricocha.



Huánuco – Perú

ESCUELA DE POSGRADO

Campus Universitario, Pabellón V "A" 2do. Piso – Cayhuayna
 Teléfono 514760 -Pág. Web. www.posgrado.unheval.edu.pe



ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO

En la Plataforma Microsoft Teams de la Escuela de Posgrado, siendo las **19:00h**, del día viernes **29 DE OCTUBRE DE 2021** ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Jesus Arturo ORTIZ MOROTE	Presidente
Dr. Jose Luis MANDUJANO RUBIN	Secretario
Mg. Fernando SOTO PALOMINO	Vocal

Asesor de tesis: Dr. Roberto Sixto PERALES FLORES (Resolución N° 01902-2021-UNHEVAL/EPG-D)

La aspirante al Grado de Maestro en Educación, mención en Gestión y Planeamiento Educativo, Doña Mayela Jovita MORALES VILLARREAL.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulado: **“ESTILO DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UGEL LAURICOCHA 2020”**.

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..... D.I.F.U.O.C.H.O (18)
 Equivalente a MUY BUENO, por lo que se declara APROBADO
 (Aprobado o desaprobado)

Los miembros del Jurado firman el presente ACTA en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 20:40 horas de 29 de octubre de 2021.

PRESIDENTE

DNI N° 09356302

SECRETARIO

DNI N° 41879360

VOCAL

DNI N° 46517914

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

(Resolución N° 02801-2021-UNHEVAL/EPG)

**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD**

El que suscribe:

Dr. Amancio Ricardo Rojas Cotrina

HACE CONSTAR:

Que, la tesis titulada: **ESTILO DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UGEL LAURICOCHA 2020**, realizado por la Maestría en Educación, mención en Gestión y Planeamiento Educativo **Mayela Jovita MORALES VILLARREAL**, cuenta con un **índice de similitud de 16%** verificable en el Reporte de Originalidad del software **Turnitin**. Luego del análisis se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio; por lo expuesto, la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias, además de presentar un índice de similitud menor de 20% establecido en el Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

Cayhuayna, 15 de febrero de 2022



Dr. Amancio Ricardo Rojas Cotrina
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA DE POSGRADO

1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL

Apellidos y Nombres: MORALES VILLARREAL, MAYELA JOVITA

DNI: 22513574

Correo electrónico: mayelimorales76@gmail.com

Teléfono de casa: 00

Celular: 962988259

Oficina:

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

POSGRADO	
Maestría:	EN EDUCACIÓN
Mención:	EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO

Grado obtenido:

MAESTRO EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO

Título de la tesis:

ESTILO DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UGEL LAURICOCHA 2020

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de acceso	Descripción de acceso
X	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
	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 cualquier 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 pasará a ser de acceso público.

Fecha de firma: 25-02-2022


 UGEL LAURICOCHA

 Lic. Mavela J. Morales Villarreal