



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo del director en gestión educativa de la  
institución educativa Nuestra Señora del Carmen de  
Urcos – Quispicanchi 2018**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÈMICO DE:**

**MAESTRA EN EDUCACIÓN**

**CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA**

**AUTOR:**

**BR. GLADYS LEONOR QUISPE MAMANI**

**ASESOR:**

**DR ZEGARRA SALAS WILBER**

**SECCIÓN:**

**Educación e Idiomas**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**GESTIÓN E INNOVACIONES EDUCATIVAS**

**PERU-2019**

## **PAGINA DEL JURADO**

**DRA. MARMANILLO MANGA ROSA ELVIRA  
PRESIDENTE**

**DRA. GIL AQUINO LILIAM DEL ROCIO  
SECRETARIO**

**DR. ZEGARRA SALAS WILBER  
VOCAL**

## DEDICATORIA

A mi esposo que en todo momento me apoyo moral y económicamente.

**Br. Gladys Leonor Quispe Mamani**

## AGRADECIMIENTO

A toda la plana docente de nuestra Universidad que nos apoyó todo el proceso  
de avance de nuestra tesis.

**Br. Gladys Leonor Quispe Mamani**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, Br. Gladys Leonor Quispe Mamani estudiante del Programa de Maestría en **MAESTRIA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA** de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, con la tesis titulada "Liderazgo del director en gestión educativa de la institución educativa Nuestra Señora del Carmen de Urcos – Quispicanchi 2018"

Declaro Bajo Juramento

La tesis es de mi autoría

He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.

La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.

Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Trujillo Marzo 2019.

  
**Br. Gladys Leonor Quispe Mamani**

## **PRESENTACIÓN**

A los Señores Miembros del jurado:

Presento la tesis titulada “Liderazgo del director en gestión educativa de la institución educativa Nuestra Señora del Carmen de Urcos – Quispicanchi 2018”

Con la finalidad de determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo del director con la gestión educativa, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo para obtener el grado de Maestra en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa.

El presente trabajo de tesis consta de seis capítulos:

En el primer capítulo se plantea la introducción en el que se formulan está el plan de investigación considerando los antecedentes referidos a las investigaciones anteriores tanto a nivel internacional y nacional; la fundamentación y justificación científica, legal y pedagógica; la realidad problemática; el problema general y específico; hipótesis general y específicos; objetivo general y específicos; el tamaño de muestra; los instrumentos y procedimientos para los resultados de los datos.

En el segundo capítulo se considera la metodología de la investigación, teniendo en cuenta específicamente el tipo y diseño de estudio, la población, muestra y muestreo; técnicas e instrumentos de recolección de datos; resultados de análisis de datos.

En el tercer capítulo se realizan los resultados de análisis de datos de las variables liderazgo directivo con sus respectivas dimensiones y la variable gestión educativa también con sus respectivas dimensiones; mediante tablas, gráficos y análisis estadísticos, con sus respectivas interpretaciones y análisis.

En el cuarto capítulo se formulan las discusiones a partir de los resultados obtenidos y en relación a los antecedentes de las investigaciones y tesis anteriores a la presente investigación.

En el quinto capítulo las conclusiones resaltantes de acuerdo a la interrogante, objetivos y las hipótesis planteadas.

En el sexto capítulo las recomendaciones del caso después de la resultados y las conclusiones al sistema educativo como política educativa, al director y a la institución educativa. Finalmente, se indican las referencias bibliográficas y los anexos utilizados en esta investigación.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación

La autora.

## ÍNDICE

|  |      |
|--|------|
| Título   | i    |
| Página de jurado   | ii   |
| Agradecimiento   | iii  |
| Dedicatoria  | iv   |
| Declaración jurada   | v    |
| Presentación   | vi   |
| Índice   | viii |
| RESUMEN  | xii  |
| ABSTRACT   | xiv  |
| <br>   |      |
| I. INTRODUCCIÓN  | 16   |
| <br>   |      |
| II. MARCO METODOLÓGICO   | 37   |
| <br>   |      |
| 2.1. Variables   | 37   |
| 2.2.1 Variable liderazgo directivo   | 37   |
| 2.2.2 Variable gestión educativa   | 37   |
| 2.2. Operacionalización de variables   | 42   |
| 2.3. Metodología   | 44   |
| 2.4. Tipo de estudio   | 44   |
| 2.5. Diseño de estudio   | 45   |
| 2.6. Población, muestra y muestreo   | 46   |
| 2.6.1. Tamaño de la muestra y muestreo   | 47   |
| 2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos   | 47   |
| 2.8. Métodos de análisis de datos  | 54   |
| <br>   |      |
| III. RESULTADOS  | 56   |
| <br>   |      |
| 3.1. Resultados del promedio de puntaje de los niveles de la variable liderazgo directivo y de la variable gestión educativa | 56   |
| 3.2. Resultados de la variable liderazgo directivo   | 57   |
| 3.2.1. Dimensiones de la variable liderazgo directivo  | 58   |
| 3.3. Resultados de la variable gestión educativa   | 63   |
| 3.3.1. Dimensiones de la variable gestión educativa  | 64   |



|        |                                |    |
|--------|--------------------------------|----|
| 3.4.   | Prueba de hipótesis            | 69 |
| 3.4.1. | Prueba de hipótesis general    | 69 |
| 3.4.2. | Prueba de hipótesis específico | 70 |
| IV.    | DISCUSIÓN                      | 82 |
| V.     | CONCLUSIONES                   | 85 |
| VI.    | RECOMENDACIONES                | 88 |
| VII.   | REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS     | 90 |
|        | ANEXOS                         | 92 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|  |    |
|--|----|
| Cuadro N° 1: Baremo para la interpretación de los niveles de la variable liderazgo directivo                   | 39 |
| Cuadro N° 2: Baremo para la interpretación de los niveles de la variable gestión educativa                     | 39 |
| Cuadro N° 3: Rango de puntuaciones y valoración para las dimensiones de la variable liderazgo directivo        | 40 |
| Cuadro N° 4: Baremo para la interpretación de resultados de las dimensiones de la variable liderazgo directivo | 40 |
| Cuadro N° 5: Rango de puntuaciones y valoración para las dimensiones de la variable gestión educativa          | 41 |
| Cuadro N° 6: Baremo para la interpretación de resultados de las dimensiones de la variable gestión educativa   | 41 |
| Cuadro N° 7: Característica de la población  | 46 |
| Cuadro N° 8: Rangos para la Interpretación del Coeficiente Alpha de Cronbach.                                  | 50 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla N° 1 : Consistencia interna del cuestionario liderazgo directivo                                       | 50 |
| Tabla N° 2 : Estadísticos total elemento liderazgo directivo   | 51 |
| Tabla N° 3 : Consistencia interna del cuestionario gestión educativa   | 52 |
| Tabla N° 4 : Estadísticos total elemento gestión educativa   | 53 |
| Tabla N° 5 : Resultados de los niveles de la variable liderazgo directivo y de la variable gestión educativa | 56 |
| Tabla N° 6 : Resultados liderazgo directivo  | 57 |
| Tabla N° 7 : Dimensión liderazgo transaccional   | 58 |
| Tabla N° 8 : Dimensión liderazgo transformacional  | 60 |
| Tabla N° 9 : Dimensión liderazgo pedagógico  | 61 |
| Tabla N° 10: Resultados gestión educativa  | 63 |
| Tabla N° 11: Dimensión gestión institucional   | 64 |
| Tabla N° 12: Dimensión gestión administrativa  | 66 |
| Tabla N° 13: Dimensión gestión pedagógica  | 67 |
| Tabla N° 14: Tabla de contingencia de liderazgo directivo y gestión educativa                                | 69 |

|   |    |
|---|----|
| Tabla N° 15: Liderazgo directivo y dimensiones de liderazgo directivo                 | 70 |
| Tabla N° 16: Gestión educativa y dimensiones de gestión educativa                     | 71 |
| Tabla N° 17: Dimensión liderazgo transaccional y dimensión gestión Institucional      | 73 |
| Tabla N° 18: Dimensión liderazgo transaccional y dimensión gestión Administrativa.    | 74 |
| Tabla N° 19: Dimensión liderazgo transaccional y dimensión gestión Pedagógica.        | 75 |
| Tabla N° 20: Dimensión liderazgo transformacional y dimensión gestión institucional.  | 76 |
| Tabla N° 21: Dimensión liderazgo transformacional y dimensión gestión administrativa. | 77 |
| Tabla N° 22: Dimensión liderazgo transformacional y dimensión gestión pedagógica.     | 78 |
| Tabla N° 23: Dimensión liderazgo pedagógico y dimensión gestión Institucional.        | 79 |
| Tabla N° 24: Dimensión liderazgo pedagógico y dimensión gestión Administrativa.       | 80 |
| Tabla N° 25: Dimensión liderazgo pedagógico y dimensión gestión Pedagógica.           | 81 |

## **ÍNDICE DE GRAFICOS**

|   |    |
|---|----|
| Grafico N° 1 : Liderazgo directivo                  | 57 |
| Grafico N° 2 : Dimensión liderazgo transaccional    | 59 |
| Grafico N° 3 : Dimensión liderazgo transformacional | 60 |
| Grafico N° 4 : Dimensión liderazgo pedagógico       | 62 |
| Grafico N° 5 : Gestión educativa                    | 63 |
| Grafico N° 6 : Dimensión gestión institucional      | 65 |
| Grafico N° 7 : Dimensión gestión administrativa     | 66 |
| Grafico N° 8 : Dimensión gestión pedagógica         | 68 |

## RESUMEN

La investigación sobre “Liderazgo del director en la Gestión Educativa” tiene por objetivo precisar el nivel de relación que existe entre Liderazgo del Director y la Gestión Educativa. La población está constituido por el personal directivo, jerárquico, y docentes, quienes son actores principales y ser parte de la comunidad educativa donde desarrollan su la labor de gestión en educación y a la vez son liderados por el director; el presente estudio se realizó en la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi.

El tipo de estudio es una investigación con un enfoque cuantitativo no experimental de diseño descriptivo correlacional transaccional. Para el tamaño la muestra se aplicó con error estándar de 13%, con nivel de confianza del 95% y el margen de confianza de 1,96 a un tamaño de la población de 58 docentes, resultando el tamaño de la muestra de 29 docentes. Se utilizó instrumentos probabilísticos y estadísticos los cuales fueron validados, siendo como instrumento el cuestionario del tipo pre categorizado en escala de valoración. Para el análisis de los datos obtenidos se emplearon tablas, gráficos y estadísticos como: distribución de frecuencias, Media aritmética, Prueba “t” de Student, Coeficiente Alfa de Cronbach y el Software IBM SPSS STATISTIC versión 21 y Excel. Estos instrumentos y procedimientos de datos permitieron obtener resultados estadísticos para la interpretación y análisis de las tablas, gráficos y medidas estadísticas. Que sin duda permitieron la prueba de hipótesis que se ha realizado mediante tablas de contingencia de datos porcentuales de acuerdo a las variables con sus respectivas dimensiones consideradas de acuerdo a las valoraciones de los datos. Evidenciando que efectivamente existe una relación significativa de nivel regular entre la variable liderazgo directivo con la variable gestión educativa; así como en sus respectivas dimensiones de liderazgo transaccional, transformacional y pedagógico con las dimensiones de gestión institucional, administrativa y pedagógica en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi en el año 2018.

La conclusión más resaltante de acuerdo a las interrogantes e hipótesis planteadas de la investigación realizada y de acuerdo al análisis de los resultados, se concluye responder a la problemática planteada entre la variable liderazgo del director se encuentra en el nivel regular con un promedio de 101 de puntaje, que representa el 36 % en las dimensiones de liderazgo transaccional, transformacional y pedagógico. Además aceptar la hipótesis general de la investigación realizada, que efectivamente el nivel del

liderazgo del director es directa y significativa en la gestión educativa de la institución educativa Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi en el año 2018; y que la gestión educativa se encuentra en el nivel bueno con un promedio de 72 % de puntaje lo que representa el 31 % en las dimensiones de gestión institucional, administrativa y pedagógica. Finalmente, en cuanto a las conclusiones de la presente investigación los resultados muestran que existe relación significativa entre el liderazgo del director con la gestión educativa.

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo del director, gestión educativa

## ABSTRACT

The research on "Leadership of the Director in Educational Management" aims to specify the level of relationship that exists between Leadership of the Director and Educational Management. The population is constituted by the directive, hierarchical, and educational personnel, who are main actors and to be part of the educative community where they develop the work of management in education and at the same time they are led by the director; the present study was carried out in the Educational Institution of Our Lady of Carmen UGEL Quispicanchi. The type of study is a research with a non-experimental quantitative approach of descriptive, correlational, transactional design. For the sample, the sample was applied with a standard error of 13%, with a confidence level of 95% and a confidence margin of 1.96 at a population size of 58 teachers, resulting in the sample size of 29 teachers. Probabilistic and statistical instruments were used, which were validated, with the pre-categorized questionnaire on the assessment scale as an instrument. For the analysis of the data obtained, tables, graphs and statistics were used as: frequency distribution, Arithmetic Mean, Student's "t" Test, Cronbach's Alpha Coefficient and IBM SPSS STATISTIC Software version 21 and Excel. These data tools and procedures allowed obtaining statistical results for the interpretation and analysis of tables, graphs and statistical measures. That undoubtedly allowed the test of hypothesis that has been carried out by contingency tables of percentage data according to the variables with their respective dimensions considered according to the valuations of the data. Evidence that there is indeed a significant relationship at a regular level between the directive leadership variable and the educational management variable; as well as in its respective dimensions of transactional, transformational and pedagogical leadership with the dimensions of institutional, administrative and pedagogical management in the educational institution Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi in the year 2018.

The most outstanding conclusion according to the questions and hypotheses raised from the research carried out and according to the analysis of the results, it is concluded to respond to the problematic raised between the variable leadership of the director is at the regular level with an average of 101 score, which represents 36% in the dimensions of transactional, transformational and pedagogical leadership. In addition, accept the general

hypothesis of the research carried out, which in fact the level of leadership of the director is direct and significant in the educational management of the educational institution of Our Lady of Carmen UGEL Quispicanchi in the year 2018; and that the educational management is at the good level with an average of 72% of points, which represents 31% in the dimensions of institutional, administrative and pedagogical management. Finally, regarding the conclusions of the present investigation, the results show that there is a significant relationship between the leadership of the director and the educational management.

KEY WORDS: Leadership of the director, educational management

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación denominado “LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN GESTIÓN EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN UGEL QUISPICANCHI AÑO 2018”, es importante porque en tiempos actuales de la era de la globalización, de la información y de los cambios estructurales de la política educativa en la consecución de los objetivos en la mejora de la calidad educativa. El liderazgo representa uno de los factores centrales, en el logro de las metas de la gestión educativa, por eso, resulta imprescindible conocer las habilidades interpersonales necesarias para su óptimo desempeño. Dirigir grupos de personas dentro de una organización es una tarea compleja, la cual requiere el análisis y las herramientas tendientes a facilitar dicha labor; un equipo de trabajo coordinado y unido puede enfrentarse con éxito al desempeño de sus funciones, por tal motivo, los factores internos y externos de la institución educativa es determinante en la satisfacción y en la motivación de las personas, quienes lo integran. Por eso, es necesario efectuar un estudio del liderazgo en ciertos contextos reales, con el fin de mejorar la calidad, la eficacia y la eficiencia de las instituciones, mediante una reformulación de los planes de mejora o proyectos educativos. Haciendo énfasis con el trabajo de investigación en: Análisis de la relación que existe entre el Liderazgo del Director y la gestión educativa en concordancia con el liderazgo pedagógico en la consecución de los objetivos y la calidad educativa; de interpretar los aspectos relacionados al liderazgo como autoridad que dirige y conduce las gestiones pedagógicas, administrativas e institucional al frente de la institución educativa. De plantear en la investigación la utilidad para los futuros investigadores de la línea de investigación de gestión en la educación así como la valoración de la función del liderazgo educativo en la gestión educativa. Por tanto el liderazgo directivo es una prioridad de las políticas educativas a nivel nacional e internacional que se ha visto afectada por una serie de reformas y cambios estructurales lo cual ha conllevado a reestructuraciones significativas y a una reorientación del sistema educativo, que exige un cambio de fondo y de forma constituyendo un reto en la gestión así como en la gerencia educativa de acuerdo a los nuevos enfoques, y por ende es



decisiva en la mejora de los resultados de la gestión educativa al influir directamente en las motivaciones, capacidades y en el marco del buen desempeño de los docentes.

ALFONSO, Alicia (2001, 13) señala “Quién enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos; las posibilidades de éxito en la actualidad se traducen en que su pensamiento y acción va creando un clima socio psicológico adecuado que repercute decididamente sobre el sistema de relaciones interpersonales, compenetrando a las personas entre si y estas con la organización en su conjunto”. Es decir el líder educativo que no se esfuerza por cambiar su estructura mental de jefe a líder, jamás podrán optimizar sus logros de gestión y acción educativa.

Por otro lado, el modelo de la evaluación de la calidad de la gestión impulsado por el Ministerio de Educación (MED) a partir del Proyecto Educativo Nacional al 2021, también toma en cuenta la variable liderazgo como uno de los componentes principales en los procesos de calidad educativa. El proceso de descentralización educativa en curso, que se está generalizando a partir del 2010 en todas las instituciones educativas del país, también considera las tareas y funciones fundamentales de mejora que le corresponden directamente a las instituciones educativas, como espacios privilegiados donde las acciones deben ser dirigidas a lograr resultados óptimos. En la actual gestión del Ministerio de Educación, se asume como política priorizada el fortalecimiento de las instituciones educativas en el marco de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados; en ese contexto, es de vital importancia concebir la gestión educativa como un sistema, como un conjunto de elementos que garanticen la consecución de los propósitos planteados. Con la finalidad de dar inicio y potenciar los procesos de cambio de las políticas educativas emprendidas en nuestro país y por ende en la institución educativa y lo cual se viene desarrollando en la movilización nacional por la transformación de la educación. La reforma actual de la escuela se propone alcanzar “La escuela que queremos”, que simboliza un conjunto de resultados deseables, tanto a nivel de los aprendizajes de los estudiantes, como de la propia escuela.

Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de

lo pedagógico. Es ante ello que se ha elaborado el manual del “Marco del Buen Desempeño Directivo”, que busca revalorar el rol directivo de la escuela, así como establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico. Dicho documento presenta dos dominios: gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y orientación de los procesos pedagógicos para dicha mejora. Cuyo proceso de construcción ha tomado en cuenta, tanto las tendencias internacionales, como los avances existentes en nuestro país respecto al enfoque por resultados con soporte en los desempeños.

Además se ha planteado el Sistema de Dirección Escolar; como el conjunto de elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para redefinir la función de los directores convirtiéndolos en líderes del cambio. Como un engranaje que permite una visión articulada e integral de la labor directiva, constituida por cuatro elementos: Marco de Buen Desempeño de Dirección Escolar, como sustento y referente del sistema; evaluación de acceso y desempeño en el cargo; programa Nacional de Formación y por ultimo las asignaciones e incentivos. El sistema obedece a la necesidad evidenciada claramente en la demanda de directores de establecer política educativa orientada a revalorar el rol de liderazgo pedagógico de los directores en el marco de la construcción de la Escuela que Queremos; esta dirección escolar refiere a la función que desempeña tanto el director como el sub director. Es importante, la gestión que realiza el director en las instituciones educativas por ser la persona que está en contacto directo con los docentes y es él quien va determinar el éxito y cumplimiento de los objetivos, las metas de la institución educativa y del sistema educativo, para ello deberá cumplir con todas las tareas encargadas y encomendadas para la búsqueda de la calidad educativa. Por tanto, el director como máximo directivo de la institución está en el reto de desarrollar todo su capacidad, competencia, destrezas, habilidades, conocimientos y el liderazgo interpersonal para poder cumplir su gran labor directivo.

Por los factores antes mencionados, con la certeza y convencimiento de la importancia del decisivo papel del liderazgo del director en la gestión educativa, se ha puesto a determinar la relación entre el Liderazgo directivo en las dimensiones de liderazgo transaccional, transformacional y pedagógico, con las dimensiones de Gestión educativa, en las dimensiones de gestión institucional, administrativo y pedagógica.

Esta necesidad, exige la búsqueda de **antecedentes** en las investigaciones realizadas de estudios anteriores en las páginas webs, bibliotecas e instituciones de investigación, ante ello se ha considerado antecedentes a nivel internacional.

GIMENO P, Juan. (1996), la tesis “El liderazgo directivo y su relación con el rendimiento académico de los Estudiantes de quinto de las instituciones estatales de nivel secundario en Madrid”, de la ciudad de Madrid-España. Entre sus objetivos está determinar el grado de asociación entre el liderazgo directivo y el rendimiento académico en los estudiantes del quinto año de secundaria de las instituciones educativas estatales de Madrid, con una muestra 1400 estudiantes. La metodología empleada fue no experimental de tipo descriptivo correlacional, habiendo arribado a la conclusión:

- a. Una relación directa entre el liderazgo directivo con el rendimiento académico de los estudiantes, expresado en que cuanto más democrática sea el liderazgo del director mayor es el rendimiento académico.
- b. Que el liderazgo directivo al correlacionarse con los resultados del rendimiento académico, comprueba que el líder al cumplir sus funciones, logra un clima favorable en la institución educativa, para elevar el rendimiento académico de los discentes.

Tenemos a MIRANDA T, Carlos y ANDRADE M, José. (1998) en la tesis “Influencia del liderazgo directivo en el rendimiento escolar de los estudiantes del segundo año de secundaria en la comunidad de Santiago”; de la ciudad de Santiago-Chile. Entre sus objetivos está medir el grado de influencia del liderazgo directivo en el rendimiento académico de los estudiantes, de una muestra de 200 estudiantes. La autora empleó la metodología no experimental en la investigación de tipo descriptivo correlacional; como conclusiones importantes menciona:

- a. La variable independiente liderazgo directivo, incide directamente en el rendimiento académico de los estudiantes del segundo año al potenciar los canales operativos de información y comunicación, que permiten la participación de todos los miembros en la institución educativa.
- b. Se ha encontrado en la investigación, que la variable liderazgo directivo, influye directamente en el rendimiento académico de los estudiantes, al crear una cultura institucional de identidad y pertenencia a dicha comunidad educativa cuya aceptación, eleva el autoestima del estudiante.

Así mismo, THEIME JARA, Claudio. (2005) en la tesis “Liderazgo y eficiencia en la educación primaria”, en la ciudad de Santiago-Chile. De una muestra de 15 escuelas primarias, se plantea la necesidad de un cambio en las Escuelas o Instituciones Educativas a partir de un Liderazgo Transformacional; como conclusiones importantes menciona:

- a. La eficiencia de los establecimientos de educación primaria en Chile.
- b. Se buscó una explicación de los diferenciales de desempeño a través del liderazgo transformacional ejercido por el director de la escuela; realizando una comparación internacional de los sistemas educativos de 31 países y posteriormente una evaluación de la eficiencia de las escuelas primarias de Chile.
- c. De acuerdo al análisis de la matriz correlacional, está indica que existe una importante inter correlación entre las variables, liderazgo y eficiencia, de acuerdo a la medida de adicional de la muestra CHICUADRADO que confirma la correlación.

De MONTES RIVAS, Hipólito (2010); en la tesis “El liderazgo y el desempeño del directivo en el proyecto educativo de la escuela primaria Francisco Sarabia” en la ciudad de Ojinaga, Chihuahua-México. La investigación es de corte cualitativo; quien arriba a las conclusiones:

- a. Es evidente mencionar que el liderazgo de la directora influye en el desarrollo del proyecto escolar del centro de trabajo, considerando que todos los involucrados en la investigación lo afirman. Que es la directora una persona que tiene habilidades para conducir las riendas de la escuela por el camino del éxito, cuenta con una experiencia que siempre la respalda predicando con el ejemplo.
- b. La comunidad escolar ve en la directora un líder proactivo siempre trata de encontrar la posibilidad de actuar y tener una solución en cualquier situación que se presenta por muy difícil que ésta sea, asimismo se puede decir que tiene algunas características de un líder participativo capaz tener motivado a sus compañeros en donde todos estén comprometidos un a proyecto común.
- c. Es posible afirmar que los indicadores de liderazgo que más impactan en la operación del proyecto educativo en la escuela son los el tipo de

reconocimiento que hace de su personal con lo que logra motivarlos, la toma de decisiones colegiada, tiene liderazgo pedagógico, es identificada y reconocida por la comunidad escolar; favorece las relaciones humanas a través de establecer un ambiente de confianza en el centro escolar.

- d. Entonces es factible determinar y describir en términos generales, que el centro educativo en el cual se investigó es un ejemplo que muestra que se puedan dar innovaciones (académicas, culturales, deportivas y sociales) cuando se trabaja con proyecto educativo en donde la directora es una persona capaz, atenta, que busca la apertura con sus compañeros, tiene una visión clara del rumbo que debe tomar el centro escolar, es creativa e innovadora, crea equipo de trabajo, asumen riesgos, tiene un compromiso ético con todos (alumnos, maestros, padres de familia y autoridades educativas), se desenvuelve con una identidad propia e integridad, asume su autoridad y es capaz de convocar y llegar a acuerdos en beneficio de la comunidad escolar.

También encontramos **antecedentes a nivel nacional**, a RINCÓN, Juan (2005), en la tesis “Relación entre estilo de liderazgo del Director y desempeño docente”, en la ciudad de Andahuaylas-Perú. Lo realizó con una muestra estratificada aleatoria de 377 alumnos de una población de 6575 y 165 docentes de una población de 282; que plantea las conclusiones: El desempeño docente depende del estilo de liderazgo del director, este incrementa el desempeño de los docentes y debe ser de tipo democrático y situacional.

Así mismo, CALLE, Cleto (2008), en la tesis “Relación entre el Liderazgo Transformacional y Gestión Institucional de los directores del nivel Secundario”, en la Región Callao-Perú, La autora plantea las conclusiones siguientes:

- a. Las instituciones educativas requieren de directores con rasgos de liderazgo transformacional porque estos tienen objetivos y metas coherentes, una filosofía de gestión de calidad, una cultura de innovación y de comunicación. El estudio plantea que el liderazgo transformacional es el modelo que mejor orienta la visión institucional a través de una gestión autónoma y transformadora con participación colectiva de los actores del sistema educativo.
- b. El liderazgo transformacional y las funciones del director están relacionadas positivamente, garantizando una gestión transformadora, a través de una cultura de comunicación.

La de MARTÍNEZ CONTRERAS, Ysrael (2007); en la tesis “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco” en la ciudad de Lima-Perú; planteando las siguientes conclusiones:

- a. Mientras que el director de la Institución Educativa Pública estudiada se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los docentes solo le reconocen algunas principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos.
- b. Todos los docentes participante identificaron tres de 10 características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Un grupo de ellos le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo.
- c. Todos los docentes opinaron que la atención en el docente por parte del director es una característica a desarrollar porque es necesario mejorar el trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal.

Así como GOÑI ÁVILA, Lucy Marden (2009) en la tesis “Liderazgo transformacional en directoras de educación inicial de instituciones educativas públicas de la unidad de gestión educativa local N° 02”, de la ciudad de Lima-Perú. Con una muestra de 32 directoras y 164 profesoras; refiere las conclusiones siguientes:

- a. De los resultados de las profesoras, se puede inferir que la información proporcionada por ellas, muestra congruencia con las aportadas por las directoras, ya que las respuestas en más de 80 % también se ubican entre 4 y 5 de una escala de valoración de 1 al 5, lo cual corrobora las conductas de característica transformacionales que presentan las directoras.
- b. Las directoras del nivel inicial, a través de su propia autopercepción, manejan un estilo de liderazgo con características transformacionales, y esto se ve reforzada por la percepción de las docentes, ya que la mayor parte de la población encuestada manifiesta que las directoras poseen condiciones de carisma, consideración individual, estimulación intelectual, tolerancia psicológica e inspiración

- c. Más de un 80% de las respuestas de las directoras se ubican entre 4 y 5 de una escala de valoración entre 1 y 5, resultando puntajes altos relacionados con las características positivas, tales como: capacidad de escuchar, admisión de errores, comunicación horizontal con el personal docente y administrativo, lo cual indica que son personas dispuestas al cambio, como también demuestran interés en desarrollar un liderazgo en pro de las institución.

Y finalmente la de SONCO NINA, Eliana Paula (2011); en la tesis “Aula influencia del liderazgo transformacional en la calidad educativa de las instituciones públicas de educación primaria del distrito de Ayaviri – 2011” en el distrito de Ayaviri, Puno-Perú. De una muestra de 33 docentes; como conclusiones plantea:

- a. En los resultados de la variable Liderazgo Transformacional se observó un promedio (34,24) que es algo mayor al promedio obtenido en la variable Calidad Educativa (33,67), finalmente ambos promedios generales son considerados como “regulares” niveles según el baremo correspondiente.
- b. Se concluye que el liderazgo transformacional se relaciona directamente con la calidad educativa de las instituciones públicas primarias del distrito de Ayaviri-2011, demostrado por Pearson  $r = 0,57$  y una influencia significativa demostrado por  $R^2 = 30\%$ .

Toda investigación para ser tal requiere de la **fundamentación científica**, en el informe de Seguimiento de la Educación para Todos “El Imperativo de la Calidad” (UNESCO 2005), la escuela y su cultura, son vistos como espacios de interacción clave y unidad de análisis fundamental para identificar focos de diagnósticos, acompañamiento e intervención socio y psicoeducativos. Uno de estos focos corresponde al liderazgo, entendido como la disposición de poderes públicos centrales a dar mayor libertad y autonomía a las escuelas, con tal que dispongan de recursos adecuados y definan claramente sus funciones y responsabilidades, de tal manera que directores y equipos directivos pueden influir en la calidad de estos.

Es menester el concepto de líder, al respecto Ander-Egg (1997, 110), líder es la persona que tiene capacidad de persuadir o dirigir, derivado de sus cualidades personales, independientemente de su posición social, de sus cargos o funciones. Es el que tiene habilidad para conseguir adeptos y seguidores.

Gallegos (2004, 114), menciona que, el líder es el conductor, guía, jefe, dirigente. Es el que va a la cabeza de la organización y su articulador. Propone con celeridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspirar y llegar con acciones no coercitivas.

En cuanto al liderazgo mencionaremos a Ander-Egg (1997, 110), afirma que, el liderazgo es la función realizada dentro del grupo por el líder, en algunos casos con ribetes carismáticos. Existen diferentes formas de liderazgo según las situaciones y tareas: una persona puede ser líder en un grupo y seguidor en otro. Se puede ejercer influencia en un determinado campo o para la realización de una tarea y no ejercer ninguna influencia de liderazgo en otros ámbitos de actuación. No siempre la persona será líder en todas las organizaciones. En otros grupos puede ser un seguidor todo depende de las habilidades, las tareas o intereses que puede tener la persona líder en una organización.

Chiavenato (2002, 315), define que el liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer. El líder ejerce influencia en las personas orientado hacia sus objetivos, las percepciones de los objetivos de aquellas. La definición del liderazgo incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse. La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales.

Fernández y Álvarez (2002, 67), citando a Peter F. Drucker, se centra en cinco aspectos:

- a) El líder es alguien quien tiene seguidores que colaboran con él para sacar adelante un proyecto que a todos beneficia. Hablamos, por consiguiente, de liderazgo del ámbito de la influencia al que se están reduciendo todas las hipótesis de investigación.
- b) El líder no es alguien a quien se quiera o se admire por sus atributos personales, por su gracia, inteligencia o encanto. Se le sigue porque interesa, porque posee una visión de futuro de la organización que proporciona seguridad a sus miembros o porque descubre que tiene la fuerza o la capacidad para conducir eficazmente los procesos de la organización hacia el éxito.



- c) La popularidad no es un rasgo del liderazgo, los resultados sí. Los líderes mantienen su liderazgo si son capaces de ofrecer de forma sostenida resultados que responden a las expectativas de sus seguidores.
- d) Los líderes son muy visibles y establecen ejemplos. Sus seguidores necesitan conocer directamente sus proyectos aunque sea a través de los medios, relacionarse personalmente con él, identificarse con lo que Gardner (1998) llama “su historia”, es decir, los valores, principios que conforman su visión de futuro y que suele manifestarse a través de un lenguaje claro y atrayente. Su forma de vida debe relacionarse con la historia que cuenta y con los valores que defiende la forma que sus seguidores puedan identificarlo e identificarse fácilmente con ella.
- e) El liderazgo no es un rango, privilegio, título o fuente de ingresos, mas bien se ha convertido en servicio, trabajo y responsabilidad.

Pratt (2004, 34), manifiesta que el liderazgo es el acto de organizar y dirigir los intereses y actividades de un grupo de personas, unidas para algún proyecto o empresa. Es dirigida por una persona que fomenta la cooperación con el fin de lograr que todos los integrantes aprueben en forma voluntaria las tareas para cumplir los objetivos determinados de la misma forma los fines y métodos. Los dos tipos de liderazgo más importantes desde el punto de vista social son el conservador y el protagonista.

Guivobich (2006), citando a Cassio profesor de ESAN, señala al liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización; pero también puede emerger fuera de la estructura formal de la organización. Según Cassio, el liderazgo se da cuando el líder tiene la capacidad de influir en un grupo para el logro de las metas. De la misma forma, considera que la influencia puede ser formal cuando el líder desempeña un cargo gerencial en una organización pudiendo ser una empresa, institución educativa, fábrica, club o asociación académica, deportiva, etc. Pero también considera que el líder puede surgir e influenciar en una organización no formal como reunión de padres, reunión de amigos, etc.

Lupano y Castro (2007, 12) definen el liderazgo como un constructo complejo y multideterminado y que no existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada, puede ser definido como un proceso natural de influencia que

ocurre entre una persona; el líder y sus seguidores, donde este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder.

Además debemos tener en cuenta las dimensiones del liderazgo planteados en el líder directivo, en las dimensiones de liderazgo transaccional, transformacional y pedagógico. El liderazgo transaccional y transformacional surge con James Burns(1978) pero es Bernard Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns(1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo Transformacional”, a pesar de que algunos puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformador o en su defecto transformativo.

El liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo incorporado recientemente en las organizaciones educativas debido a la promoción de relaciones interpersonales entre los directores y los docentes. Burns (1978) y Bass (1985) presentan estilos muy marcados enfatizando perspectivas diferenciadas, sin embargo ambos consideraron, en sentido amplio, que el liderazgo transformacional se complementaba con el liderazgo transaccional en sus interrelaciones entre líderes y seguidores.

De otro lado, Bernard Bass, citado por Yukl describió el liderazgo transformacional en términos del efecto del líder en los seguidores. Un líder puede transformar a sus seguidores. La posición de Bass, utiliza las potencialidades de las personas quienes fueron las fuerzas operacionales de toda institución y si aquellos se percibían como miembros de dicha institución hicieron todo lo que exista en sus posibilidades, de acuerdo a sus motivaciones, para el beneficio institucional aún en contra de su propia seguridad personal. Bass manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes :

- a) Carisma (desarrollar una visión)
- b) Inspiración (motivar para altas expectativas)
- c) Consideración individualizada (prestar atención, respecto y responsabilidad a los seguidores)
- d) Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).

Según Bryman (1996) el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de

influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales.

Kennet Leithwood y su equipo (1999, 135) en el Centro para el Desarrollo del Liderazgo en el Instituto de Estudios de Educación de Ontario, son quienes han relacionado mejor la modalidad “transformacional” como la adecuada al movimiento de las organizaciones educativas que aprenden.

La dimensión del liderazgo transaccional es el complemento del liderazgo transformacional. El liderazgo transaccional, según James Mac Gregor Burns citado por Yukl (1989), permitió un intercambio de reconocimiento desde el seguidor hacia el líder. El liderazgo transaccional, según Bernard Bass citado por Yukl (1989), necesitaba de incentivos influyentes en la motivación, pero clarificado en el trabajo en el reconocimiento hacer sentir bien al seguidor. Por tanto, la propuesta de Bass expresa sutiles diferencias con las ideas de Burns, sin embargo ambas posiciones no son excluyentes.

El liderazgo transaccional crea interrelaciones sobre la base de la recompensa como incentivo para el trabajo. Sin embargo, el liderazgo transformacional tiene otra perspectiva porque se basa en la confianza y las obligaciones asumidas por los seguidores. Cabe resaltar que el líder transformacional enfatiza la motivación y la obtención de objetivos porque refuerza la confianza y la eficacia de los seguidores (Jung y Avolio 1999: 209).

Las relaciones entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional son complementarias. Investigadores como Barling, Weber y Kelloway (1996) aseveran que el liderazgo transformacional eleva a los líderes quienes ayudan a sus seguidores a un alto nivel de funcionamiento en la organización. El liderazgo transaccional no cuenta con mayor importancia desde un punto de vista de asociaciones estratégicas que otorguen beneficios a largo plazo. Lo cual se evidencia en las interrelaciones desarrolladas con bajos comportamientos exigidos formalmente entre el líder y sus seguidores nicamente en el ámbito laboral sin involucrar otras áreas de desarrollo profesional como el trabajo cooperativo o compartir espacios de socialización más personalizados.

Además, el líder transaccional muestra mayor énfasis en los resultados de las relaciones interpersonales; concentra su accionar directivo al negociar los intercambios extrínsecos y maneja las acciones de sus seguidores, haciendo hincapié únicamente en

la motivación extrínseca. El líder transaccional obtuvo una colaboración eficaz de su seguidor sobre la base de premios y castigos. Además, el líder transaccional es buen negociador al reforzar la relación económica que utiliza (Cardona 2000). Reflexionamos al liderazgo transaccional basado en relaciones de intercambio entre líder y seguidor. Tomaremos la idea de Echaniz (2001) por el cual un líder transaccional intercambia premios y promesas de manera de asegurar el desempeño laboral. Por su parte Leithwood el liderazgo transaccional, lo define por dos componentes:

- a) Hacer concesiones a los intereses personales mediante recompensas contingentes (en función de consecución de resultados).
- b) Gestión-por-excepción (corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones). Para que se cumplan los requerimientos, y la relación entre líder y seguidores viene marcada por una transacción contractual de intercambio, guiada por intereses (por ejemplo, costo-beneficio).

En síntesis, podemos señalar que Leithwood ha subrayado, en paralelo a Bass, la necesidad de pasar del liderazgo, como aquel que hace “transacciones” en un contexto cultural dado, por una orientación transformadora que altere el contexto cultural en que trabaja la gente. Leithwood (1994) ha efectuado una buena síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años para una organización escolar, en cuatro ámbitos :

- a) Propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas)
- b) Personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional).
- c) Estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores)
- d) Cultura (promover una cultura propia y colaborativa).

En el Marco de Buen Desempeño del Directivo publicado por el MED en el 2014, señala que; toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Es una opción necesaria y pertinente a la propuesta de escuela que queremos; que aspira a organizarse y conducirse en función

de los aprendizajes y que para ello, logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad. El liderazgo pedagógico de las escuelas se constituye, en este escenario, en un factor importante para el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas.

Lepeley (2001, 23), señala que el liderazgo es un aspecto central en el modelo de gestión de calidad equivalente al corazón en el cuerpo humano. Es centro motor de cualquier organización. Liderar es educar y desde esta perspectiva educacional, cada educador es un líder.

El liderazgo, entonces se constituye como un paradigma innovador, un prototipo particular de la conducta humana que se ejerce en la interrelación con los demás, un eje orientador, una herramienta flexible capaz de mejorar los procesos de gestión en las instituciones, más aún en las de tipo escolar por ser organismos orientados a la formación integral de los educandos de acuerdo a nuevos paradigmas de la educación.

En lo que se refiere a gestión educativa podemos mencionar como fundamentación científica, que la gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente. Es en los años sesenta que, en Estados Unidos, se empieza a hablar del tema; en los setenta en el Reino Unido, y en los ochenta en América Latina. Cae por su propio peso el decir que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo tanto, la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica.(Casassus).

Arratia (2002, 54) afirma que, la gestión educativa es una forma de interacción social de comunicación y relacionamiento horizontal que involucra a los diferentes actores empleando diferentes métodos, recursos y estrategias orientadas a lograr un fin. Desde esta perspectiva la gestión educativa sería el proceso de construcción de condiciones para que el futuro educativo que se desea lograr se concrete. Para lograr la concreción de lo planteado en la definición anterior, se hace necesario contar con un proyecto organizacional claramente definido, con un personal adecuado para la ejecución de ese proyecto (directores, docentes y administrativo) programación y ejecución de estrategia

encaminada a la solución de las situaciones que obstaculicen el buen desenvolvimiento de la institución educativa.

Se puede entender a la gestión educativa, como la esencia o deseo de administrar y dirigir que tiene toda institución educativa, para poder realizar toma de decisiones aplicadas con normas éticas y de conducta. La gestión educativa, debe siempre considerar procesos como son: la comunicación e información, la integración y el trabajo en equipo, la delegación, la motivación y el reconocimiento, la creatividad e innovación, la capacitación y el desarrollo humano y la toma de decisiones, factores que marcaran una pauta en el desarrollo de una cultura organizacional.

Por otro lado el estudio de investigación queda justificada en la intencionalidad de determinar la relación entre el liderazgo directivo y la gestión educativa en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi; es importante conocer la realidad existente en qué medida se relaciona estas variables de acuerdo a las valoraciones que emiten los docentes involucrados. Por ello es necesario la justificación científica. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura, representado en el Perú conjuntamente con el Ministerio de Educación (2013) plantea como finalidad lo siguiente: Los desafíos que actualmente enfrentan las Instituciones Educativas públicas, en especial aquellas que se encuentran en contextos de pobreza, requieren que los directores y subdirectores, además de administrar y organizar los recursos, apuesten por promover en los actores educativos, la participación y el compromiso de mejorar los aprendizajes de los estudiantes, convirtiéndose así en líderes pedagógicos que gestionen los cambios siendo capaces de conducir a la comunidad educativa hacia tales fines. El Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores como parte del Sistema de Dirección Escolar, es orientada por el Marco del Buen Desempeño del Directivo y se articula a la Evaluación de directivos, con la finalidad de responder a la necesidad que los estudiantes aprendan por derecho y que las instituciones educativas se transformen en la Escuela que Queremos, para ello se revalora el rol de liderazgo pedagógico de los directores y subdirectores con los docentes y comunidad educativa, como gestores del aprendizaje.

Es necesario asumir la teoría que sustente el estudio del líder directivo en relación a la gestión educativa, por ello mencionaremos a Calero (1998, 215), quien señala que, el trabajo del director para el mejoramiento de la educación es la toma adecuada de decisiones. Decidir en forma acertada es un proceso tan importante como el proceso

mismo, con esto quiere decir que para encontrar una excelencia educativa se requiere de múltiples factores: entre otros, de profesores efectivos, de condiciones pedagógicas buenas, de estudiantes en buenas condiciones físicas y psicológicas, de políticas educativas claras, de universos valorativos identificables, de fluidez financiera y administrativa a nivel macro y también de la existencia cotidiana de las decisiones que se toman. Las grandes políticas y los grandes planes se convierten en decisiones reales y hechos visibles, a través de sus decisiones. Un director es un educador no porque está involucrado directamente en el hecho pedagógico, sino porque a través de sus decisiones puede contribuir a hacerlo más efectivo, facilitándole al docente su tarea, garantizándole el funcionamiento efectivo de la organización y/o dándole sentido dentro del entorno social.

En cuanto a las dimensiones a considerar en la gestión educativa, la de gestión institucional, administrativa y pedagógica. Al respecto La autora Calero (2006, 216), señala que ser director implica decidir en función de: crear condiciones favorables al hecho pedagógico, garantizar el funcionamiento eficiente de la administración e influir como negociar con el medio social los procesos, insumos e intereses que requiere una institución para avanzar hacia mejores niveles. Las cuales están regidas por las siguientes funciones que precisan mejor el trabajo del director en una Institución educativa:

- a) EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, debe tomar decisiones que faciliten a los docentes desarrollar con satisfacción y eficiencia profesional el hecho pedagógico. Poder decidir acertadamente para crear condiciones favorables hacia el aspecto pedagógico, requiere que el director tenga una gran comprensión del fenómeno educativo en general y en particular: que variables o factores lo afectan positiva y negativamente, bajo qué condiciones se puede esperar resultados, instrumentos necesarios para la medición de la calidad pedagógica, etc.
- b) EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, tiene que tomar decisiones sobre los procesos administrativos e institucionales para garantizar que el servicio educativo ocurra de una forma sostenida, regulada y de acuerdo a normas y propósitos enunciados a nivel institucional.
- c) EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL, el director decide, de alguna manera, sobre la institución como un todo. Debe tomar decisiones para buscar relacionar la institución de la mejor forma posible con la comunidad social: Con los padres

de familia, con el gobierno, la parroquia, las personas e instituciones educativas. Este tipo de decisiones requiere, por parte del director, un gran conocimiento del entorno social, de las expectativas e intereses de otras instituciones, de las limitaciones y posibilidades tanto de la institución que dirige como de los grupos y entidades con los cuales se debe relacionar. Debe tomar decisiones para garantizar que la institución educativa se adecue y responda a las necesidades y expectativas de las comunidades que atiende en las que está ubicada.

En el presente estudio se asume como **justificación legal**, la Constitución Política del Perú ( 1993, 3) en el artículo 13: La educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana. El estado reconoce y garantiza la libertad de enseñanza. Los padres de familia tienen el deber de educar a sus hijos y el derecho de escoger los centros de educación y de participar en el proceso educativo. La ley General de la Educación 28044 (2012, 9) se establecen los lineamientos generales de la educación y del sistema educativo peruano, el mismo que propicia una servicio educativo nacional de calidad con equidad, en concordancia con los grandes cambios sociales, económicos, técnicos y científicos; producidos a nivel internacional durante los últimos años a los nuevos enfoques de aprendizaje. En ese sentido, los estilos de aprendizaje y el desarrollo de capacidades y competencias se incorpora en el Título I correspondiente a Fundamentos y Disposiciones Generales artículo 2; concepto de la educación como un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura y al desarrollo de la familia y dela comunidad nacional. Se desarrolla en instituciones educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad. Así mismo en el artículo 68°, son funciones de las Instituciones Educativas:

- a) Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo Institucional, así como su plan anual y su reglamento interno en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinentes.
- b) Organizar, conducir y evaluar sus procesos de gestión institucional y pedagógica.
- c) Diversificar y complementar el currículo básico, realizar acciones tutoriales y seleccionar los libros de texto y materiales educativos.
- d) Otorgar certificados, diplomas y títulos según corresponda.
- e) Propiciar un ambiente institucional favorable al desarrollo del estudiante.



- f) Facilitar programas de apoyo a los servicios educativos de acuerdo a las necesidades de los estudiantes, en condiciones físicas y ambientales favorables para su aprendizaje.
- g) Formular, ejecutar y evaluar el presupuesto anual de la institución.
- h) Diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa.
- i) Promover el desarrollo educativo, cultural y deportivo de su comunidad;
- j) Cooperar en las diferentes actividades educativas de la comunidad.
- k) Participar, con el Consejo Educativo Institucional, en la evaluación para el ingreso, ascenso y permanencia del personal docente y administrativo. Estas acciones se realizan en concordancia con las instancias intermedias de gestión, de acuerdo a la normatividad específica.
- l) Desarrollar acciones de formación y capacitación permanente
- m) Rendir cuentas anualmente de su gestión pedagógica, administrativa y económica, ante la comunidad educativa.
- n) Actuar como instancia administrativa en los asuntos de su competencia.

En el Reglamento de Ley de Educación, Decreto Supremo N° 011-2012-ED en el artículo 120, define el director de la Institución Educativa; es el representante legal, responsable de la gestión de la institución educativa y líder de la comunidad educativa. En las Instituciones educativas públicas, el director es seleccionado y designado por el periodo establecido por ley, a través de concurso público. Asegura mecanismos para garantizar la calidad del servicio educativo, el clima institucional favorable para el aprendizaje y las relaciones con la comunidad. Su desempeño laboral es evaluado por la instancia de gestión educativa descentralizada, en el marco de las normas establecidas por el Ministerio de Educación. Además en la Ley General de Educación N° 28044 y su reglamentación en el D.S. N° 011-2012-ED; establece que la labor del director es de la conducción de la Institución Educativa, no enfatiza sus funciones pedagógicas sino las funciones institucionales y tareas administrativas. Una gestión educativa debe estar orientada al cambio institucional garantizando una educación de calidad y compromiso con los logros de aprendizaje, lo cual debe visibilizarse en: el liderazgo pedagógico, a fin de hacer transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados, además con la promoción y el logro de los objetivos previstos de la organización y el sistema educativo. Por otro lado en el Reglamento de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial Decreto Supremo N° 004-2013-ED, Sub Capitulo IV de la Formación y Capacitación de Directivos en el artículo 18

señala la finalidad de la formación de directivos; la formación de Directivos tiene por finalidad fortalecer las competencias del profesor que ejerce cargos directivos para consolidarse como líder del Proyecto Educativo Institucional, además de gestionar con eficacia y eficiencia los recursos de la institución educativa, con miras al progresivo empoderamiento de la institución educativa como primera Instancia de Gestión Educativa Descentralizada. Introduce en la formación aspectos pedagógicos, administrativos, financieros y organizacionales que le permitan ejercer un liderazgo pedagógico e institucional, centrado en la persona, que propicie el buen clima escolar.

Al establecerse a partir de este AÑO 2018, El Marco de Buen Desempeño del Directivo la cual es una herramienta estratégica de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el sector de la educación. Está estructurado en dos dominios, siete competencias y veintiún desempeños que intenta reconocer el complejo rol del director: ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige; rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes. Este componente constituye la plataforma sobre la cual interactúan los demás, que brinda insumos para la evaluación de acceso y desempeño, así como para la implementación de programas de formación a través de capacidades e indicadores.

Por lo tanto, el Marco de Buen Desempeño del Directivo intenta reconocer el complejo rol del director: ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige; rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes. Este componente constituye la plataforma sobre la cual interactúan los demás, puesto que brinda insumos para la evaluación de acceso y desempeño, así como para la implementación de programas de formación a través de capacidades e indicadores.

El presente estudio se justifica mediante estos soportes y además nos permitieron visualizar la **realidad problemática** que se basa en nuestro estudio; la relación del liderazgo directivo y gestión educativa en la institución educativa, las cuales son prioridades de los programas en la política educativa mundial, así como en la política educativa en nuestro país; una mayor autonomía escolar, un mayor enfoque en la educación y los resultados escolares estandarizados han hecho que resulte esencial. Desempeñando una función decisiva en la mejora de los resultados de los logros de aprendizajes en función a las competencias y capacidades fundamentales planteadas en las políticas priorizadas del 2011 al 2016 en el sistema del marco curricular como un

nuevo enfoque educativo; al influir en las motivaciones y en las capacidades de los docentes, así como en el entorno interno y externo de las instituciones educativas en la mejora de la calidad educativa. Por ende el liderazgo directivo eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad en la gestión de la educación.

El desafío consiste en mejorar la calidad del liderazgo actual y desarrollar un liderazgo sostenible en la gestión educativa de las instituciones a nivel nacional y regional sobre todo en nuestra región Cusco y por ende en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi. También desempeña un papel primordial en la reforma educativa que se está planteado en el sistema educativo desde los últimos años en nuestro país; considerando los estándares de los mapas de progreso, las rutas de aprendizaje, el marco del buen desempeño del docente y principalmente con el marco de buen desempeño del directivo. Tal es así que, el modelo de la evaluación de la calidad de la gestión impulsado por el Ministerio de Educación (MED) a partir del Proyecto Educativo Nacional al 2021, considera a la variable liderazgo como uno de los componentes principales en los procesos de calidad educativa de la gestión educativa; es decir existe una relación pertinente entre liderazgo directivo y la gestión educativa, en la mejora de la calidad educativa.

En base a ello es necesario formular el **problema general**, que se orienta el estudio en términos de:

¿Cuál es el nivel de relación del liderazgo del director con la gestión educativa de la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi en el año 2018?.

Además de formular los sub problemas o problemas específicos de:

- a) ¿Cuál es la situación del liderazgo del director en la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi en el año 2018?;
- b) ¿Cuál es la situación de la gestión educativa en la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi en el año 2018?; y finalmente
- c) ¿Cuál es el nivel de relación de las dimensiones de liderazgo del director y las dimensiones de la gestión educativa en la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi en el año 2018?.

Estas problemáticas planteadas permitió formular la siguiente **hipótesis general**:

El nivel de relación del liderazgo del director es directa y significativa en la gestión educativa de la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi en el año 2018.

Las **hipótesis específicas** fueron:

- H1. La situación del liderazgo del director es significativa en la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi en el año 2018.
- H2. La situación de la gestión educativa es significativa en la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi en el año 2018.
- H3. El nivel de relación de las dimensiones del liderazgo del director es significativa con las dimensiones de la gestión educativa en la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi en el año 2013

Toda investigación requiere un **objetivo general**, en términos de “Determinar el nivel de relación del liderazgo del director con la gestión educativa de la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi en el año 2018”.

Los objetivos específicos fueron:

- a. Identificar la situación de liderazgo del director en la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi en el año 2018.
- b. Identificar cuál es la situación de la gestión educativa en la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi en el año 2018.
- c. Establecer cuál es el nivel de relación de las dimensiones del liderazgo del director en la gestión educativa de la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen Pacheco” de la UGEL Quispicanchi en el año 2018.

El tipo de estudio es una investigación con un enfoque cuantitativo no experimental de diseño descriptivo correlacional transaccional. Se ha considerado un muestra de 29 docentes de acuerdo a los cálculos probabilísticos, cuyo instrumento de recojo de datos es el cuestionario del tipo pre categorizado en escala de valoración. Para el análisis de los datos obtenidos se emplearon tablas, gráficos y estadísticos como: distribución de frecuencias, Media aritmética, Prueba “t” de Student, Coeficiente Alfa de Cronbach y el Software IBM SPSS STATISTIC versión 21 y Excel. Los cuales permitieron

obtener resultados estadísticos para la interpretación y análisis de las tablas, gráficos y medidas estadísticas. En la prueba de hipótesis que se ha realizado mediante tablas de contingencia de datos porcentuales de acuerdo a las variables con sus respectivas dimensiones consideradas de acuerdo a las valoraciones de los datos.

Finalmente, esperamos que los resultados sirvan a la institución participante de la investigación y orienté futuras investigaciones en campo del liderazgo directivo para mejorar la gestión educativa de las instituciones educativas públicas de nuestro país.

## **II. MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1. VARIABLES**

#### **2.1.1. VARIABLE 1: Liderazgo directivo**

Sus dimensiones son:

- a) Liderazgo transaccional.- En el contexto educativo esta dimensión se centra en corregir los fallos y desviaciones, consiste en clarificar los requisitos del trabajo y premiar por cumplirlos. Es la articulación de estándares, de expectativas, de metas y en muchos casos de las recompensas que un individuo recibe para alcanzar metas (Bass y Avolio, 1994).
- b) Liderazgo transformacional.- es la capacidad de crear una atmósfera que conduzca a los estudiantes hacia el aprendizaje significativo de las asignaturas que integran los currículos. (Villanueva, Cruz, Urrutia y Sánchez, 2007).
- c) Liderazgo pedagógico.- la principal preocupación ha de ser la promoción de la potencialidad o competencias de todos los miembros de la institución o de aquellos sobre los que ejerce su actuación orientadas a lograr una educación de calidad, preferiblemente dentro de un enfoque de calidad total o integral. (Gento, 2002 )

#### **2.1.2. VARIABLE 2: Gestión educativa**

Sus dimensiones son:

- a) Gestión institucional.- conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de unos objetivos planteados a un determinado plazo. El hecho de movilizar recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.) implica planificar actuaciones, distribuir tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar los procesos y resultados (Antúnez 1998. 61).
- b) Gestión administrativa.- es la participación democrática y la define en términos de sus operaciones, las cuales están inspiradas en Fayol: planificar, organizar, dirigir, coordinar, presupuestar, supervisar, evaluar y controlar. (Sánchez Horcajo 1999, citado por José María García )
- c) Gestión pedagógica.- Más que ajustarse a la idea de administración, se aproxima a la idea de gobierno y más puntualmente a la idea de participación colectiva por parte de los miembros de una organización en los procesos de diseño, decisión y evaluación del funcionamiento de la misma. (Furlán, Landesman y Pasillas.2000. 141)

### De las variables estadísticas

| VARIABLE           | LIDERAZGO DIRECTIVO   | GESTIÓN EDUCATIVA   |
|--------------------|---|---|
| Según valor        | Cualitativa discreta  | Cualitativa discreta  |
| Nivel de medición  | Cualitativa Ordinal   | Cualitativa Ordinal   |
| Escala de medición | Variable cualitativa ordinal, posee categorías ordenadas. Es decir, existe cierta jerarquía entre los distintos valores que puede tomar la variable a pesar que no pueda cuantificar la distancia entre categorías. | Variable cualitativa ordinal, posee categorías ordenadas. Es decir, existe cierta jerarquía entre los distintos valores que puede tomar la variable a pesar que no pueda cuantificar la distancia entre categorías. |
| Categorías         | Muy favorable, favorable, ni favorable ni desfavorable, poco favorable y totalmente desfavorable.   | Muy favorable, favorable, ni favorable ni desfavorable, poco favorable y totalmente desfavorable.   |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | Alta o muy buena, bueno, regular, mala y pésimo | Alta o muy buena, bueno, regular, mala y pésimo |
|--|---|---|

**Cuadro N° 1**  
BAREMO PARA LA INTERPRETACIÓN DE LOS NIVELES DE LA  
VARIABLE LIDERAZGO DIRECTIVO

| PUNTUACIÓN | CATEGORÍAS                    | RESPUESTAS A LA QUE CORRESPONDE | INTERPRETACIÓN |                        |
|------------|-------------------------------|---------------------------------|----------------|------------------------|
| 01 – 36    | Totalmente desfavorable       | Totalmente nunca                | Pésimo         | No Significativo       |
| 37 – 72    | Poco favorable                | nunca                           | mala           |                        |
| 73 – 108   | Ni favorable, ni desfavorable | Rara vez                        | Regular        | Significativo moderado |
| 109 – 144  | Favorable                     | A veces                         | Bueno          | Significativo          |
| 110 – 180  | Muy favorable                 | Siempre                         | alta           | Muy Significativo      |

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N° 2**  
BAREMO PARA LA INTERPRETACIÓN DE LOS NIVELES DE LA  
VARIABLE GESTIÓN EDUCATIVA

| PUNTUACIÓN | CATEGORÍAS                    | RESPUESTAS A LA QUE CORRESPONDE | INTERPRETACIÓN |                        |
|------------|-------------------------------|---------------------------------|----------------|------------------------|
| 01 – 21    | Totalmente desfavorable       | Totalmente nunca                | Pésimo         | No Significativo       |
| 22 – 42    | Poco favorable                | nunca                           | mala           |                        |
| 43 – 63    | Ni favorable, ni desfavorable | Rara vez                        | Regular        | Significativo moderado |

|          |               |         |       |                   |
|----------|---------------|---------|-------|-------------------|
| 64 – 84  | Favorable     | A veces | Bueno | Significativo     |
| 85 – 105 | Muy favorable | Siempre | alta  | Muy Significativo |

Fuente: Elaboración propia

### Cuadro N° 3

#### RANGO DE PUNTUACIONES Y VALORACION PARA LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE LIDERAZGO DIRECTIVO

| Variable / Dimensión       | Rango   | Valor                   | Rango   | Valor          | Rango    | Valor                        | Rango     | Valor     | Rango     | Valor         |
|----------------------------|---------|-------------------------|---------|----------------|----------|------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------------|
| Liderazgo transaccional    | 01 - 12 | Totalmente desfavorable | 13 - 24 | Poco favorable | 25 - 36  | Ni favorable ni desfavorable | 37 - 48   | Favorable | 49 - 60   | Muy favorable |
| Liderazgo transformacional | 01 - 14 | Totalmente desfavorable | 15 - 28 | Poco favorable | 29 - 42  | Ni favorable ni desfavorable | 43 - 56   | Favorable | 57 - 70   | Muy favorable |
| Liderazgo pedagógico       | 01 - 10 | Totalmente desfavorable | 11 - 20 | Poco favorable | 21 - 30  | Ni favorable ni desfavorable | 31 - 40   | Favorable | 41 - 50   | Muy favorable |
| LIDERAZGO DIRECTIVO        | 01 - 36 | Totalmente desfavorable | 37 - 72 | Poco favorable | 73 - 108 | Ni favorable ni desfavorable | 109 - 144 | Favorable | 145 - 180 | Muy favorable |

Fuente: Elaboración propia

### Cuadro N° 4

#### BAREMO PARA LA INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE LIDERAZGO DIRECTIVO

| PUNTUACIÓN | CATEGORÍAS              | RESPUESTAS A LA QUE CORRESPONDE | INTERPRETACIÓN |                  |
|------------|-------------------------|---------------------------------|----------------|------------------|
| 01 – 36    | Totalmente desfavorable | Totalmente nunca                | Pésimo         | No Significativo |



|           |                               |          |         |                        |
|-----------|-------------------------------|----------|---------|------------------------|
| 37 – 72   | Poco favorable                | nunca    | mala    |                        |
| 73 – 108  | Ni favorable, ni desfavorable | Rara vez | Regular | Significativo moderado |
| 109 – 144 | Favorable                     | A veces  | Bueno   | Significativo          |
| 145 – 180 | Muy favorable                 | Siempre  | alta    | Muy Significativo      |

Fuente: Elaboración propia

### Cuadro N° 5

#### RANGO DE PUNTUACIONES Y VALORACION PARA LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE GESTIÓN EDUCATIVA

| Variable / Dimensión   | Rango   | Valor                   | Rango   | Valor          | Rango   | Valor                        | Rango   | Valor     | Rango    | Valor         |
|------------------------|---------|-------------------------|---------|----------------|---------|------------------------------|---------|-----------|----------|---------------|
| Gestión Institucional  | 01 - 08 | Totalmente desfavorable | 09 - 16 | Poco favorable | 17 - 24 | Ni favorable ni desfavorable | 25 - 32 | Favorable | 33 - 40  | Muy favorable |
| Gestión Administrativa | 01 - 06 | Totalmente desfavorable | 07 - 12 | Poco favorable | 13 - 18 | Ni favorable ni desfavorable | 14 - 24 | Favorable | 25 - 30  | Muy favorable |
| Gestión Pedagógica     | 01 - 07 | Totalmente desfavorable | 08 - 14 | Poco favorable | 09 - 21 | Ni favorable ni desfavorable | 22 - 28 | Favorable | 29 - 35  | Muy favorable |
| GESTIÓN EDUCATIVA      | 01 - 21 | Totalmente desfavorable | 22 - 42 | Poco favorable | 43 - 63 | Ni favorable ni desfavorable | 64 - 84 | Favorable | 85 - 105 | Muy favorable |

Fuente: Elaboración propia

### Cuadro N° 6

#### BAREMO PARA LA INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE GESTIÓN EDUCATIVA

| PUNTUACIÓN | CATEGORÍAS              | RESPUESTAS A LA QUE CORRESPONDE | INTERPRETACIÓN |                  |
|------------|-------------------------|---------------------------------|----------------|------------------|
| 01 – 21    | Totalmente desfavorable | Totalmente nunca                | Pésimo         | No Significativo |

|          |                               |          |         |                        |
|----------|-------------------------------|----------|---------|------------------------|
| 22 – 42  | Poco favorable                | nunca    | mala    |                        |
| 43 – 63  | Ni favorable, ni desfavorable | Rara vez | Regular | Significativo moderado |
| 64 – 84  | Favorable                     | A veces  | Bueno   | Significativo          |
| 85 – 105 | Muy favorable                 | Siempre  | alta    | Muy Significativo      |

Fuente: Elaboración propia

## 2.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| VARIABLE 1          | DEFINICIÓN CONCEPTUAL  | DEFINICIÓN OPERACIONAL   | DIMENSIONES   | INDICADORES   | ESCALA DE MEDICIÓN  |
|---------------------|--|--|---|---|---|
| LIDERAZGO DIRECTIVO | <p>Es la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido. (Manuel Lorenzo Delgado 2004. 196).</p> <p>LORENZO DELGADO, Manuel. (2004). El liderazgo para la promoción de calidad en una institución educativa. . Actas de las I Jornadas Andaluzas de</p> | <p>Es la forma como el director ejerce su liderazgo en la institución ante la comunidad educativa en la solución de problemas y la consecución de los objetivos de y éxito de su gestión de acuerdo a las dimensiones de: Liderazgo transformacional, transaccional y pedagógico</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo transaccional</li> <li>• Liderazgo transformacional</li> <li>• Liderazgo pedagógico</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad y rol protagónico en toma de decisiones como líder directivo</li> <li>• Demuestra actitud de cambio y brinda estímulos</li> <li>• Negociador y muestra dialogo en la solución de conflictos</li> <li>• Es líder un ejemplo a seguir por los docentes</li> <li>• Gestión directivo en consecución de metas</li> <li>• Propicia motivación y trabajo colaborativo</li> <li>• Gestión directivo en mejora de la institución</li> <li>• Determinación metas y estrategias pedagógicas</li> <li>• Propicia motivación en trabajos colaborativos</li> <li>• Apoyo a las innovaciones y promueve</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre.</li> <li>• A veces.</li> <li>• Rara vez.</li> <li>• Nunca.</li> <li>• Totalmente nunca</li> </ul> |

|                   |  |   |   |  |   |
|-------------------|--|---|---|--|---|
|                   | Organización y Dirección de Instituciones Educativas. Granada. p. 196.   |   |   | potencialidades<br>• Instrumentos de autoevaluación pedagógica   |   |
| <b>VARIABLE 2</b> | <b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>   | <b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>   | <b>DIMENSIONES</b>  | <b>INDICADORES</b>   | <b>ESCALA DE MEDICIÓN</b>   |
| GESTIÓN EDUCATIVA | Una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto | Conjunto de procesos, de planificación, toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas administrativas y pedagógicas, en su control y evaluación. En las dimensiones de Gestión escolar, administrativa y pedagógica | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión institucional</li> <li>• Gestión administrativa</li> <li>• Gestión pedagógica</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del PEI</li> <li>• Servicio educativo</li> <li>• Objetivos, metas</li> <li>• Documentos de planificación y gestión</li> <li>• Supervisión y monitoreo</li> <li>• Logro de objetivos en calidad educativa</li> <li>• Comunicación docente-alumno</li> <li>• Capacitaciones docentes y actualizaciones docentes</li> <li>• Talleres y círculos de interaprendizaje</li> <li>• Planificación</li> <li>• Organización</li> <li>• Recursos humanos y materiales</li> <li>• Rinde cuentas</li> <li>• Control y evaluación</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Participación democrática y colectiva</li> <li>• Proyectos de innovación o de mejora</li> <li>• Desarrollo integral de los alumnos</li> <li>• Convivencia escolar</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre.</li> <li>• A veces.</li> <li>• Rara vez.</li> <li>• Nunca.</li> <li>• Totalmente nunca</li> </ul> |

|  |                             |  |  |   |  |
|--|-----------------------------|--|--|---|--|
|  | colectivo. (RM 168-2002-ED) |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del aprendizaje</li> <li>• Articula los temas transversales</li> <li>• Diversificación curricular</li> <li>• Estrategias de enseñanza y aprendizaje</li> <li>• Documentos de planificación pedagógica</li> <li>• Logros de aprendizaje</li> </ul> |  |
|--|-----------------------------|--|--|---|--|

### 2.3. METODOLOGÍA

En el presente estudio de investigación se utilizó el método cuantitativo, para establecer el tipo de correlación existente entre las variables “liderazgo directivo” y “gestión educativa” que es materia de investigación.

Rodríguez Peñuelas (2010, p.32), señala que el método cuantitativo se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo. Este método utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente, además regularmente la presentación de resultados de estudios cuantitativos viene sustentada con tablas estadísticas, gráficas y un análisis numérico. En este sentido, el método cuantitativo de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) manifiestan que usan la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, además señalan que este enfoque es secuencial y probatorio, cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase y parte de una idea, que va acotándose y, una delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica.

### 2.4. TIPO DE ESTUDIO

En este estudio se utiliza el sustantivo básico de método descriptivo.

**Investigación de tipo básico;** son aquellas en las que se busca el saber por el saber, independientemente de la utilidad o beneficio práctico que éste pueda reportar. A este tipo de investigaciones se les llama también “puras” o “teóricas” ya que al investigador únicamente le interesa la verdad. El tipo de problema con el que se suele enfrentar el investigador puro son de carácter sobre todo teórico" (Vargas Cordero. 2009,165)

**Método descriptivo;** Hernández, Fernández y Baptista (1997, 60), citando a Dankhe; señalan que muy frecuentemente el propósito del investigador es descubrir situaciones y eventos. Esto es, decir como es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

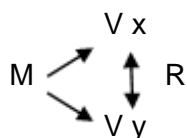
Desde el punto de vista científico, describir es medir; esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, describir lo que se investiga. Mediante este método se estudiará el problema de investigación describiendo las variables uno y variable dos sin afectar el problema ni manipular alguna variable. Las variables a describir serán la relación que existe entre el liderazgo director y la gestión educativa.

## **2.5. DISEÑO DE ESTUDIO**

El estudio es una investigación con un enfoque cuantitativo no experimental y el tipo de diseño es el descriptivo transaccional o transversal. Este tipo de diseño de investigación permite describir las dos variables de estudio: “El liderazgo directivo” y “La gestión educativa” en la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi.

**Diseño descriptivo correlacional;** Los diseños transaccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos de una o más variables y proporcionando su descripción. Por lo tanto, son estudios netamente descriptivos que cuando establecen hipótesis, estas son también descriptivas.

Sánchez y Reyes (2002, 87), señalan que esta es la forma más elemental de investigación a la que puede recurrir un investigador. En este tipo de investigación el investigador busca y recoge información contemporánea con respecto a una situación previamente determinada (objeto de estudio) no presentándose la administración o control de un tratamiento. Un diagrama o esquema de este tipo de diseño es el siguiente:



Dónde:

M : Muestra

Vx : Conjunto de información sobre la Variable 1: Liderazgo directivo.

Vy : Conjunto de información sobre la Variable 2: Gestión educativa.

R : Relación entre las variables

El diseño de investigación descriptiva transversal o transaccional será aplicado a éste trabajo de estudio la siguiente manera: Primero buscaremos describir la primera variable: Liderazgo directivo, para luego conocer que estilo de liderazgo presentan el director de la institución educativa, para luego, conocer la relación del liderazgo directivo con la segunda variable de gestión educativa en sus dimensiones de gestión pedagógica, Institucional y Administrativo.

## 2.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

### a) POBLACIÓN

La población objetivo de nuestro estudio está conformada por el personal Directivos, jerárquico, y docentes; en un número total de 58 docentes de la institución educativa Nuestra Señora del Carmen de nivel secundaria de menores de la UGEL Quispicanchi. Según el cuadro siguiente. Las características de la población son las siguientes:

**Cuadro Nº 7**  
CARACTERÍSTICA DE LA POBLACIÓN

| Nº | SEXO |    | TOTAL |
|----|------|----|-------|
|    | M    | F  |       |
| 1  | 23   | 35 | 58    |

Fuente: Elaboración propia

## b) MUESTRA DE ESTUDIO

La muestra de estudio corresponde a las llamadas muestras aleatorias o probabilísticas es decir en la que todos los sujetos de la población han tenido la misma probabilidad de ser escogidos.

## c) MUESTREO

Se aplicó el muestreo del tipo aleatorio o probabilístico de un total de 58 docentes seleccionándose a 29 docentes, de acuerdo al cálculo de la muestra para poblaciones finitas.

### 2.6.1. TAMAÑO DE LA MUESTRA Y EL MUESTREO

En el presente estudio se determinó el tamaño de la muestra utilizando el siguiente cálculo del tamaño de la muestra para poblaciones finitas. Donde se considera el tamaño de la población, el nivel de confianza expresado en un coeficiente de confianza, la probabilidad de que ocurra y no ocurra el evento, el nivel de confianza y el margen de error. Además el tamaño la muestra debemos mencionar se aplicó con error estándar de 13%, con nivel de confianza del 95% y el margen de confianza de 1,96 a un tamaño de la población de 58 docentes. Resultando el tamaño de la muestra de 29 docentes, de acuerdo al algoritmo usado.

- Nivel de confianza:  $\alpha = 95\%$
- Probabilidad de que el evento ocurra:  $P = 0,5$
- Probabilidad de que el evento no ocurra:  $Q = 0,5$
- Error máximo permitido:  $\varepsilon = 0,13$
- Tamaño de la población:  $N = 58$
- Margen de confianza:  $z = 1,96$
- Algoritmo usado:

$$n = \frac{N.P.Q.z^2}{\varepsilon^2 (N - 1) + P.Q.z^2}$$

**Por lo tanto;** el tamaño de la muestra obtenido de acuerdo al algoritmo:

n = 29 docentes.

## 2.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- a) **TECNICA;** Es el conjunto de procedimientos que hacen posible una eficaz recolección de la información. Las técnicas de recolección de datos nos permiten obtener todos los datos necesarios para realizar la investigación del problema que está en estudio. La técnica que se utilizó es de la encuesta, por la naturaleza de la técnica puede ser anónima lo cual permite al encuestado manifestar la verdad acerca de la institución.
- b) **INSTRUMENTO;** Se aplicó el instrumento cuestionario del tipo pre categorizado escala de intensidad. El docente contesta en forma individual sin la intervención del encuestador. Se elaboró dos cuestionarios: El primer cuestionario está dirigido a los directivos y docentes, donde se solicita las opiniones acerca del liderazgo del director en su institución educativa; el segundo cuestionario está dirigida también a los directivos y a los docentes, donde se solicita sus opiniones acerca de gestión educativa en su institución educativa. Se presenta en forma de cuadernillo donde se enumera los indicadores dejando espacio para las valoraciones de las respuestas.

En la encuesta de cuestionario se utilizó la escala de Likert, el mismo que tendrá como puntuaciones del 1 al 5, en ambos cuestionarios. El estilo de liderazgo del director está constituido por 36 ítems, el otro cuestionario para obtener información sobre la gestión educativa está constituido por 21 ítems; todos ellos de acuerdo a los indicadores de las variables de estudio. Dónde:

| VALORACIÓN |                  |         |                               |
|------------|------------------|---------|-------------------------------|
| 5          | Siempre          | Alta    | Muy favorable                 |
| 4          | A veces          | Buena   | Favorable                     |
| 3          | Rara vez         | Regular | Ni favorable, ni desfavorable |
| 2          | Nunca            | Mala    | Poco favorable                |
| 1          | Totalmente nunca | Pésimo  | Totalmente desfavorable       |

El encuestado deberá marcar con una X la alternativa que según la opinión describe con más exactitud la situación actual de la institución.



## VALIDACIÓN

El presente estudio de investigación, al inicio el instrumento fue sometido a la validación de expertos en instrumentos y técnicas siendo el resultado, el siguiente:

| EXPERTO  | PORCENTAJE |
|--|------------|
| Mgt. Melquiades Cusihuaman Hermoza<br>(Octubre-2013)   | 75 %       |
| Mgt. Melquiades Cusihuaman Hermoza<br>(Noviembre-2013) | 80 %       |
| TOTAL PROMEDIO   | 77,5 %     |

## CONFIABILIDAD

Para depurar el instrumento y estimando la confiabilidad, es a través del Coeficiente Alfa de Cronbach. El coeficiente  $\alpha$  fue propuesto en 1951 por Cronbach como un estadístico para estimar la confiabilidad de una prueba, o de cualquier compuesto obtenido a partir de la suma de varias mediciones.

De tal manera que para depurar dicho instrumento de la encuesta y estimando la confiabilidad fue establecida averiguando su consistencia interna, es decir el grado de intercorrelación y de equivalencia de sus ítems. El Coeficiente Alfa de Cronbach mide la confiabilidad del propósito de estudio, que requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores entre 0 a 1; siendo 1, el indicador de la máxima consistencia.

El coeficiente  $\alpha$  depende del número de elementos  $k$  de la escala, de la varianza de cada ítem del instrumento y de la varianza total. Es decir, el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach puede ser calculado sobre la base de:

- a) La varianza de los ítems o
- b) la matriz de correlación de los ítems (correlación de Pearson entre todos los ítems, todos contra todos, de a pares).

Sin embargo, se aplicó en función a la varianza de los ítems, de acuerdo al siguiente algoritmo:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Dónde:

k; es el número de ítems,

V<sub>i</sub>; es la varianza de cada ítem y

V<sub>t</sub>; es la varianza del puntaje total.

Para interpretar el valor del coeficiente de confiabilidad usaremos el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 8**

Rangos para la Interpretación del Ceficiente Alpha de Cronbach

| Rango de Valores | Indicador de Consistencia |
|------------------|---------------------------|
| 0,01 a 0,20      | Muy baja                  |
| 0,21 a 0,40      | Baja                      |
| 0,41 a 0,60      | Moderada                  |
| 0,61 a 0,80      | Alta                      |
| 0,81 a 1,00      | Muy alta                  |

Fuente: Elaboración propia

Para realizar el análisis de confiabilidad se usó el software estadístico IBM SPSS STATISTIC versión 21.

#### CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO PARA LA VARIABLE LIDERAZGO DIRECTIVO

El resultado es el siguiente:

**TABLA N° 1**

Consistencia interna del cuestionario  
liderazgo directivo

|  |       |
|--|-------|
|  | TOTAL |
|--|-------|

|                               |       |
|-------------------------------|-------|
| Número de Encuestados         | 29    |
| Número de ítems               | 36    |
| Coefficiente alfa de Cronbach | 0,963 |

El valor obtenido mediante el resultado obtenido en la determinación del algoritmo de Coeficiente alfa de Cronbach es de 0,963 dada la cercanía a 1 se consideró el instrumento confiable y acto para su aplicación. Lo cual garantiza que el cuestionario de 36 ítems tiene muy alta consistencia interna acerca de la confiabilidad de los resultados que se obtienen al aplicarlo a la población objeto de estudio. Existe la posibilidad de determinar si al excluir algún ítem o pregunta de la encuesta aumente o disminuya el nivel de confiabilidad interna que presenta el test, esto nos ayudaría a mejorar la construcción de las preguntas o indicadores que utilizaremos para capturar la opinión o posición que tiene cada docente.

#### CONSISTENCIA INTERNA PARA CADA UNO DE LOS ITEMS DE LA VARIABLE LIDERAZGO DIRECTIVO

Este proceso compromete el deseo inequívoco de búsqueda de una mejora continua en el proceso de investigación. Luego de plantear los indicadores mediante los ítems y reformulaciones de las preguntas, alcanzamos el siguiente nivel de índices con ausencia de los ítems de la variable liderazgo directivo; para ello presentamos la consistencia interna para cada uno de los ítems planteados en el instrumento si se elimina algún ítems.

El resultado es el siguiente:

**TABLA N° 2**

Estadísticos total elemento  
liderazgo directivo

| INDICADORES SEGÚN ITEMS | Alfa de Cronbach si se elimina el elemento |
|-------------------------|--|
| Ítems 1                 | .965                                       |
| Ítems 2                 | .963                                       |
| Ítems 3                 | .964                                       |
| Ítems 4                 | .963                                       |

|          |      |
|----------|------|
| Ítems 5  | .963 |
| Ítems 6  | .963 |
| Ítems 7  | .964 |
| Ítems 8  | .964 |
| Ítems 9  | .962 |
| Ítems 10 | .964 |
| Ítems 11 | .962 |
| Ítems 12 | .962 |
| Ítems 13 | .962 |
| Ítems 14 | .964 |
| Ítems 15 | .961 |
| Ítems 16 | .962 |
| Ítems 17 | .962 |
| Ítems 18 | .961 |
| Ítems 19 | .962 |
| Ítems 20 | .962 |
| Ítems 21 | .962 |
| Ítems 22 | .961 |
| Ítems 23 | .961 |
| Ítems 24 | .962 |
| Ítems 25 | .961 |
| Ítems 26 | .962 |
| Ítems 27 | .963 |
| Ítems 28 | .962 |
| Ítems 29 | .963 |
| Ítems 30 | .963 |
| Ítems 31 | .961 |
| Ítems 32 | .962 |
| Ítems 33 | .962 |
| Ítems 34 | .964 |
| Ítems 35 | .963 |
| Ítems 36 | .962 |

La tabla nos demuestra que el cuestionario de liderazgo directivo en su totalidad presenta gran consistencia interna de muy alta en cada uno de sus ítems, la cual no se modifica significativamente ante la ausencia de alguno de los ítems.

#### CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO PARA LA VARIABLE GESTIÓN EDUCATIVA

El resultado es el siguiente:

**TABLA N° 3**

Consistencia interna del cuestionario  
gestión educativa

|                              | TOTAL |
|------------------------------|-------|
| Número de Encuestados        | 29    |
| Número de ítems              | 21    |
| Coeficiente alfa de Cronbach | 0,946 |

El valor obtenido mediante el resultado obtenido en la determinación del algoritmo de Coeficiente alfa de Cronbach es de 0,946 dada la cercanía a 1 se consideró el instrumento confiable y acto para su aplicación. Lo cual garantiza que el cuestionario de 21 ítems tiene muy alta consistencia interna acerca de la confiabilidad de los resultados que se obtienen al aplicarlo a la población objeto de estudio. Existe la posibilidad de determinar si al excluir algún ítem o pregunta de la encuesta aumente o disminuya el nivel de confiabilidad interna que presenta el test, esto nos ayudaría a mejorar la construcción de las preguntas o indicadores que utilizaremos para capturar la opinión o posición que tiene cada docente.

#### CONSISTENCIA INTERNA PARA CADA UNO DE LOS ITEMS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Este proceso compromete el deseo inequívoco de búsqueda de una mejora continua en el proceso de investigación. Luego de plantear los indicadores mediante los ítems y reformulaciones de las preguntas, alcanzamos el siguiente nivel de índices con ausencia de los ítems de la variable gestión educativa; para ello presentamos la consistencia interna para cada uno de los ítems si se elimina algún ítems.

El resultado es el siguiente:

**TABLA N° 4**

Estadísticos total elemento  
gestión educativa

| INDICADORES<br>SEGÚN ITEMS | Alfa de Cronbach si se elimina<br>el elemento |
|----------------------------|---|
|----------------------------|---|

|          |      |
|----------|------|
| Ítems 1  | .946 |
| Ítems 2  | .945 |
| Ítems 3  | .946 |
| Ítems 4  | .944 |
| Ítems 5  | .941 |
| Ítems 6  | .943 |
| Ítems 7  | .945 |
| Ítems 8  | .942 |
| Ítems 9  | .944 |
| Ítems 10 | .945 |
| Ítems 11 | .945 |
| Ítems 12 | .943 |
| Ítems 13 | .942 |
| Ítems 14 | .942 |
| Ítems 15 | .941 |
| Ítems 16 | .949 |
| Ítems 17 | .943 |
| Ítems 18 | .946 |
| Ítems 19 | .942 |
| Ítems 20 | .941 |
| Ítems 21 | .941 |

La tabla nos demuestra que el cuestionario de gestión educativa en su totalidad presenta gran consistencia interna de muy alta en cada uno de sus ítems, la cual no se modifica significativamente ante la ausencia de alguno de los ítems.

## **2.8. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS**

El procesamiento de los datos, de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2001, 125); es "el registro de los datos obtenidos por instrumentos empleados, mediante una técnica analítica, en la cual se comprueban hipótesis y se obtienen conclusiones". Una vez que se aplicó el cuestionario y se obtuvo la información, se procedió a realizar un análisis descriptivo a las respuestas emitidas a cada ítems. Por otra parte, para representar los datos, se construyen tablas y gráficos de barras, que permitieron visualizar, de forma clara y precisa los resultados que se obtuvieron

La investigación de estudio se hará mediante tablas de frecuencia y contingencias, gráficos y medidas cuantitativas estadísticas con sus correspondientes análisis e interpretaciones.

- a. Tablas de frecuencia; cuando la información presentada necesita ser desagregada en categorías o frecuencias.
- b. Gráficos; son formas visibles de presentar los datos. Permiten que en forma simple y rápida se observen las características de los datos o las variables. De acuerdo con su presentación, los gráficos pueden ser: lineales, diagramas superficiales, pirámide de edad, representaciones cartográficas o mapas, pictogramas.
- c. Estadísticos; distribución de frecuencias, media aritmética de frecuencias, Coeficiente de correlación de Pearson.
- d. Para el análisis de los datos obtenidos se emplearán estadísticos como:
  - Distribución de frecuencias
  - Media aritmética
  - Prueba “t” de Student
  - Coeficiente Alfa de Cronbach
  - Software IBM SPSS STATISTIC versión 21 y Excel.

La verificación o contrastación de hipótesis se realizará mediante tablas de contingencia de datos porcentuales de acuerdo a las variables con sus respectivas dimensiones consideradas de acuerdo a las valoraciones de los datos.

La discusión de los resultados se hará mediante la interpretación y análisis de la confrontación de las tablas, gráficos y medidas estadísticas utilizados, dichos resultados permitirán la contrastación de las hipótesis generales y específicas las cuales permitirán relaciones entre las Tesis citadas en los “antecedentes” y con los planteamientos de los resultados.

Las conclusiones se formulan teniendo en cuenta los objetivos planteados y los resultados obtenidos, y las respectivas recomendaciones a la institución, al director y políticas educativas.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. RESULTADOS DEL PROMEDIO DE PUNTAJE DE LOS NIVELES DE LA VARIABLE LIDERAZGO DIRECTIVO Y DE LA VARIABLE GESTIÓN EDUCATIVA

**Tabla N° 5**

Resultados de los niveles de la variable liderazgo directivo  
y de la variable gestión educativa

| N° de docente | LIDERAZGO DIRECTIVO |         | N° de docente | GESTIÓN EDUCATIVA |         |
|---------------|---------------------|---------|---------------|-------------------|---------|
| 1             | 125                 | ALTA    | 1             | 80                | BAJA    |
| 2             | 72                  | REGULAR | 2             | 84                | BAJA    |
| 3             | 142                 | ALTA    | 3             | 102               | ALTA    |
| 4             | 81                  | REGULAR | 4             | 88                | ALTA    |
| 5             | 127                 | ALTA    | 5             | 71                | BAJA    |
| 6             | 119                 | BAJA    | 6             | 84                | BAJA    |
| 7             | 99                  | BAJA    | 7             | 100               | ALTA    |
| 8             | 84                  | REGULAR | 8             | 64                | BAJA    |
| 9             | 122                 | BAJA    | 9             | 83                | BAJA    |
| 10            | 110                 | BAJA    | 10            | 83                | BAJA    |
| 11            | 90                  | REGULAR | 11            | 75                | BAJA    |
| 12            | 94                  | BAJA    | 12            | 52                | REGULAR |
| 13            | 123                 | BAJA    | 13            | 73                | BAJA    |
| 14            | 120                 | BAJA    | 14            | 82                | BAJA    |



|          |     |               |          |    |              |
|----------|-----|---------------|----------|----|--------------|
| 15       | 114 | BAJA          | 15       | 77 | BAJA         |
| 16       | 66  | REGULAR       | 16       | 45 | REGULAR      |
| 17       | 65  | REGULAR       | 17       | 90 | ALTA         |
| 18       | 85  | REGULAR       | 18       | 51 | REGULAR      |
| 19       | 100 | BAJA          | 19       | 46 | REGULAR      |
| 20       | 121 | BAJA          | 20       | 56 | REGULAR      |
| 21       | 128 | ALTA          | 21       | 57 | REGULAR      |
| 22       | 126 | ALTA          | 22       | 79 | BAJA         |
| 23       | 113 | BAJA          | 23       | 82 | BAJA         |
| 24       | 103 | BAJA          | 24       | 83 | BAJA         |
| 25       | 90  | REGULAR       | 25       | 70 | BAJA         |
| 26       | 88  | REGULAR       | 26       | 67 | BAJA         |
| 27       | 80  | REGULAR       | 27       | 54 | REGULAR      |
| 28       | 74  | REGULAR       | 28       | 51 | REGULAR      |
| 29       | 67  | REGULAR       | 29       | 65 | BAJA         |
| TOTAL    |     | <b>2928</b>   | TOTAL    |    | <b>2094</b>  |
| PROMEDIO |     | <b>100,97</b> | PROMEDIO |    | <b>72,21</b> |

### 3.2. RESULTADOS DE LA VARIABLE LIDERAZGO DIRECTIVO

**Tabla N° 6**

Resultados liderazgo directivo

| Valoración                   |         | Frecuencia total | Porcentaje   |
|------------------------------|---------|------------------|--------------|
| Totalmente desfavorable      | Pésimo  | 106              | 10.15        |
| Poco favorable               | Mala    | 292              | 27.97        |
| Ni favorable ni desfavorable | Regular | 373              | <b>35.73</b> |
| Favorable                    | Bueno   | 246              | 23.56        |
| Muy favorable                | Alta    | 27               | 2.59         |
| <b>TOTAL</b>                 |         | <b>1044</b>      | 100%         |

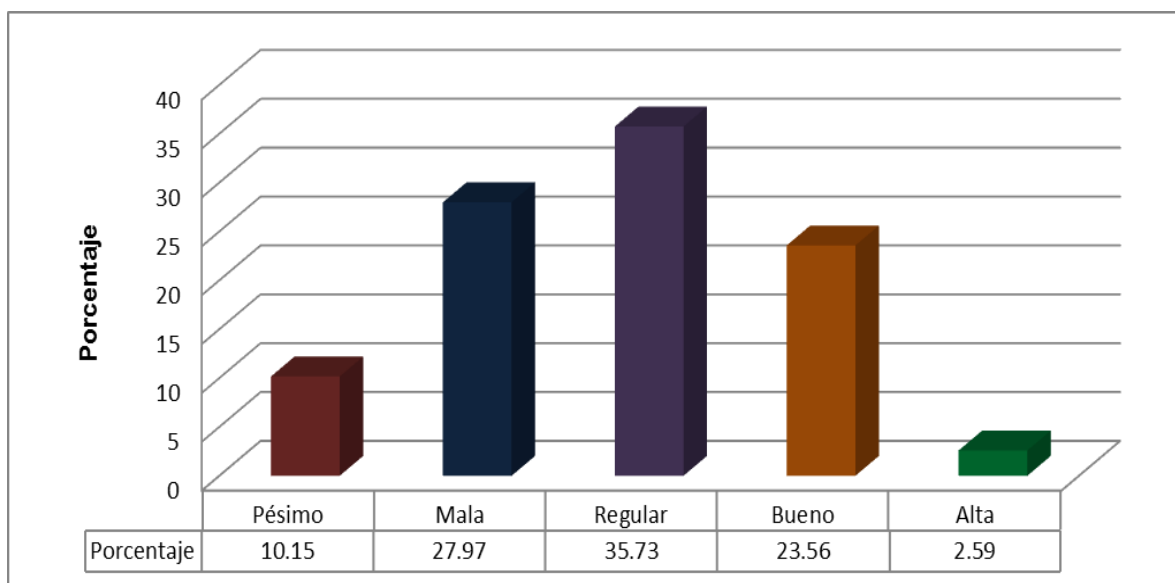
Fuente: Instrumento aplicado

**Interpretación:** De la tabla N° 6, se aprecia que:

El liderazgo directivo en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen, los docentes encuestados en su mayor porcentaje de 35,73 % considera que es regular. En el menor porcentaje de 2,59 % considera que es alta o muy favorable. Así mismo, el 10,15 % manifiestan que es pésimo o totalmente desfavorable el liderazgo directivo en la institución. Estos resultados se aprecian en el gráfico siguiente:

**GRAFICO N° 1**

Liderazgo directivo



**Interpretación y Análisis:** En el grafico se observa que:

- El liderazgo directivo es considerada como regular por 35,73 % en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen, de lo que se afirma que en sus dimensiones de liderazgo transaccional, transformacional y pedagógico no trasciende en el rol protagónico como líder directivo, lo cual tiende a una mala y pésima dinamización de los docentes como grupo organizacional en la consecución de objetivos o metas para su crecimiento institucional.
- En menor porcentaje de 2,59 % de los docentes encuestados manifiestan que el liderazgo del director es alta, reflejando la mínima expectativa de la potencialidad en lograr una actuación orientada a una educación de calidad por la carencia de liderazgo. Así mismo, el 10,15 % consideran que es pésimo en la conducción gerencial como líder directivo.

### 3.2.1. DIMENSIONES DE LA VARIABLE LIDERAZGO DIRECTIVO

#### a) Dimensión Liderazgo Transaccional

**Tabla N° 7**

Dimensión liderazgo transaccional

| Valoración                   |         | Frecuencia total | Porcentaje   |
|------------------------------|---------|------------------|--------------|
| Totalmente desfavorable      | Pésimo  | 19               | 5.46         |
| Poco favorable               | Mala    | 68               | 19.54        |
| Ni favorable ni desfavorable | Regular | 133              | 38.22        |
| Favorable                    | Bueno   | 107              | 30.75        |
| Muy favorable                | Alta    | 21               | 6.03         |
| <b>TOTAL</b>                 |         | <b>348</b>       | <b>100 %</b> |

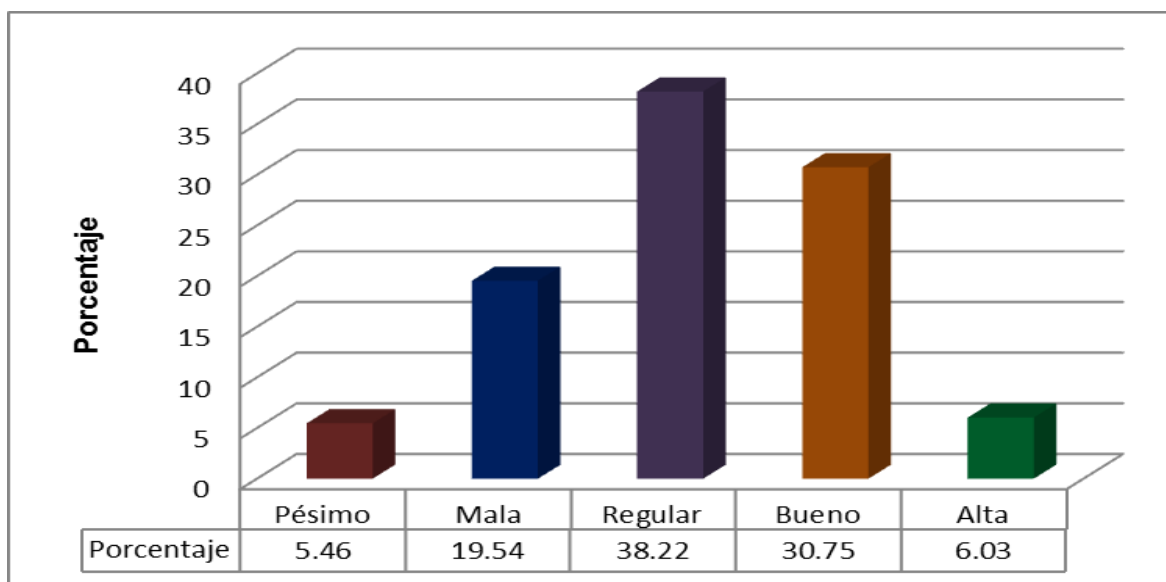
Fuente: Instrumento aplicado

**Interpretación:** De la tabla N° 7, se aprecia que:

La dimensión de liderazgo transaccional de la variable liderazgo directivo en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen, los docentes encuestados en su mayor porcentaje de 38,22 % considera que es regular. En el menor porcentaje de 5,46 % considera que es pésimo. Así mismo, el 6,03 % manifiestan que es alta o favorable. Estos resultados se aprecian en el gráfico siguiente:

**GRAFICO N° 2**

Dimensión liderazgo transaccional



**Interpretación y Análisis:** En el gráfico se observa que:

- La dimensión de liderazgo transaccional de la variable liderazgo directivo en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen es regular con el 38,22 %, de lo

que se afirma que la identidad y el rol protagónico en la toma de decisiones como líder directivo, la actitud de cambio en brindar estímulos, así mismo de ser negociador que muestra dialogo en la solución de conflictos; responde medianamente o en forma moderada a las expectativas de los docentes.

- b) En menor porcentaje de 5,46 % de los docentes encuestados manifiestan que la dimensión de liderazgo transaccional del director es pésimo, reflejando la mínima base de estímulos como incentivo para asegurar un mejor desempeño del trabajo docente. Así mismo, el 6,03 % consideran que es alta para resultados de relaciones interpersonales y como mediador en la solución de conflictos.

**b) Dimensión Liderazgo Transformacional**

**Tabla N° 8**

Dimensión liderazgo transformacional

| Valoración                   |         | Frecuencia total | Porcentaje   |
|------------------------------|---------|------------------|--------------|
| Totalmente desfavorable      | Pésimo  | 55               | 13.55        |
| Poco favorable               | Mala    | 118              | 29.06        |
| Ni favorable ni desfavorable | Regular | 139              | 34.24        |
| Favorable                    | Bueno   | 89               | 21.92        |
| Muy favorable                | Alta    | 5                | 1.23         |
| <b>TOTAL</b>                 |         | <b>406</b>       | <b>100 %</b> |

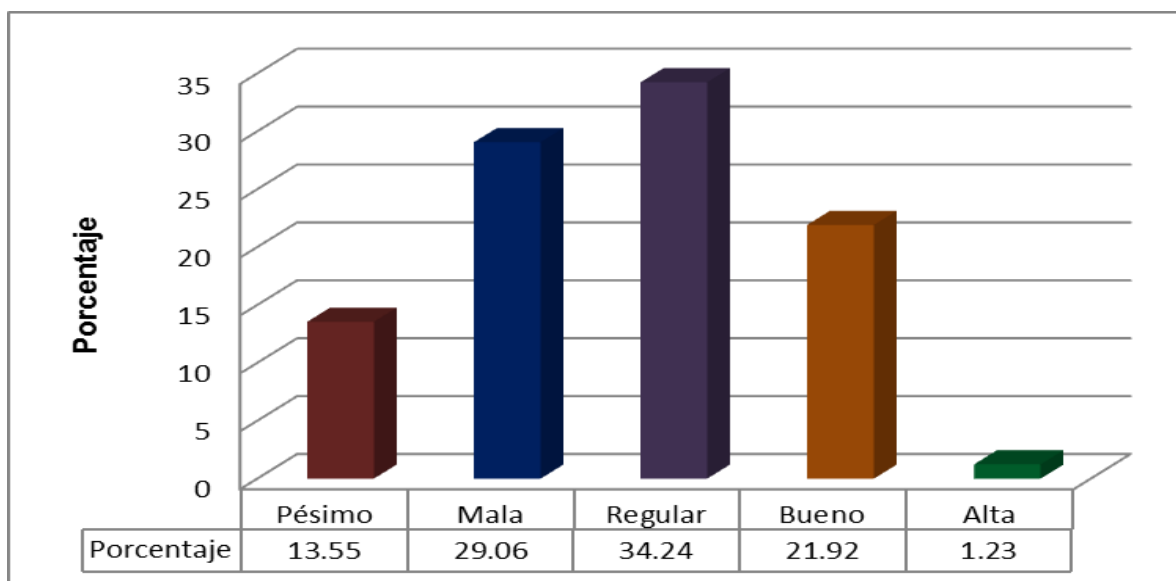
Fuente: Instrumento aplicado

**Interpretación:** De la tabla N° 8, se aprecia que:

La dimensión de liderazgo transformacional de la variable liderazgo directivo en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen, los docentes encuestados en su mayor porcentaje de 34,24 % considera que es regular. En el menor porcentaje de 1,23 % considera que es alta. Así mismo, el 13,55 % manifiestan que es pésimo. Estos resultados se aprecian en el gráfico siguiente:

**GRAFICO N° 3**

### Dimensión liderazgo transformacional



**Interpretación y Análisis:** En el grafico se observa que:

- a) La dimensión de liderazgo transformacional de la variable liderazgo directivo en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen es regular con el 34,24 %, de lo que se afirma que es un ejemplo a seguir, la gestión directiva en la consecuencia de metas, que propicia motivación y trabajo colaborativo; así mismo que la gestión como director en mejora de la institución; responde periódicamente o en forma moderada sin trascender a las expectativas de los docentes.
- b) En menor porcentaje de 1,23 % de los docentes encuestados manifiestan que la dimensión de liderazgo transformacional del director es alta, reflejando una mínima visión motivadora, de proyectar confianza y en la expresión de expectativas del desempeño para alcanzar metas. Así mismo, el 13,55 % consideran que es pésimo para ejercer influencia en la motivación de mejora o resultados de expectativas de la organización institucional.
- c) **Dimensión Liderazgo Pedagógico**

**Tabla N° 9**

### Dimensión liderazgo pedagógico

| Valoración | Frecuencia total | Porcentaje |
|------------|------------------|------------|
|            |                  |            |

|                              |         |            |              |
|------------------------------|---------|------------|--------------|
| Totalmente desfavorable      | Pésimo  | 32         | 11.03        |
| Poco favorable               | Mala    | 106        | 36.55        |
| Ni favorable ni desfavorable | Regular | 101        | 34.83        |
| Favorable                    | Bueno   | 50         | 17.24        |
| Muy favorable                | Alta    | 1          | 0.34         |
| <b>TOTAL</b>                 |         | <b>290</b> | <b>100 %</b> |

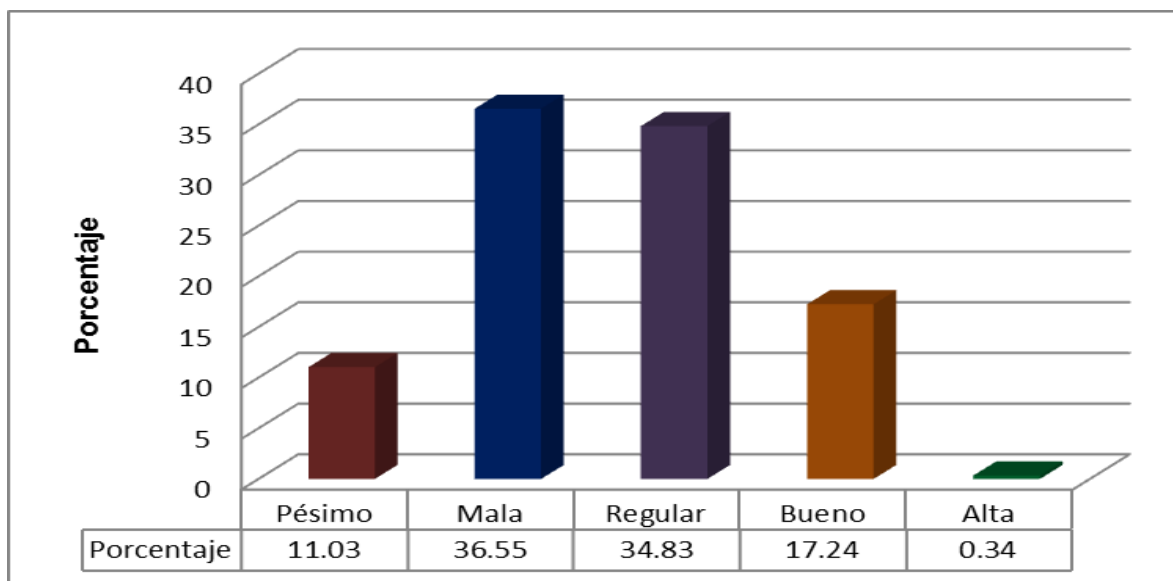
Fuente: Instrumento aplicado

**Interpretación:** De la tabla N° 9, se aprecia que:

La dimensión de liderazgo pedagógico de la variable liderazgo directivo en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen, los docentes encuestados en su mayor porcentaje de 34,83 % consideran que es regular. En el menor porcentaje de 0,34 % considera que es alta. Así mismo, el 11,03 % manifiestan que es pésimo. Estos resultados se aprecian en el gráfico siguiente:

**GRAFICO N° 4**

Dimensión liderazgo pedagógico



**Interpretación y Análisis:** En el gráfico se observa que:

- La dimensión de liderazgo pedagógico de la variable liderazgo directivo en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen es regular con el 34,83 %, de lo que se afirma que en la determinación de metas y estrategias pedagógicas, el de propiciar trabajo colaborativo, el de apoyar a las innovaciones; así mismo que los instrumentos de autoevaluación pedagógica; tiende a ser mala con el 36,55 % que

sólo se evidencia en forma periódica sin trascender a las expectativas de los docentes.

- b) En menor porcentaje de 0,34 % de los docentes encuestados manifiestan que la dimensión de liderazgo pedagógico del director es alta, reflejando una carencia de la promoción de potencialidades o competencias de los docentes para el logro de una educación de calidad. Así mismo, el 11,03 % consideran que es pésimo el liderazgo pedagógico.

### 3.3. RESULTADOS DE LA VARIABLE GESTIÓN EDUCATIVA

**Tabla N° 10**

Resultados gestión educativa

| Valoración                   |         | Frecuencia total | Porcentaje   |
|------------------------------|---------|------------------|--------------|
| Totalmente desfavorable      | Pésimo  | 40               | 6.57         |
| Poco favorable               | Mala    | 99               | 16.26        |
| Ni favorable ni desfavorable | Regular | 152              | 24.96        |
| Favorable                    | Bueno   | 190              | 31.20        |
| Muy favorable                | Alta    | 128              | 21.02        |
| <b>TOTAL</b>                 |         | <b>609</b>       | <b>100 %</b> |

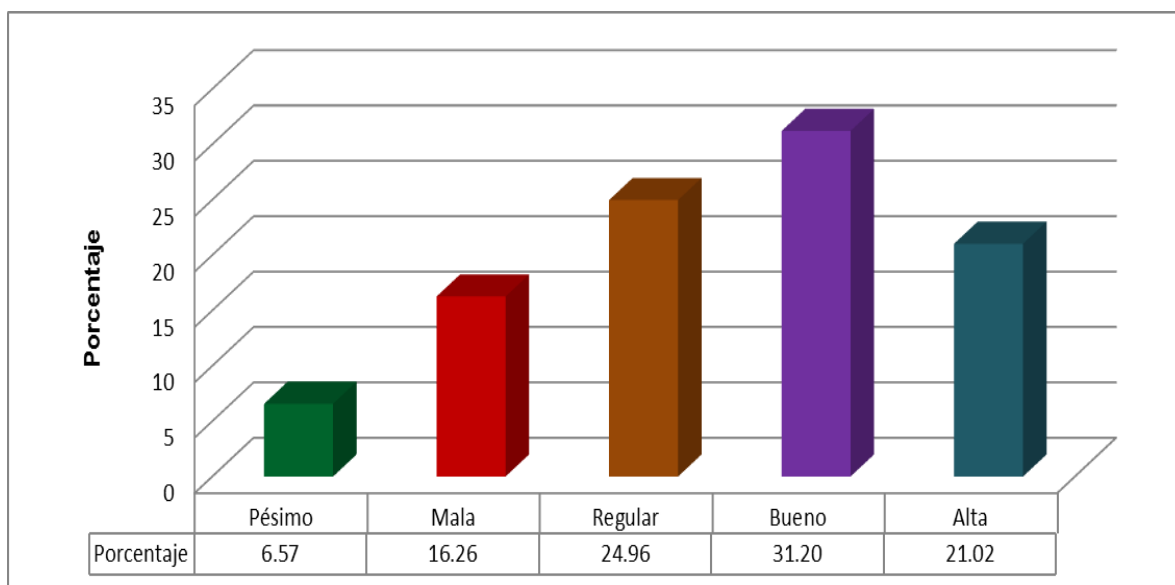
Fuente: Instrumento aplicado

**Interpretación:** De la tabla N° 10, se aprecia que:

La gestión educativa en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen, los docentes encuestados en su mayor porcentaje de 31,20 % considera que es buena o favorable. En el menor porcentaje de 6,57 % considera que es pésima. Así mismo, el 21,02 % manifiestan que es alta o muy favorable la gestión educativa en la institución. Estos resultados se aprecian en el gráfico siguiente:

### GRAFICO N° 5

### Gestión educativa



**Interpretación y Análisis:** En el gráfico se observa que:

- a) La gestión educativa es considerada como buena con el 31,20 % en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen, de lo que se afirma que está por encima de lo regular en sus dimensiones de gestión institucional, gestión administrativa y gestión pedagógica que resulta favorable para la institución para desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; de formarse como ciudadanos democráticos en el desarrollo regional o nacional en armonía con su proyecto personal para los estudiantes y docentes.
- b) En menor porcentaje de 6,57 % de los docentes encuestados manifiestan que la gestión educativa es pésima, reflejando que el conjunto de acciones de la movilización de recursos y servicios no están orientadas a la consecución de los objetivos. Así mismo, el 21,02 % consideran que es alta que reflejan un porcentaje aceptable de la gestión dirigida a la administración de los recursos y en los procesos de la organización institucional.

#### 3.3.1. DIMENSIONES DE LA VARIABLE GESTIÓN EDUCATIVA

##### a) Dimensión Gestión Institucional

**Tabla N° 11**



### Dimensión gestión institucional

| Valoración                   |         | Frecuencia total | Porcentaje   |
|------------------------------|---------|------------------|--------------|
| Totalmente desfavorable      | Pésimo  | 13               | 5,6 %        |
| Poco favorable               | Mala    | 37               | 15,95        |
| Ni favorable ni desfavorable | Regular | 77               | 33,19        |
| Favorable                    | Bueno   | 67               | 28,88        |
| Muy favorable                | Alta    | 38               | 16,38        |
| <b>TOTAL</b>                 |         | <b>232</b>       | <b>100 %</b> |

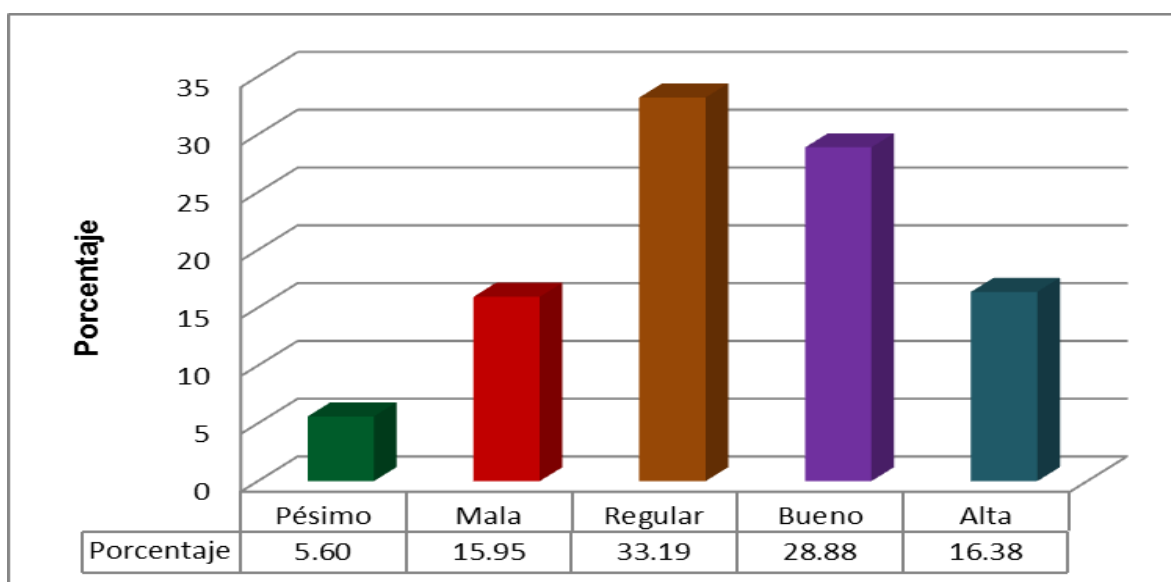
Fuente: Instrumento aplicado

**Interpretación:** De la tabla N° 11, se aprecia que:

La dimensión de gestión institucional de la variable gestión educativa en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen, los docentes encuestados en su mayor porcentaje de 33,19 % considera que es regular. En el menor porcentaje de 5,6 % considera que es pésimo. Así mismo, el 16,38 % manifiestan que es alta o favorable. Estos resultados se aprecian en el gráfico siguiente:

### GRAFICO N° 6

#### Dimensión gestión institucional



**Interpretación y Análisis:** En el gráfico se observa que:

- a) La dimensión de gestión institucional de la variable gestión educativa en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen es regular con el 33,19 %, con tendencia de ser alta; de lo que se afirma que los documentos de gestión se planifica en el logro de objetivos y metas para un servicio educativo, realizándose capacitaciones y actualizaciones docentes.
- b) En menor porcentaje de 5,6 % de los docentes encuestados manifiestan que la gestión institucional es pésimo, reflejando un mínimo de los servicios de calidad que brinda la institución. Así mismo, el 16,38 % consideran que es alta en el propicio de actividades curriculares y extracurriculares para la formación de competencias de los estudiantes, además que periódicamente se realizan supervisiones y monitoreo de los avances curriculares.

**b) Dimensión Gestión Administrativa**

**Tabla N° 12**

Dimensión gestión administrativa

| Valoración                   |         | Frecuencia total | Porcentaje   |
|------------------------------|---------|------------------|--------------|
| Totalmente desfavorable      | Pésimo  | 18               | 10,34        |
| Poco favorable               | Mala    | 16               | 9,19         |
| Ni favorable ni desfavorable | Regular | 28               | 16,09        |
| Favorable                    | Buena   | 64               | 36,78        |
| Muy favorable                | Alta    | 48               | 27,6         |
| <b>TOTAL</b>                 |         | <b>174</b>       | <b>100 %</b> |

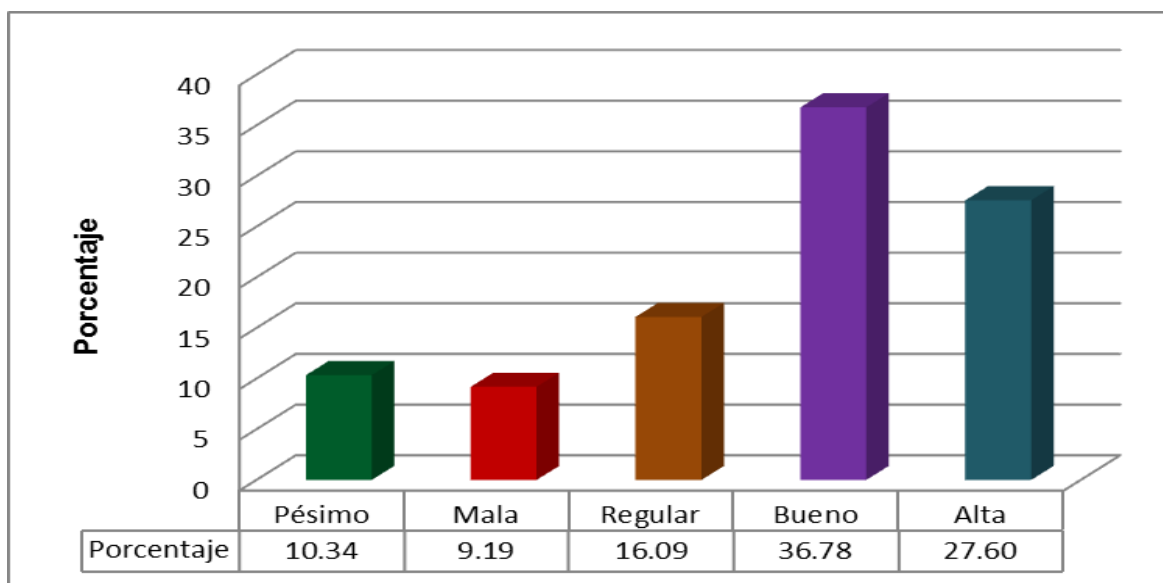
Fuente: Instrumento aplicado

**Interpretación:** De la tabla N° 12, se aprecia que:

La dimensión de gestión administrativa de la variable gestión educativa en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen, los docentes encuestados en su mayor porcentaje de 36,78 % considera que es bueno o es favorable. En el porcentaje de 10,34 % considera que es pésima. Así mismo, el 27,6 % manifiestan que es alta o muy favorable. Estos resultados se aprecian en el gráfico siguiente:

**GRAFICO N° 7**

Dimensión gestión administrativa



**Interpretación y Análisis:** En el grafico se observa que:

- a) La dimensión de gestión administrativa de la variable gestión educativa en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen es bueno o favorable con el 36,78 %, de lo que se afirma que se evidencia una planificación, organización, ejecución y control de los recursos humanos y materiales.
- b) En un porcentaje de 10,34 % de los docentes encuestados manifiestan que la gestión administrativa es pésima, reflejando que se deben de realizar la rendición de cuentas o balances financieros del año lectivo. Así mismo, el 27,6 % consideran que es alta en la supervisión, evaluación y control de los recursos de la institución.
- c) **Dimensión Gestión Pedagógica**

**Tabla N° 13**

Dimensión gestión pedagógica

| Valoración              |        | Frecuencia total | Porcentaje |
|-------------------------|--------|------------------|------------|
| Totalmente desfavorable | Pésimo | 9                | 4,43       |
| Poco favorable          | Mala   | 46               | 22,66      |

|                              |         |            |              |
|------------------------------|---------|------------|--------------|
| Ni favorable ni desfavorable | Regular | 47         | 23,15        |
| Favorable                    | Bueno   | 59         | 29,07        |
| Muy favorable                | Alta    | 42         | 20,69        |
| <b>TOTAL</b>                 |         | <b>203</b> | <b>100 %</b> |

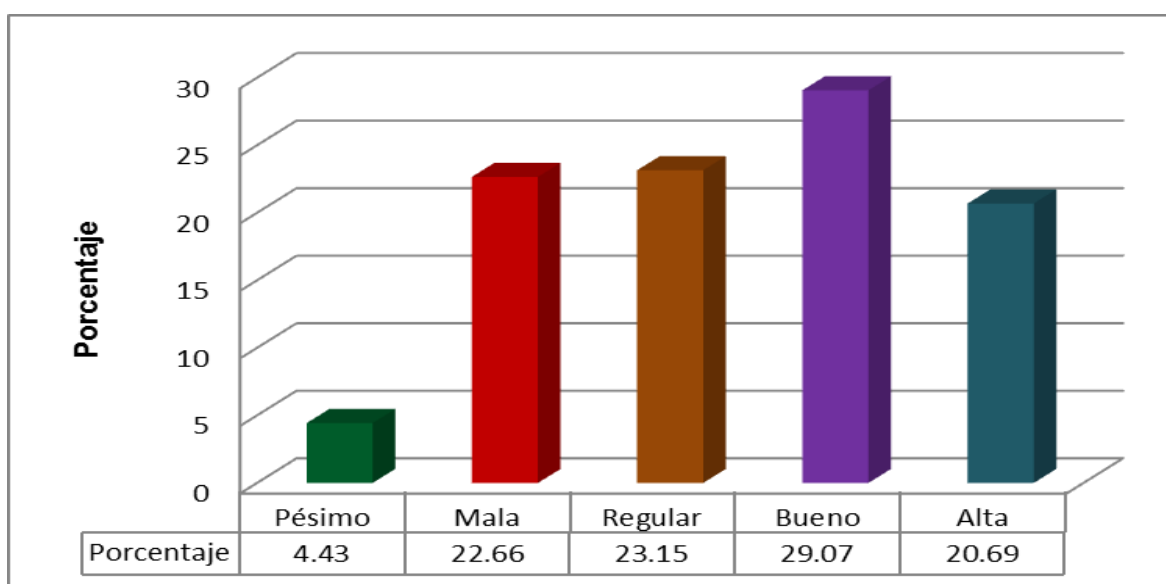
Fuente: Instrumento aplicado

**Interpretación:** De la tabla N° 13, se aprecia que:

La dimensión de gestión pedagógica de la variable gestión educativa en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen, los docentes encuestados en su mayor porcentaje de 29,07 % consideran que es bueno o es favorable. En el menor porcentaje de 4,43 % considera que es pésima. Así mismo, el 20,69 % manifiestan que es alta o muy favorable. Estos resultados se aprecian en el gráfico siguiente:

**GRAFICO N° 8**

Dimensión gestión pedagógica



**Interpretación y Análisis:** En el gráfico se observa que:

- a) La dimensión de gestión pedagógica de la variable gestión educativa directivo en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen es bueno o favorable con el 29,07 %, de lo que se afirma que los estudiantes participan en actividades

extracurriculares y proyectos educativos, realizándose evaluaciones de acuerdo las capacidades y competencias.

- b) En menor porcentaje de 4,43 % de los docentes encuestados manifiestan que la dimensión de gestión pedagógica es pésima, reflejando que no se establecen relaciones de armonía entre los directivos y los docentes. Así mismo, el 20,69 % consideran que es alta, en donde se propicia que los documentos de planificación pedagógica garanticen el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

### 3.4. PRUEBA DE HIPOTESIS

#### 3.4.1. PRUEBA DE HIPOTESIS GENERAL

**TABLA N° 14**

Tabla de contingencia de liderazgo directivo y gestión educativa

|                     |         | GESTION EDUCATIVA |              |              |              |            |
|---------------------|---------|-------------------|--------------|--------------|--------------|------------|
|                     |         | Alta              | Bueno        | Regular      | Mala         | Pésimo     |
| LIDERAZGO DIRECTIVO | Alta    | 3 %<br>21 %       | 3 %<br>31 %  | 3 %<br>25 %  | 3 %<br>16 %  | 3 %<br>7%  |
|                     | Bueno   | 23 %<br>21 %      | 23 %<br>31 % | 23 %<br>25 % | 23 %<br>16 % | 23 %<br>7% |
|                     | Regular | 36 %<br>21 %      | 36 %<br>31 % | 36 %<br>25 % | 36 %<br>16 % | 36 %<br>7% |
|                     | Mala    | 28 %<br>21 %      | 28 %<br>31 % | 28 %<br>25 % | 28 %<br>16 % | 28 %<br>7% |
|                     | Pésimo  | 10 %<br>21 %      | 10 %<br>31 % | 10 %<br>25 % | 10 %<br>16 % | 10 %<br>7% |

Fuente: Instrumento aplicado

- Ho: El nivel de relación del liderazgo del director no es directa y significativa en la gestión educativa de la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen Pacheco” UGEL Quispicanchi en el año 2018.

Ha: El nivel de relación del liderazgo del director es directo y significativo en la gestión educativa de la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen Pacheco” UGEL Quispicanchi en el año 2018

**Interpretación y Análisis:** En la tabla se evidencia que:

- a) El nivel de liderazgo directivo se halla con el mayor porcentaje en el nivel regular con el 36 % de los docentes encuestados; así mismo manifiestan que la gestión educativa se encuentra en el nivel bueno con el 31 % por encima del nivel regular en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen.
- b) Mientras que el 3 % de los docentes encuestados consideran que el liderazgo directivo se encuentra en el nivel alta y que el 21 % consideran que la gestión educativa se encuentran también en el nivel alta.
- c) Así mismo, el 10 % consideran que el liderazgo directivo y el 7 % de la gestión educativa se encuentran en el nivel pésimo.
- d) Por lo que podemos afirmar por las evidencias mostradas el nivel de relación del liderazgo del director es directo y significativo en la gestión educativa por las valoraciones otorgados por los docentes encuestados de la institución educativa Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi en el año 2018.

### 3.4.2. PRUEBA DE HIPOTESIS ESPECÍFICO

#### HIPOTESIS ESPECÍFICO N° 1:

RELACIÓN DE LA VARIABLE LIDERAZGO DIRECTIVO CON LA INSTITUCION EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN UGEL QUISPICANCHI

**TABLA N° 15**

Liderazgo directivo y dimensiones de liderazgo directivo

|                     |         | DIMENSIONES DE LIDERAZGO DIRECTIVO |                            |                      |
|---------------------|---------|------------------------------------|----------------------------|----------------------|
|                     |         | LIDERAZGO TRANSACCIONAL            | LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL | LIDERAZGO PEDAGÓGICO |
| LIDERAZGO DIRECTIVO | Alta    | 3 %<br>6 %                         | 3 %<br>1 %                 | 3 %<br>0 %           |
|                     | Bueno   | 23 %<br>31 %                       | 23 %<br>22 %               | 23 %<br>17 %         |
|                     | Regular | 36 %<br>38 %                       | 36 %<br>34 %               | 36 %<br>35 %         |

|  |        |                           |                            |                            |
|--|--------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|
|  | Mala   | 28 %<br>20 %              | 28 %<br>29 %               | 28 %<br>37 %               |
|  | Pésimo | <b>10 %</b><br><b>5 %</b> | <b>10 %</b><br><b>14 %</b> | <b>10 %</b><br><b>11 %</b> |

Fuente: Instrumento aplicado

Ho. La situación del liderazgo del director no es significativa en la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen Pacheco” UGEL Quispicanchi en el año 2018.

Ha. La situación del liderazgo del director es significativa en la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen Pacheco” UGEL Quispicanchi en el año 2018.

**Interpretación y Análisis:** En la tabla se evidencia que:

- El liderazgo directivo con las dimensiones de liderazgo directivo se encuentra con el mayor porcentaje en el nivel regular con el 36 % y 38 % de los docentes encuestados respectivamente, sobre todo con la dimensión de liderazgo transaccional; en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen.
- Mientras que en mayor porcentaje del 10 % de los docentes encuestados consideran que el liderazgo directivo se encuentra en el nivel pésimo y que el 14 % consideran que la dimensión de liderazgo transformacional se encuentran también en el nivel pésimo.
- Así mismo, el 3 % consideran que el liderazgo directivo y el 6 % de la dimensión liderazgo transaccional se encuentran en el nivel alta respectivamente.
- Por lo que podemos afirmar por las evidencias mostradas que la situación del liderazgo del director es significativa por los puntajes otorgado de los docentes encuestados en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi en el año 2018.

**HIPOTESIS ESPECÍFICO N° 2:**

RELACIÓN DE LA VARIABLE GESTION EDUCATIVA CON LA INSTITUCION EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN UGEL QUISPICANCHI

**TABLA N° 16**

Gestión educativa y dimensiones de gestión educativa

|  |   |
|--|---|
|  | <b>DIMENSIONES DE GESTIÓN EDUCATIVA</b> |
|--|---|

|                   |         | GESTIÓN INSTITUCIONAL      | GESTIÓN ADMINISTRATIVA     | GESTIÓN PEDAGÓGICA         |
|-------------------|---------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| GESTIÓN EDUCATIVA | Alta    | <b>21 %</b><br><b>16 %</b> | <b>21 %</b><br><b>28 %</b> | <b>21 %</b><br><b>21 %</b> |
|                   | Bueno   | 31 %<br>29 %               | <b>31 %</b><br><b>37 %</b> | 31 %<br>29 %               |
|                   | Regular | <b>25 %</b><br><b>33 %</b> | <b>25 %</b><br><b>16 %</b> | <b>25 %</b><br><b>23 %</b> |
|                   | Mala    | 16 %<br>16 %               | 16 %<br>9 %                | 16 %<br>23 %               |
|                   | Pésimo  | <b>7 %</b><br><b>6 %</b>   | <b>7 %</b><br><b>10 %</b>  | <b>7 %</b><br><b>4 %</b>   |

Fuente: Instrumento aplicado

Ho. La situación de la gestión educativa no es significativa en la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen Pacheco” UGEL Quispicanchi en el año 2018.

Ha. La situación de la gestión educativa es significativa en la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen Pacheco” UGEL Quispicanchi en el año 2018.

**Interpretación y Análisis:** En la tabla se evidencia que:

- La gestión educativa y las dimensiones de gestión educativa sobre todo con la gestión administrativa se encuentra con el mayor porcentaje en el nivel bajo con el 31 % y 37 % de los docentes encuestados respectivamente; en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen.
- Mientras que el 7 % de los docentes encuestados consideran que la gestión educativa se encuentra en el nivel pésimo y que el 10 % consideran que la dimensión de gestión administrativa se encuentran también en el nivel pésimo.
- Así mismo, el 21 % consideran que la gestión educativa y el 28 % de la dimensión gestión administrativa se encuentran en el nivel alto respectivamente.
- Por lo que podemos afirmar por las evidencias mostradas que la situación de gestión educativa es significativa por las valoraciones en puntajes otorgados de los docentes encuestados en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi en el año 2018.

**HIPOTESIS ESPECÍFICO N° 3:**



## RELACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LIDERAZGO Y LAS DIMENSIONES DE GESTIÓN EDUCATIVA

Ho. El nivel de relación de las dimensiones del liderazgo del director no es significativa con las dimensiones de la gestión educativa en la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen Pacheco” UGEL Quispicanchi en el año 2018

Ha. El nivel de relación de las dimensiones del liderazgo del director es significativa con las dimensiones de la gestión educativa en la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen Pacheco” UGEL Quispicanchi en el año 2018

### 1. RELACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y GESTIÓN INSTITUCIONAL

**TABLA N° 17**

Dimensión liderazgo transaccional y dimensión gestión institucional

|                                   |         | DIMENSIÓN GESTIÓN INSTITUCIONAL |              |              |              |             |
|-----------------------------------|---------|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
|                                   |         | Alta                            | Bueno        | Regular      | Mala         | Pésimo      |
| DIMENSIÓN LIDERAZGO TRANSACCIONAL | Alta    | 6 %<br>16 %                     | 6 %<br>29 %  | 6 %<br>33 %  | 6 %<br>16 %  | 6 %<br>6 %  |
|                                   | Bueno   | 31 %<br>16 %                    | 31 %<br>29 % | 31 %<br>33 % | 31 %<br>16 % | 31 %<br>6 % |
|                                   | Regular | 38 %<br>16 %                    | 38 %<br>29 % | 38 %<br>33 % | 38 %<br>16 % | 38 %<br>6 % |
|                                   | Mala    | 20 %<br>16 %                    | 20 %<br>29 % | 20 %<br>33 % | 20 %<br>16 % | 20 %<br>6 % |
|                                   | Pésimo  | 5 %<br>16 %                     | 5 %<br>29 %  | 5 %<br>33 %  | 5 %<br>16 %  | 5 %<br>6 %  |

Fuente: Instrumento aplicado

**Interpretación y Análisis:** En la tabla se evidencia que:

- a) La dimensión liderazgo transaccional con la dimensión gestión institucional en su mayor porcentaje se encuentran en el nivel regular con el 38 % y 33 % respectivamente de los docentes encuestados; en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen.
- b) Mientras que el 6 % de los docentes encuestados consideran que el liderazgo transaccional se encuentra en el nivel alto y que en su mayor porcentaje de 33 % consideran que la dimensión de gestión institucional se encuentran en el nivel regular.
- c) Así mismo, el 5 % consideran que la dimensión transaccional se encuentra en el nivel pésimo y en su mayor porcentaje de 33 % de la dimensión gestión institucional se encuentran en el nivel regular.

## 2. RELACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

**TABLA N° 18**

Dimensión liderazgo transaccional y dimensión gestión administrativa

|                                   |         | DIMENSIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA |              |              |             |              |
|-----------------------------------|---------|----------------------------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                                   |         | Alta                             | Bueno        | Regular      | Mala        | Pésimo       |
| DIMENSIÓN LIDERAZGO TRANSACCIONAL | Alta    | 6 %<br>28 %                      | 6 %<br>37 %  | 6 %<br>16 %  | 6 %<br>9 %  | 6 %<br>10 %  |
|                                   | Bueno   | 31 %<br>28 %                     | 31 %<br>37 % | 31 %<br>16 % | 31 %<br>9 % | 31 %<br>10 % |
|                                   | Regular | 38 %<br>28 %                     | 38 %<br>37 % | 38 %<br>16 % | 38 %<br>9 % | 38 %<br>10 % |
|                                   | Mala    | 20 %<br>28 %                     | 20 %<br>37 % | 20 %<br>16 % | 20 %<br>9 % | 20 %<br>10 % |
|                                   | Pésimo  | 5 %<br>28 %                      | 5 %<br>37 %  | 5 %<br>16 %  | 5 %<br>9 %  | 5 %<br>10 %  |

Fuente: Instrumento aplicado

**Interpretación y Análisis:** En el cuadro se evidencia que:

- a) La dimensión liderazgo transaccional con la dimensión gestión administrativa en su mayor porcentaje se encuentra en el nivel regular con el 38 % y 37 % en el nivel bajo respectivamente de los docentes encuestados; en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen.
- b) Mientras que el 6 % de los docentes encuestados consideran que el liderazgo transaccional se encuentra en el nivel alto y que en su mayor porcentaje de 37 % consideran que la dimensión de gestión administrativa se encuentra en el nivel bajo.
- c) Así mismo, el 5 % consideran que la dimensión transaccional se encuentra en el nivel pésimo y en su mayor porcentaje de 37 % de la dimensión gestión institucional se encuentran en el nivel bajo.

### 3. RELACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y GESTIÓN PEDAGÓGICA

**TABLA N° 19**

Dimensión liderazgo transaccional y dimensión gestión pedagógica

|                                   |         | DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA |              |              |              |             |
|-----------------------------------|---------|------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
|                                   |         | Alta                         | Bueno        | Regular      | Mala         | Pésimo      |
| DIMENSIÓN LIDERAZGO TRANSACCIONAL | Alta    | 6 %<br>21 %                  | 6 %<br>29 %  | 6 %<br>23 %  | 6 %<br>23 %  | 6 %<br>4 %  |
|                                   | Bueno   | 31 %<br>21 %                 | 31 %<br>29 % | 31 %<br>23 % | 31 %<br>23 % | 31 %<br>4 % |
|                                   | Regular | 38 %<br>21 %                 | 38 %<br>29 % | 38 %<br>23 % | 38 %<br>23 % | 38 %<br>4 % |
|                                   | Mala    | 20 %<br>21 %                 | 20 %<br>29 % | 20 %<br>23 % | 20 %<br>23 % | 20 %<br>4 % |
|                                   | Pésimo  | 5 %<br>21 %                  | 5 %<br>29 %  | 5 %<br>23 %  | 5 %<br>23 %  | 5 %<br>4 %  |

Fuente: Instrumento aplicado

**Interpretación y Análisis:** En la tabla se evidencia que:

- a) La dimensión liderazgo transaccional con la dimensión gestión pedagógica en su mayor porcentaje se encuentran en el nivel regular con el 38 % y 29 % en el nivel bajo respectivamente de los docentes encuestados; en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen.
- b) Mientras que el 6 % de los docentes encuestados consideran que el liderazgo transaccional se encuentra en el nivel alto y que en su mayor porcentaje de 29 % consideran que la dimensión de gestión pedagógica se encuentra en el nivel bueno.
- c) Así mismo, el 5 % consideran que la dimensión transaccional se encuentra en el nivel pésimo y en su mayor porcentaje de 29 % de la dimensión gestión pedagógica se encuentra en el nivel bueno.

#### 4. RELACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTIÓN INSTITUCIONAL

**TABLA N° 20**

Dimensión liderazgo transformacional y dimensión gestión institucional

|                                      |         | DIMENSIÓN GESTIÓN INSTITUCIONAL |              |              |              |             |
|--------------------------------------|---------|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
|                                      |         | Alta                            | Bueno        | Regular      | Mala         | Pésimo      |
| DIMENSIÓN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL | Alta    | 1 %<br>16 %                     | 1 %<br>29 %  | 1 %<br>33 %  | 1 %<br>16 %  | 1 %<br>6 %  |
|                                      | Bueno   | 22 %<br>16 %                    | 22 %<br>29 % | 22 %<br>33 % | 22 %<br>16 % | 22 %<br>6 % |
|                                      | Regular | 34 %<br>16 %                    | 34 %<br>29 % | 34 %<br>33 % | 34 %<br>16 % | 34 %<br>6 % |
|                                      | Mala    | 29 %<br>16 %                    | 29 %<br>29 % | 29 %<br>33 % | 29 %<br>16 % | 29 %<br>6 % |
|                                      | Pésimo  | 14 %<br>16 %                    | 14 %<br>29 % | 14 %<br>33 % | 14 %<br>16 % | 14 %<br>6 % |

Fuente: Instrumento aplicado

**Interpretación y Análisis:** En la tabla se evidencia que:

- a) La dimensión liderazgo transformacional con la dimensión gestión institucional en su mayor porcentaje se encuentran en el nivel regular con el 34 % y 33 % respectivamente de los docentes encuestados; en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen.
- b) Mientras que el 1 % de los docentes encuestados consideran que el liderazgo transformacional se encuentra en el nivel alto y que en su mayor porcentaje de 33 % consideran que la dimensión de gestión institucional se encuentran en el nivel regular.
- c) Así mismo, el 14 % consideran que la dimensión transformacional se encuentra en el nivel pésimo y en su mayor porcentaje de 33 % de la dimensión gestión institucional se encuentran en el nivel regular.

5. RELACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

**TABLA N° 21**

Dimensión liderazgo transformacional y dimensión gestión administrativa

|                                      |         | DIMENSIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA |              |              |             |              |
|--------------------------------------|---------|----------------------------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                                      |         | Alta                             | Bueno        | Regular      | Mala        | Pésimo       |
| DIMENSIÓN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL | Alta    | 1 %<br>28 %                      | 1 %<br>37 %  | 1 %<br>16 %  | 1 %<br>9 %  | 1 %<br>10 %  |
|                                      | Bueno   | 22 %<br>28 %                     | 22 %<br>37 % | 22 %<br>16 % | 22 %<br>9 % | 22 %<br>10 % |
|                                      | Regular | 34 %<br>28 %                     | 34 %<br>37 % | 34 %<br>16 % | 34 %<br>9 % | 34 %<br>10 % |
|                                      | Mala    | 29 %<br>28 %                     | 29 %<br>37 % | 29 %<br>16 % | 29 %<br>9 % | 29 %<br>10 % |
|                                      | Pésimo  | 14 %<br>28 %                     | 14 %<br>37 % | 14 %<br>16 % | 14 %<br>9 % | 14 %<br>10 % |

Fuente: Instrumento aplicado

**Interpretación y Análisis:** En la tabla se evidencia que:

- a) La dimensión liderazgo transformacional en su mayor porcentaje se encuentra en el nivel regular con el 34 % y la dimensión gestión administrativa en su mayor porcentaje se encuentra en el nivel bueno con el 37 % de los docentes encuestados; en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen.
- b) Mientras que el 1 % de los docentes encuestados consideran que el liderazgo transformacional se encuentra en el nivel alto y que en su mayor porcentaje de 37 % consideran que la dimensión de gestión administrativa se encuentran en el nivel bueno.
- c) Así mismo, el 14 % consideran que la dimensión transformacional se encuentra en el nivel pésimo y en su mayor porcentaje de 37 % de la dimensión gestión administrativa se encuentran en el nivel bueno.

6. RELACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTIÓN PEDAGÓGICA

**TABLA N° 22**

Dimensión liderazgo transformacional y dimensión gestión pedagógica

|                                      |         | DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGOGICA |              |              |              |             |
|--------------------------------------|---------|------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
|                                      |         | Alta                         | Bueno        | Regular      | Mala         | Pésimo      |
| DIMENSIÓN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL | Alta    | 1 %<br>21 %                  | 1 %<br>29 %  | 1 %<br>23 %  | 1 %<br>23 %  | 1 %<br>4 %  |
|                                      | Bueno   | 22 %<br>21 %                 | 22 %<br>29 % | 22 %<br>23 % | 22 %<br>23 % | 22 %<br>4 % |
|                                      | Regular | 34 %<br>21 %                 | 34 %<br>29 % | 34 %<br>23 % | 34 %<br>23 % | 34 %<br>4 % |
|                                      | Mala    | 29 %<br>21 %                 | 29 %<br>29 % | 29 %<br>23 % | 29 %<br>23 % | 29 %<br>4 % |
|                                      | Pésimo  | 14 %<br>21 %                 | 14 %<br>29 % | 14 %<br>23 % | 14 %<br>23 % | 14 %<br>4 % |

Fuente: Instrumento aplicado

**Interpretación y Análisis:** En la tabla se evidencia que:

- a) La dimensión liderazgo transformacional en su mayor porcentaje se encuentran en el nivel regular con el 34 % y 29 % en la dimensión gestión pedagógica en el nivel bajo de los docentes encuestados; en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen.
- b) Mientras que el 1 % de los docentes encuestados consideran que el liderazgo transformacional se encuentra en el nivel alto y que en su mayor porcentaje de 29 % consideran que la dimensión de gestión pedagógica se encuentran en el nivel bajo.
- c) Así mismo, el 14 % consideran que la dimensión transformacional se encuentra en el nivel pésimo y en su mayor porcentaje de 29 % de la dimensión gestión pedagógica se encuentran en el nivel bajo.

## 7. RELACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y GESTIÓN INSTITUCIONAL

**TABLA N° 23**

Dimensión liderazgo pedagógico y dimensión gestión institucional

|                                |         | DIMENSIÓN GESTIÓN INSTITUCIONAL |              |              |              |             |
|--------------------------------|---------|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
|                                |         | Alta                            | Bueno        | Regular      | Mala         | Pésimo      |
| DIMENSIÓN LIDERAZGO PEDAGÓGICO | Alta    | 0 %<br>16 %                     | 0 %<br>29 %  | 0 %<br>33 %  | 0 %<br>16 %  | 0 %<br>6 %  |
|                                | Bueno   | 17 %<br>16 %                    | 17 %<br>29 % | 17 %<br>33 % | 17 %<br>16 % | 17 %<br>6 % |
|                                | Regular | 35 %<br>16 %                    | 35 %<br>29 % | 35 %<br>33 % | 35 %<br>16 % | 35 %<br>6 % |
|                                | Mala    | 37 %<br>16 %                    | 37 %<br>29 % | 37 %<br>33 % | 37 %<br>16 % | 37 %<br>6 % |
|                                | Pésimo  | 11 %<br>16 %                    | 11 %<br>29 % | 11 %<br>33 % | 11 %<br>16 % | 11 %<br>6 % |

Fuente: Instrumento aplicado

**Interpretación y Análisis:** En la tabla se evidencia que:

- a) La dimensión liderazgo pedagógico con la dimensión gestión institucional en su mayor porcentaje se encuentran en el nivel regular con el 35 % y 33 % respectivamente de los docentes encuestados; en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen.
- b) Mientras que el 0 % de los docentes encuestados consideran que la dimensión liderazgo pedagógico se encuentra en el nivel alto y que en su mayor porcentaje de 33 % consideran que la dimensión de gestión institucional se encuentran en el nivel regular.
- c) Así mismo, el 11 % consideran que la dimensión liderazgo pedagógico se encuentra en el nivel pésimo y en su mayor porcentaje de 33 % de la dimensión gestión institucional se encuentran en el nivel regular.

## 8. RELACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

**TABLA N° 24**

Dimensión liderazgo pedagógico y dimensión gestión administrativa

|                                |         | DIMENSIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA |              |              |             |              |
|--------------------------------|---------|----------------------------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                                |         | Alta                             | Bueno        | Regular      | Mala        | Pésimo       |
| DIMENSIÓN LIDERAZGO PEDAGÓGICO | Alta    | 0 %<br>28 %                      | 0 %<br>37 %  | 0 %<br>16 %  | 0 %<br>9 %  | 0 %<br>10 %  |
|                                | Bueno   | 17 %<br>28 %                     | 17 %<br>37 % | 17 %<br>16 % | 17 %<br>9 % | 17 %<br>10 % |
|                                | Regular | 35 %<br>28 %                     | 35 %<br>37 % | 35 %<br>16 % | 35 %<br>9 % | 35 %<br>10 % |
|                                | Mala    | 37 %<br>28 %                     | 37 %<br>37 % | 37 %<br>16 % | 37 %<br>9 % | 37 %<br>10 % |
|                                | Pésimo  | 11 %<br>28 %                     | 11 %<br>37 % | 11 %<br>16 % | 11 %<br>9 % | 11 %<br>10 % |

Fuente: Instrumento aplicado



**Interpretación y Análisis:** En la tabla se evidencia que:

- a) La dimensión liderazgo pedagógico en su mayor porcentaje se encuentran en el nivel regular con el 35 % y 37 % de la dimensión gestión administrativa en el nivel bueno de los docentes encuestados; en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen.
- b) Mientras que el 0 % de los docentes encuestados consideran que la dimensión liderazgo pedagógico se encuentra en el nivel alto y que en su mayor porcentaje de 37 % consideran que la dimensión de gestión administrativa se encuentran en el nivel bueno.
- c) Así mismo, el 11 % consideran que la dimensión liderazgo pedagógico se encuentra en el nivel pésimo y en su mayor porcentaje de 37 % de la dimensión gestión administrativa se encuentran en el nivel bueno.

## 9. RELACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y GESTIÓN PEDAGÓGICA

**TABLA N° 25**

Dimensión liderazgo pedagógico y dimensión gestión pedagógica

|                                |         | DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA |              |              |              |             |
|--------------------------------|---------|------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
|                                |         | Alta                         | Bueno        | Regular      | Mala         | Pésimo      |
| DIMENSIÓN LIDERAZGO PEDAGÓGICO | Alta    | 0 %<br>21 %                  | 0 %<br>29 %  | 0 %<br>23 %  | 0 %<br>23 %  | 0 %<br>4 %  |
|                                | Bueno   | 17 %<br>21 %                 | 17 %<br>29 % | 17 %<br>23 % | 17 %<br>23 % | 17 %<br>4 % |
|                                | Regular | 35 %<br>21 %                 | 35 %<br>29 % | 35 %<br>23 % | 35 %<br>23 % | 35 %<br>4 % |
|                                | Mala    | 37 %<br>21 %                 | 37 %<br>29 % | 37 %<br>23 % | 37 %<br>23 % | 37 %<br>4 % |
|                                | Pésimo  | 11 %<br>21 %                 | 11 %<br>29 % | 11 %<br>23 % | 11 %<br>23 % | 11 %<br>4 % |

Fuente: Instrumento aplicado

**Interpretación y Análisis:** En la tabla se evidencia que:

- a) La dimensión liderazgo pedagógico en su mayor porcentaje se encuentran en el nivel regular con el 35 % y 29 % de la dimensión gestión pedagógica en el nivel bueno de los docentes encuestados; en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen.
- b) Mientras que el 0 % de los docentes encuestados consideran que la dimensión liderazgo pedagógico se encuentra en el nivel alto y que en su mayor porcentaje de 29 % consideran que la dimensión de gestión pedagógica se encuentran en el nivel bueno.
- c) Así mismo, el 11 % consideran que la dimensión liderazgo pedagógico se encuentra en el nivel pésimo y en su mayor porcentaje de 29 % de la dimensión gestión pedagógica se encuentran en el nivel bueno.

Por lo que, podemos afirmar que el nivel de relación de las dimensiones del liderazgo del director es significativa con las dimensiones de la gestión educativa, por los puntajes otorgados de los docentes encuestados en la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen Pacheco” UGEL Quispicanchi en el año 2018.

#### **IV. DISCUSIÓN**

Consideramos que el liderazgo directivo es una prioridad de las políticas educativas a nivel nacional e internacional, desempeñando una función decisiva en la mejora de los resultados de la gestión educativa al influir directamente en las motivaciones, capacidades y en el marco del buen desempeño en los agentes y actores educativos.

Debido a estos planteamientos es que hemos posicionado nuestro trabajo de investigación sobre el “Liderazgo del director en gestión educativa de la institución educativa Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi AÑO 2018”.

Los resultados obtenidos evidencian que el liderazgo del director se encuentra en el nivel regular con un promedio de 100,97 de puntaje según la valoración del baremo correspondiente, tal como se muestra en la tabla N° 5; lo que además representa un porcentaje de 35,73 %; que tiende a bueno en el 23,56 % y a pésimo en 10,15 % tal como se muestra en la tabla N° 6. Por otro lado la gestión educativa se encuentra en el nivel bueno con un promedio de 72,21 de puntaje según el baremo correspondiente, tal como se muestra en la tabla N° 5; lo que además representa un porcentaje de 31,20 % que tiende a alta o muy buena en el 21,02 % y a pésimo en 6,57 % tal como se muestra en la tabla N° 9. Además estos resultados se muestran en la tabla N° 13 de contingencia entre la variable del liderazgo y gestión educativa para la prueba de hipótesis. Lo que evidencia que el nivel del liderazgo del director es directa y significativa en la gestión educativa de la institución educativa Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi en el año 2018, así como se manifiesta en la hipótesis general; la misma que es corroborada en la tesis de Sonco Nina, Eliana Paula en su investigación titulada influencia del liderazgo transformacional en la calidad educativa de las instituciones públicas de educación primaria del distrito de Ayaviri en el 2011, que llega a la siguiente conclusión de que el liderazgo transformacional se relaciona directamente con la calidad educativa de las instituciones públicas primarias del distrito de Ayaviri en el año 2011.

Lo que nos demuestra que el liderazgo directivo en la actualidad y en la educación peruana se sustentan en nuevos paradigmas y reformas de la política educativa que implican la adopción de ejercer un liderazgo interpersonal múltiple en la gestión educativa innovadora de calidad. Según Chiavenato (1998) afirma que el liderazgo, se constituye como un paradigma innovador, un prototipo particular de la conducta humana que se ejerce en la interrelación con los demás, un eje orientador, una herramienta flexible capaz de mejorar los procesos de gestión en las instituciones, lo cual también es considerando por todos los docentes involucrados en la investigación que lo afirman mediante sus valoraciones. Esta investigación tiene como antecedente a Calle, Cleto (2008) en su investigación titulada “Relación entre el liderazgo transformacional y gestión institucional de los directores del nivel secundario” en la región Callao-Perú, quien llega a la conclusión de que las instituciones educativas requieren de directores con rasgos de liderazgo transformacional porque estos tienen objetivos y metas coherentes, una filosofía de gestión de calidad, una cultura de innovación y de comunicación.

De los resultados obtenidos en relación a las dimensiones de liderazgo directivo, de la dimensión liderazgo transaccional se encuentra en el nivel regular con 38 % que

tiende a bueno en el 31 % y a pésimo en el 5 %; lo que evidencia que la identidad y el rol protagónico en la toma de decisiones como líder directivo, la actitud de cambio en brindar estímulos, así mismo de ser negociador que muestra dialogo en la solución de conflictos; responde medianamente o en forma moderada a las expectativas de los docentes. En la dimensión liderazgo transformacional se encuentra en el nivel regular con 34 % que tiende a mala en el 29 % y a pésimo en el 14 %; lo que evidencia de lo que se afirma que el director sea un ejemplo a seguir, la gestión directiva en la consecuencia de metas, que propicia motivación y trabajo colaborativo; así mismo que la gestión como director en mejora de la institución; responde periódicamente o en forma moderada sin trascender a las expectativas de los docentes. En la dimensión liderazgo pedagógico se encuentra en el nivel en el nivel mala con 37 % que tiende a regular en 35 % y a pésimo en 11 %. Lo que evidencia en la determinación de metas y estrategias pedagógicas, el de propiciar trabajo colaborativo, el de apoyar a las innovaciones; así mismo que los instrumentos de autoevaluación pedagógica; sólo se aprecia en forma periódica sin trascender a las expectativas de los docentes.

Por otro lado en relación a las dimensiones de gestión educativa, de la dimensión gestión institucional se encuentra en el nivel regular con 33 % que tiende a buena en el 29 % y a pésimo en 6 %; lo que evidencia los documentos de gestión se planifica en el logro de objetivos y metas para un servicio educativo, realizándose capacitaciones y actualizaciones docentes. En la dimensión gestión administrativa se encuentra en el nivel buena con 37 % que tiende a muy buena o alta en el 28 %; lo que evidencia una planificación, organización, ejecución y control de los recursos humanos y materiales. En la dimensión pedagógica se encuentra en el nivel buena con 29 % que tiende a regular en el 23 % y a pésimo en 4 %; lo que evidencia los estudiantes participan en actividades extracurriculares y proyectos educativos, realizándose evaluaciones de acuerdo las capacidades y competencias, en donde se propicia que los documentos de planificación pedagógica garanticen el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

En el trabajo de investigación se ha demostrado que efectivamente el nivel del liderazgo del director es directa y significativa en la gestión educativa de la institución educativa; además que la situación del liderazgo del director es significativa, que la situación de gestión educativa es significativa, El nivel de relación de las dimensiones del liderazgo del director es significativa con las dimensiones de la gestión educativa por las valoraciones de los puntajes otorgado por los docentes encuestados en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi en el año 2018.

## V. CONCLUSIONES

PRIMERO: De la investigación realizada y de acuerdo al análisis de los resultados se concluye aceptar la hipótesis general de la investigación realizada, que efectivamente el nivel del liderazgo del director es directa y significativa en la gestión educativa de la institución educativa Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi en el año 2018; es decir, que ante el problema general planteado la variable liderazgo del director se encuentra en el nivel regular con un promedio de 100,97 de puntaje lo que además representa un porcentaje de 35,73 % en las dimensiones de liderazgo transaccional, transformacional y pedagógico. La gestión educativa se encuentra en el nivel bueno con un promedio de 72,21 de puntaje lo que además representa un porcentaje de 31,20 % en las dimensiones de gestión institucional, administrativa y pedagógica.

SEGUNDO: Además podemos concluir la existencia de una relación significativa entre el liderazgo directivo y sus respectivas dimensiones, tal es así que respecto a la dimensión transaccional es de nivel regular en 38 %; en la dimensión transformacional también es de nivel regular en 34 % y en la dimensión pedagógica es de nivel malo en 37 %. Esto significa que, el despliega el líder director en su labor en las dimensiones del liderazgo transaccional, transformacional al obtener el nivel regular ante las expectativas de los docentes; indica que la identidad y el rol protagónico en la toma de decisiones como líder directivo, la actitud de cambio en brindar estímulos, así mismo de ser negociador que muestra dialogo en la solución de conflictos; además que el director sea un ejemplo a seguir, la gestión directiva en la consecuencia de metas, que propicia motivación y trabajo colaborativo; así mismo que la gestión como director en mejora de la institución; responde periódicamente y medianamente sin trascender las expectativas. En la dimensión de liderazgo pedagógica resulta malo lo cual es preocupante dado que es factor principal para el logro de los aprendizajes acorde a las innovaciones o planes de mejora en metas de calidad educativa. Lo que corrobora la hipótesis específica que la situación del liderazgo del director es significativa en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi en el año 2018

TERCERO: Por otro lado se concluye que la relación entre gestión educativa y sus respectivas dimensiones también es significativa, tal es así que a la dimensión institucional es de nivel regular en 33 %, en la dimensión administrativa es de nivel bueno en 37 % y en la dimensión pedagógica es de nivel bueno en 29 %. Esto significa que, el rol del director en su gestión educativa en la dimensión del gestión institucional es regular, es decir en cierta manera se aprecia que los documentos de gestión se planifica en el logro de objetivos y metas para un servicio educativo, realizándose capacitaciones y actualizaciones docentes. En la gestión administrativa y pedagógica es bueno, es donde se aprecia un mejor resultado debido por los aportes de las subdirecciones de administración y de formación general, ante una planificación, organización, ejecución y control de los recursos humanos y materiales; que los estudiantes participan en actividades extracurriculares y proyectos educativos, realizándose evaluaciones de acuerdo las capacidades y competencias, en donde se propicia que los documentos de planificación pedagógica garanticen el logro de los aprendizajes de los estudiantes los cuales son considerados por los docentes en sus encuestas. Lo que corrobora la hipótesis específica que la situación de gestión educativa es significativa en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi en el año 2018.

CUARTO: Concluimos que el nivel de relación de las dimensiones del liderazgo del director es significativa con las dimensiones de la gestión educativa como se muestra en la tablas de contingencia respectivas; la dimensión de liderazgo transaccional que es nivel regular en 38 %, dimensión de liderazgo transformacional que es de nivel regular en 34 % y dimensión de liderazgo pedagógico en nivel regular en 35 % en relación a la dimensión gestión institucional es de nivel regular en 33 %, en relación a la dimensión administrativa es de nivel bueno en 37 % en relación a la dimensión gestión pedagógica es de nivel bueno en 29 % respectivamente. Lo que corrobora la otra hipótesis específica entre la relación de las dimensiones del liderazgo del director es significativa con las dimensiones de la gestión educativa en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen UGEL Cusco en el AÑO 2018.

QUINTO: El análisis estadístico realizado para determinar la consistencia interna del cuestionario de liderazgo directivo, así como para sus dimensiones de 36 ítems; se puede apreciar que los valores obtenidos por el coeficiente alfa de Cronbach es de 0,96 muy cercano a 1, como se muestra en la tabla N° 1; por lo tanto se concluye que el instrumento para medir esta variable es confiable y de alta consistencia. En lo que se refiere a la gestión educativa, así como para sus dimensiones de 21 ítems; el valor obtenido por el coeficiente alfa de Cronbach es de 0,95 también muy cercano a 1, como se muestra en la tabla N° 3; por lo que se concluye que el instrumento para medir esta variable es confiable y de alta consistencia.

SEXTO: El liderazgo del director es una habilidad interpersonal que favorece en la motivación y guía de una organización de personas de consensuar incentivos para un trabajo en equipo y colaborativo, es decir debe existir una complementariedad de liderazgo transaccional y transformacional, los cuales son considerados regularmente en la institución; en cuanto a liderazgo pedagógico es preocupante por su resultado malo, en estos tiempos actuales ante políticas educativas nacional e internacional lo que se necesitan son directores líderes en lo pedagógico en la consecución de logros educativos. Pero que en cierta manera se aprecia que es equilibrada mediante una gestión en lo administrativo y pedagógica de nivel bueno que están siendo valorados por los docentes quienes tienen una relación directa especialmente en la planificación de los documentos pertinentes a la labor del docente de acuerdo a los nuevos enfoques en las áreas curriculares.

## **VI. RECOMENDACIONES**

De las conclusiones expuestas en líneas anteriores se desprenden las siguientes recomendaciones:

1. Se sugiere que el presente estudio de investigación expuesto, pueda ser ampliada y profundizada de tal manera que se obtengan resultados y propuestas orientadas a mejorar las condiciones interpersonales en el liderazgo del director en la mejora de la gestión educativa acorde a los nuevos enfoques para una educación de calidad tanto de la institución Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi, como a nivel regional y nacional.
2. Creación de un centro de formación de directores líderes de alto rendimiento, mediante un programa de liderazgo transaccional, transformacional y pedagógico; trascendental en la política educativa del Ministerio de Educación en regiones del norte, centro y sur de nuestro país de acuerdo a los nuevos enfoques y paradigmas educativos. Hacia una acreditación profesional de los gerentes educativos y de las instituciones educativas nacionales en el marco del buen desempeño directivo.
3. Elaborar perfiles de cualidades requeridas para el director en las instituciones nacionales y evaluaciones periódicas por resultados en base a competencias de solución de casos, habilidades directivas, habilidad para resolver conflictos entre los actores de la institución educativa, así como para ejercer un acompañamiento y liderazgo pedagógico para desempeñarse con idoneidad en la conducción de las instituciones educativas públicas.
4. Tanto los directivos y jerárquicos como el personal docente de la institución educativa Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi, aprovechando los procesos de capacitación del sistema curricular y de directivos; que en la actualidad se encuentra ofreciendo el Ministerio de Educación (MED), a través de los órganos intermedio como Unidad de Gestión educativa Local (UGEL), la Dirección Regional de Educación Cusco (DREC), los portales virtuales de PERUEDUCA deben preocuparse para las capacitaciones presenciales o



virtuales, de manera constante, a esos espacios pedagógicos para mejorar su rol profesional, que contribuirá también al mejoramiento de la gestión institucional, administrativa, técnica y pedagógica relacionada con las funciones. Puesto que los actores de la comunidad educativa coinciden en sus criterios al afirmar que tanto el liderazgo directivo en la gestión educativa del director se evidencian en la institución educativa están en un promedio de nivel regular.

5. Se considera necesario recomendar al director de la institución educativa Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi, tomar en cuenta los porcentajes menores que se refieren a ciertos aspectos negativos que se deben mejorar tanto en la variable de liderazgo directivo como en la gestión educativa y sus respectivas dimensiones, para el efecto de reformular planes de mejora institucional, planes estratégicos y operativos anuales; además de considerar en su gestión directriz, su habilidad de ser líder interpersonal y pedagógico antes que ser jefe educativo.
6. Es importante que la institución educativa Nuestra Señora del Carmen UGEL Quispicanchi realice periódicamente jornadas de reflexión, talleres de autoaprendizaje, interdisciplinario, capacitaciones e implementar talleres de inteligencia emocional a fin de asegurar una convivencia y clima institucional sana entre las partes vinculadas tanto el director y los docentes; a fin de mejorar la calidad de trato de las relaciones interpersonales, se recomienda a los directivos institucionales elaborar de manera consensuada un Código de Convivencia Institucional.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. ALFONSO Alicia. (2001). La excelencia gerencial en educación. Lima: Derrama Magisterial.
2. ANDER-EGG Ezequiel (1997). Diccionario de Pedagogía. Buenos Aires: Magisterio
3. GALLEGOS Alberto. (2004). Gestión educativa en el proceso de descentralización. Lima: San Marcos
4. CALERO Mavilo. (1998). Hacia la excelencia de la educación. Lima: San Marcos.
5. UNESCO. (2004). Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe. San Juan de Puerto Rico: CEPAL.
6. RINCON Juan. (2005). Tesis de Maestría: "Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle del Chumbao en la provincia de Andahuaylas. Año 2005". Lima: "UNMSM".
7. RODRIGUEZ Edith. (2006). Tesis de Licenciatura: "Percepción de los estudiantes de enfermería sobre los estilos de liderazgo de los docentes del departamento académico de enfermería de la "UNMSM". Lima: "UNMSM".
7. MANSILLA José (2007). Tesis de Doctorado: "Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la Institución "Inmaculada Concepción". Lima: "UNMSM"
8. DOMINGUEZ Constantino (1999). Tesis de Maestría: "El desempeño docente, las metodologías didácticas y el rendimiento de los alumnos de la escuela académico profesional de Obstetricia de la Facultad de Medicina" Lima: "UNMSM".
9. OSORIO Alberto (2006). Tesis de Doctorado: "El desempeño docente y el rendimiento académico en formación especializada de los estudiantes de matemática y física de las tres facultades de educación de las universidades de la sierra central del Perú". Lima: "UNMSM".
10. PAREDES Luz (2006). Tesis de licenciatura: "Desempeño del docente en el 4to año de la promoción 2000 y 2002 de la Escuela Académico Profesional de Obstetricia de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, octubre 2004 febrero 2006". Lima: "UNMSM".

11. CHARRY Juan (2005). Tesis de Maestría: "Relación entre el desempeño didáctico del docente y la capacitación del egresado para elaborar la tesis de grado en la Maestría de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos". Lima: "UNMSM".
12. RAMIREZ María (2006). Tesis de Maestría. "Evaluación integral del desempeño profesional de los docentes de Educación Secundaria de Menores de la UGEL N° 06 DE Lima para el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y educación" Lima: UNE.
13. DELGADO Lisbeth (2005). Implicancias del nuevo marco legal sobre los roles de la institución educativa, los gobiernos locales y el Ministerio de Educación. Lima: Consejo Nacional de Educación.
14. MONTENEGRO Ignacio (2003). Evaluación del Desempeño Docente. Bogotá: magisterio.
15. FALIERES Nancy y ANTOLIN Marcela (2004). Como mejorar el aprendizaje en el aula y poder evaluarlo. Montevideo: Cadiex international.
16. TENUTTO Martha, KLINOFF Adriana y otros. (2004). Escuela para maestros. Montevideo: Cadiex International.
17. UNESCO. (2004). Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe. San Juan de Puerto Rico: CEPAL.
18. ANDER-EGG Ezequiel (1997). Diccionario de Pedagogía. Buenos Aires: Magisterio
19. UNE (2004). Capacitación de docentes y directores de la región Callao. Lima: DATA PRESS S.A.
20. COLLAO Oscar (1997). Administración y gestión educativa. Lima: Asociación Grafica Educativa.
21. HELLRIEGEL Don (2005). Administración. México. DF.: Internacional Thomson Editores.
22. CHIAVENATO Idalberto (1986). Introducción a la teoría general de la administración. México DF: Mc Graw Hill.
23. CHIAVENATO Idalberto (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: Mc Graw Hill.
24. CHIAVENATO Idalberto (2002). Administración. 3era edición. Bogotá: MC Graw Hill.
25. GUIBOVICH Lorgio (2006). Antropología liderazgo y cultura organizacional. Lima: Universidad Villarreal.
26. CUEVA Alonso (2006). Diccionario de pedagogía. Lima: AFA EDITORES importadores S.A.
27. PRATT Henry (2004). Diccionario de Sociología. México D.F: Fondo de cultura Económica.

28. CERTO Samuel (2000). Administración Moderna. Octava edición. México DF: Prentice Hall.
29. KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz (2001). Elementos de Administración. México DF: Mc Graw Hill.
30. MARTI Isabel (2003). Diccionario enciclopédico de educación. Barcelona: CEAC. Pág. 281 (B. Publica de Lima) E370.3 D.
31. ROBBINS Stephen (1999). Comportamiento organizacional. Octava edición. México DF: Prentice Hall Hispanoamérica.
32. VALDIVIA Edgar (2003). Liderazgo y gestión en los centros de educación técnica. Lima: Cartolan EIRL

### **BIBLIOGRAFIA ELECTRÓNICA**

1. <http://www.monografias.com/trabajos20/estadistica/estadistica.shtml#chi> Chi cuadrado de Pearson 25/10/2010
2. [www.eubca.edu.uy/.../estadistica/TEMA%204-...](http://www.eubca.edu.uy/.../estadistica/TEMA%204-...) Tema 4 Análisis estadístico 22/11/2011
3. [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/metodologia\\_cuantitativa.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/metodologia_cuantitativa.html) metodología cuantitativa

### **ANEXOS**

1. Cuadros de consistencia
2. Instrumentos de recolección de datos

**ANEXO N° 1**

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE INVESTIGACION

**TITULO:** LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA GESTION EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN PACHECO”  
UGEL QUISPICANCHI EN EL AÑO 2017-2018

| <b>PROBLEMA</b>  | <b>OBJETIVOS</b>   | <b>HIPOTESIS</b>  | <b>VARIABLES<br/>DIMENSIONES</b>  | <b>METODOLOGIA</b>  |
|--|--|---|---|---|
| <p align="center"><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Cuál es el nivel de relación del liderazgo del director con la gestión educativa de la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen Pacheco” de la UGEL Cusco en el año 2017-2018?</p> | <p align="center"><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar el nivel de relación del liderazgo del director con la gestión educativa de la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen Pacheco” de la UGEL Cusco en el año 2017-2018.</p> | <p align="center"><b>HIPOTESIS GENERAL</b></p> <p>El nivel de relación del liderazgo del director es directa y significativa en la gestión educativa de la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen Pacheco” de la UGEL Quispicanchi en el año 2017-2018.</p> | <p><b>Variable 1:</b></p> <p>LIDERAZGO DEL DIRECTOR</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo transaccional</li> <li>• Liderazgo transformacional</li> <li>• Liderazgo pedagógico</li> </ul> | <p>Enfoque Cuantitativo</p> <p>TIPO DE INVESTIGACIÓN:<br/>sustantivo básico</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     M --&gt; O1     M --&gt; O2     O1 &lt;--&gt; O2             </pre> </div> |
| <p align="center"><b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b></p> <p>❖ ¿Cuál es la situación del liderazgo del director en la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen Pacheco” de la UGEL</p>  | <p align="center"><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p> <p>❖ Identificar la situación de liderazgo del director en la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen Pacheco” de la</p>   | <p align="center"><b>HIPOTESIS ESPECIFOS</b></p> <p>❖ La situación del liderazgo del director es alta y significativa en la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen Pacheco” de la UGEL</p>  |   | <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:<br/>Correlacional</p>   |

|   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|--|
| <p>Quispicanchi en el año 2017-2018?</p> <p>❖ ¿Cuál es la situación de la gestión educativa en la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen Pacheco” de la UGEL Quispicanchi en el año 2017-2018?</p> <p>❖ ¿Cuál es el nivel de relación de las dimensiones de liderazgo del director y las dimensiones de la gestión educativa en la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen Pacheco” de la UGEL Quispicanchi en el año 2017-2018?</p> | <p>UGEL Quispicanchi en el año 2017-2018.</p> <p>❖ Identificar cuál es la situación de la gestión educativa en la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen Pacheco” de la UGEL Quispicanchi en el año 2017-2018.</p> <p>❖ Establecer cuál es el nivel de relación de las dimensiones del liderazgo del director en la gestión educativa de la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen Pacheco” de la UGEL Cusco en el año 2017-2018.</p> | <p>Quispicanchi en el año 2017-2018.</p> <p>❖ La situación de la gestión educativa es significativa en la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen Pacheco” de la UGEL Quispicanchi en el año 2017-2018.</p> <p>❖ El nivel de relación de las dimensiones del liderazgo del director es alta y significativa con las dimensiones de la gestión educativa en la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen Pacheco” de la UGEL Quispicanchi en el año 2017-2018.</p> | <p><b>Variable 2:</b></p> <p>GESTIÓN EDUCATIVA</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión institucional.</li> <li>• Gestión Administrativa.</li> <li>• Gestión pedagógica.</li> </ul> | <p><b>POBLACIÓN:</b><br/>Directivos, jerárquicos y Docentes de la I.E. en la cantidad de 50</p> <p><b>MUESTRA:</b><br/>30 Entre directivos jerárquicos-docentes</p> <p><b>Fórmula:</b></p> $n = \frac{s^2}{v^2} = \frac{\text{varianza de la muestra}}{\text{varianza de la población}}$ |
|---|---|---|---|--|

**ANEXO N° 2 - A**

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**VARIABLE N° 1: LIDERAZGO DIRECTIVO**

| VARIABLE   | DIMENSIONES   | INDICADORES   |
|--|---|---|
| <p>V.E.1. <b>Liderazgo directivo</b>; es la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido<sup>1</sup>. Autor: (Manuel Lorenzo Delgado, 2004. 196)</p> <p>1. LORENZO DELGADO, Manuel. (2004). El liderazgo para la promoción de calidad en una institución educativa. . Actas de las I Jornadas Andaluzas de Organización y Dirección de Instituciones Educativas. Granada. p. 196.</p> | <p><b>1. Ejerce liderazgo transaccional</b></p> <p><b>Liderazgo transaccional</b>; El liderazgo, desde el enfoque transaccional, se entiende como un "rol" y no como un "estilo". El papel del líder cambiará según vayan cambiando los objetivos, las expectativas o las tareas. El factor clave es la percepción de las personas no los estilos personales del líder o los seguidores<sup>2</sup>. Autor: (Antonio Ares Parra. 1983.22)</p> <p>2. ARES PARRA, Antonio. (1983). Artículo publicado en la Revista de Análisis Transaccional y Psicología Humanista nº 4, 2º semestre 1983. p. 22.</p> | <p>1.1. Identidad y rol protagónico en toma de decisiones como líder directivo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones o políticas</li> <li>• Identidad o identificación institucional</li> <li>• Rol protagónico</li> <li>• Cumplimiento de normas o leyes</li> <li>• Experiencia previa o carisma</li> <li>• Responsabilidad de decisiones</li> </ul> <p>1.2 Demuestra actitud de cambio y brinda estímulos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud de cambio a innovaciones</li> <li>• Estímulos o castigos</li> </ul> <p>1.3 Negociador y muestra dialogo en la solución de conflictos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resuelves situaciones conflictivos</li> <li>• Es concertador y negociador</li> </ul> |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acepta ideas y es dialogante</li> <li>• Reflexión</li> </ul>   |
|  | <p><b>2. Ejerce liderazgo transaccional</b></p> <p><b>Liderazgo transformacional;</b> “En este caso, la escuela –y no el director– es el centro o eje del cambio educativo. Este enfoque releva los comportamientos y prácticas directivos orientados a comunicar una visión motivadora, a expresar altas expectativas sobre el desempeño, proyectar auto confianza y expresar confianza en la capacidad de los seguidores para alcanzar metas, modelar roles y enfatizar los propósitos e identidad colectivos. Esta perspectiva considera que el líder ejerce una poderosa influencia sobre los demás y pone el acento en la relación misma que se establece entre aquel y los seguidores”. (Leithwood, 2006)<sup>3</sup>.</p> <p>3. Leithwood, K. (2006). Liderazgo transformacional. Deusto, España.</p> | <p>2.1. Es líder un ejemplo a seguir por los docentes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejemplo a seguir</li> <li>• Resistencia</li> <li>• Influencia</li> <li>• Valores de equidad y justicia</li> </ul> <p>2.2. Gestión directivo en consecución de metas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreos</li> <li>• Consecución de metas</li> </ul> <p>2.3. Propicia motivación y trabajo colaborativo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera confianza y seguridad</li> <li>• Motiva a los docentes</li> <li>• Trabajo en equipo y colaborativo</li> </ul> <p>2.4. Gestión directivo en mejora de la institución</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización</li> <li>• Logros de gestión</li> <li>• Planificación</li> <li>• Iniciativa</li> </ul> |



|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de metas y objetivos</li> </ul>  |
|  | <p><b>3. Ejerce liderazgo pedagógico para la calidad educativa</b></p> <p><b>Liderazgo pedagógico;</b> la principal preocupación del liderazgo educativo ha de ser la promoción de la potencialidad o competencias de todos los miembros de la institución o de aquellos sobre los que ejerce su actuación orientadas a lograr una educación de calidad, preferiblemente dentro de un enfoque de calidad total o integral<sup>4</sup>. Autor : (Gento, 2012)</p> <p>4. GENTO PALACIOS, Samuel. (2012). Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas. (Simposio presentado al XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas- CIOIE- Granada, España, 18-20 de diciembre de 2012).</p> | <p>3.1 Determinación metas y estrategias pedagógicas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo pedagógico</li> <li>• Calidad de educación</li> <li>• Coordinación pedagógica</li> <li>• Diseño de estrategias</li> </ul> <p>3.2 Propicia motivación en trabajos colaborativos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura de trabajo colaborativo</li> </ul> <p>3.3. Apoyo a las innovaciones y promueve potencialidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• innovaciones pedagógicas y educativas</li> <li>• Promover potencialidades</li> </ul> <p>3.4 Instrumentos de autoevaluación pedagógica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades e instrumentos de autoevaluación</li> </ul> |

## ANEXO N° 2 - B

### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### VARIABLE N° 2: GESTIÓ EDUCATIVA

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>V.E.2. <b>Gestión educativa</b>; una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia</p> | <p><b>1. Gestión Institucional</b>; Como el conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de unos objetivos planteados a un determinado plazo. El hecho de movilizar recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.) implica planificar actuaciones, distribuir tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar los procesos y resultados<sup>5</sup>. Autor: (Antúnez 1998. 61).</p> <p>5. ANTUNEZ, Serafín. (1998). Claves para la organización de centros escolares. Editorial Horsori. Barcelona-España</p> <p><b>Gestión Escolar</b>; "El conjunto de servicios que prestan la personas dentro de las organizaciones dedicadas al empleo, que se diferencia de las actividades no relacionadas con los componentes no humanos de la</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboración del PEI</li><li>• Servicio educativo</li><li>• Objetivos, metas</li><li>• Documentos de planificación y gestión</li><li>• Supervisión y monitoreo</li><li>• Logro de objetivos en calidad educativa</li><li>• Comunicación docente-alumno</li><li>• Capacitaciones docentes y actualizaciones docentes</li><li>• Talleres y círculos de interaprendizaje</li></ul> |
|---|--|--|

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.<br/>(RM 168-2002-ED)</p> | <p>organización, como los locales, finanzas y equipamientos”<sup>6</sup>. Autor: (Gimeno Sacristán. 2005. 66).</p> <p>6. GIMENO SACRISTÁN, J. (2005). La educación que aún es posible. Ensayos acerca de la cultura para la educación. Madrid: Morata, 183 p.66</p>  |   |
|   | <p><b>2. Gestión Administrativa;</b> es la participación democrática y la define en términos de sus operaciones, las cuales están inspiradas en Fayol: planificar, organizar, dirigir, coordinar, presupuestar, supervisar, evaluar y controlar<sup>7</sup>. Autor: (Sánchez Horcajo 1999, citado por José María García .16)</p> <p>7. GARCÍA GARDUÑO, José María. (1999). Estrategias para Mejorar la Enseñanza de la Administración Educativa. Universidad Iberoamericana-México. p.16</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Organización</li> <li>• Recursos humanos y materiales</li> <li>• Rinde cuentas</li> <li>• Control y evaluación</li> <li>• Flexibilidad</li> </ul>   |
|   | <p><b>3. Gestión pedagógica;</b> “Más que ajustarse a la idea de administración, se aproxima a la idea de gobierno y más puntualmente a la idea de participación colectiva por parte de los miembros de una organización en los procesos de diseño, decisión y evaluación del funcionamiento de la misma”<sup>8</sup>. Autor: (Furlán, Landesman y Pasillas.2000. 141).</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación democrática y colectiva</li> <li>• Proyectos de innovación o de mejora</li> <li>• Desarrollo integral de los alumnos</li> <li>• Convivencia escolar</li> <li>• Evaluación del aprendizaje</li> <li>• Articula los temas transversales</li> <li>• Diversificación curricular</li> <li>• Estrategias de enseñanza y aprendizaje</li> </ul> |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | 8. Furlan, A.; Landesman, M. y Pasillas, M. A. (2000). "La gestión pedagógica polémicas y casos. México: UNESCO-OREALC.p.141 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de planificación pedagógica</li> <li>• Logros de aprendizaje</li> </ul> |
|--|--|---|

### ANEXO 3 - A

#### MATRIZ DE INSTRUMENTOS EN RECOJO DE DATOS

##### VARIABLE 1: LIDERAZGO DIRECTIVO

| VARIABLE                   | DIMENSIONES             | INDICADORES   | PESO | N° ITEMS | ITEMS   | VALORACION  |
|----------------------------|-------------------------|---|------|----------|---|---|
| <b>Liderazgo Directivo</b> | Liderazgo transaccional | 1.1. Identidad y rol protagónico en toma de decisiones como líder directivo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones o políticas</li> <li>• Identidad o identificación institucional</li> <li>• Rol protagónico</li> </ul> |      | 6        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El director para la toma de decisiones convoca al CONEI</li> <li>• El director realiza actividades y proyectos de identidad institucional a los docentes</li> <li>• El director Asume rol protagónico en diversas actividades institucionales</li> <li>• El director establece la encargatura</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• A veces</li> <li>• Rara vez</li> <li>• Nunca</li> <li>• Totalmente nunca</li> </ul> |

|  |  |  |   |   |   |
|--|--|--|---|---|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de normas o leyes</li> <li>• Experiencia previa o carisma</li> <li>• Responsabilidad de decisiones</li> </ul>            |  |   | <p>de plazas jerárquicas y directivas de acuerdo a las normas o leyes vigentes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El director tiene experiencia profesional y la capacidad de entusiasmar, transmitir confianza, respeto, predicando con el ejemplo</li> <li>• El director es trascendente y responsable de sus decisiones</li> </ul> |   |
|  | <p>1.2 Demuestra actitud de cambio y brinda estímulos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud de cambio a innovaciones</li> <li>• Estímulos o castigos</li> </ul> |  | 2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestructura e innova la Institución Educativa a expectativas actuales de la globalización de la información y la tecnología</li> <li>• El director estimula a los docentes por su buen desempeño profesional o por proyectos de innovación ejecutados</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• A veces</li> <li>• Rara vez</li> <li>• Nunca</li> <li>• Totalmente nunca</li> </ul> |
|  | <p>1.3 Negociador y muestra dialogo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resuelves situaciones conflictivos</li> <li>• Es concertador y negociador</li> </ul>          |  | 4 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resuelve situaciones conflictivas generados por la comunidad educativa</li> <li>• Es negociador y concertador en situaciones conflictivas</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• A veces</li> <li>• Rara vez</li> <li>• Nunca</li> <li>• Totalmente nunca</li> </ul> |

|  |                            |  |  |   |  |   |
|--|----------------------------|--|--|---|--|---|
|  |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acepta ideas y es dialogante</li> <li>• Reflexión</li> </ul>  |  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordina, dialoga y acepta ideas o sugerencias para toma de decisiones institucionales</li> <li>• Promueve análisis y reflexión sobre los ámbitos de mejora o la solución de problemas</li> </ul>   |   |
|  | Liderazgo transformacional | <p>2.1. Es líder un ejemplo a seguir por los docentes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejemplo a seguir</li> <li>• Resistencia</li> <li>• Influencia</li> <li>• Valores de equidad y justicia</li> </ul> |  | 4 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El director es un profesional ejemplo a seguir</li> <li>• Los docentes muestran cierta resistencia a las directivas directorales</li> <li>• La actitud del director motiva a los docentes a modificar sus conductas</li> <li>• Predica y cumple los valores de equidad y justicia entre los docentes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• A veces</li> <li>• Rara vez</li> <li>• Nunca</li> <li>• Totalmente nunca</li> </ul> |
|  |                            | <p>2.2. Gestión directivo en consecución de metas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreos</li> <li>• Consecución de metas</li> </ul>   |  | 2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando el Director realiza monitoreos o visita a las aulas tiene actitud dialogante con el docente</li> <li>• Fomenta en el personal la consecución de metas y objetivos fijados por la Institución Educativa</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• A veces</li> <li>• Rara vez</li> <li>• Nunca</li> <li>• Totalmente nunca</li> </ul> |

|           |  |   |  |   |  |   |
|-----------|--|---|--|---|--|---|
|           |  | <p>2.3. Propicia motivación y trabajo colaborativo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera confianza y seguridad</li> <li>• Motiva a los docentes</li> <li>• Trabajo en equipo y colaborativo</li> </ul>                                  |  | 3 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El director motiva y promueve un ambiente de confianza y seguridad</li> <li>• El director motiva a los docentes en trabajos de apoyo pedagógico</li> <li>• El director promueve trabajos en equipo y colaborativos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• A veces</li> <li>• Rara vez</li> <li>• Nunca</li> <li>• Totalmente nunca</li> </ul> |
|           |  | <p>2.4. Gestión directivo en mejora de la institución</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización</li> <li>• Logros de gestión</li> <li>• Planificación</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Identificación de metas y objetivos</li> </ul> |  | 5 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El director orienta y optimiza la gestión institucional</li> <li>• Se evalúa los logros de gestión pedagógica, administrativa e institucional</li> <li>• En la institución educativa se planifica y organiza los planes de mejora o innovación</li> <li>• El director lidera y tiene iniciativa en la gestión institucional</li> <li>• El director se identifica e involucra con las metas y objetivos institucionales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• A veces</li> <li>• Rara vez</li> <li>• Nunca</li> <li>• Totalmente nunca</li> </ul> |
| Liderazgo |  | 3.1 Determinación metas y estrategias pedagógicas   |  | 4 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propicia apoyo pedagógico a los docentes en el logro del plan anual</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• A veces</li> </ul>  |

|  |            |   |  |   |   |   |
|--|------------|---|--|---|---|---|
|  | pedagógico | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo pedagógico</li> <li>• Calidad de educación</li> <li>• Coordinación pedagógica</li> <li>• Diseño de estrategias</li> </ul>                      |  |   | <p>de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve actividades de logros de aprendizaje de calidad educativa</li> <li>• Propicia coordinaciones pedagógicas de los temas transversales en las diferentes áreas curriculares</li> <li>• Promueve diseño de estrategias de aprendizaje para los estudiantes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rara vez</li> <li>• Nunca</li> <li>• Totalmente nunca</li> </ul>                                       |
|  |            | <p>3.2 Propicia motivación en trabajos colaborativos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura de trabajo colaborativo</li> <li>• Círculos de aprendizaje</li> </ul>               |  | 2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomenta una cultura de colaboración y trabajo en equipo entre los docentes de las áreas curriculares</li> <li>• Fomenta la reflexión y valoración de los círculos de interaprendizaje</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• A veces</li> <li>• Rara vez</li> <li>• Nunca</li> <li>• Totalmente nunca</li> </ul> |
|  |            | <p>3.3. Apoyo a las innovaciones y promueve potencialidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovaciones pedagógicas y educativas</li> <li>• Promover potencialidades</li> </ul> |  | 2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El director apoya las innovaciones pedagógicas o educativa</li> <li>• Estimula y emite resoluciones directorales de felicitación a los docentes que destacan</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• A veces</li> <li>• Rara vez</li> <li>• Nunca</li> <li>• Totalmente nunca</li> </ul> |
|  |            | <p>3.4 Instrumentos de autoevaluación pedagógica</p>  |  | 2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El director desarrolla actividades con instrumentos de autoevaluación</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• A veces</li> </ul>  |



|  |  |   |  |  |  |   |
|--|--|---|--|--|--|---|
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades e instrumentos de autoevaluación</li> <li>• Jornadas de autoformación docente</li> </ul> |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El director fortalece las competencias docentes mediante jornadas de autoformación docente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rara vez</li> <li>• Nunca</li> <li>• Totalmente nunca</li> </ul> |
|--|--|---|--|--|--|---|

### ANEXO 3 - B

#### MATRIZ DE INSTRUMENTOS EN RECOJO DE DATOS

#### VARIABLE N° 2: GESTIÓN EDUCATIVA

| VARIABLE                 | DIMENSIONES           | INDICADORES  | PESO | N° ITEMS | ITEMS   | VALORACION  |
|--------------------------|-----------------------|--|------|----------|---|---|
| <b>Gestión educativa</b> | Gestión Institucional | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del PEI</li> <li>• Servicio educativo</li> <li>• Objetivos, metas</li> <li>• Documentos de planificación y gestión</li> <li>• Supervisión y monitoreo</li> <li>• Logro de objetivos en</li> </ul> |      | 8        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En la Institución Educativa el director elabora el PEI con los docentes y directivos en pleno.</li> <li>• En la Institución Educativa se ofrece servicio educativo de calidad a sus estudiantes.</li> <li>• Propicia actividades curriculares y extracurriculares que están dirigidas a</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• A veces</li> <li>• Rara vez</li> <li>• Nunca</li> <li>• Totalmente nunca</li> </ul> |

|  |                        |   |  |   |  |   |
|--|------------------------|---|--|---|--|---|
|  |                        | <p>calidad educativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación docente-alumno</li> <li>• Capacitaciones docentes y actualizaciones docentes</li> </ul>  |  |   | <p>la formación integral de los estudiantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propicia que las áreas curriculares tengan todos los documentos de gestión y planificación del año escolar</li> <li>• Periódicamente realiza la supervisión y monitoreo de las actividades y avance curricular.</li> <li>• Planifica el trabajo en el que se plantea los logros de objetivos para la calidad de servicio educativo.</li> <li>• Propicia la comunicación docente-alumno sea horizontal y empático.</li> <li>• Realiza capacitaciones pedagógicas a los docentes en las diferentes áreas curriculares.</li> </ul> |   |
|  | Gestión Administrativa | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Organización</li> <li>• Recursos humanos y materiales</li> <li>• Rinde cuentas</li> <li>• Control y evaluación</li> <li>• Flexibilidad</li> </ul> |  | 6 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al inicio del año escolar todas las áreas curriculares presentan su plan de trabajo anual.</li> <li>• Se organizan actividades de logros de aprendizaje según las directivas</li> <li>• Se efectúan los inventarios de los recursos y materiales de la Institución Educativa.</li> <li>• Realiza el balance financiero y</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• A veces</li> <li>• Rara vez</li> <li>• Nunca</li> <li>• Totalmente nunca</li> </ul> |

|  |                    |  |  |   |   |   |
|--|--------------------|--|--|---|---|---|
|  |                    |  |  |   | <p>administrativo al final del periodo escolar lectivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza la supervisión del control y evaluación de los procesos financieros y administrativos.</li> <li>• Es flexible en el control y supervisión de recursos humanos, materiales y financieros.</li> </ul>  |   |
|  | Gestión pedagógica | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de innovación o de mejora</li> <li>• Desarrollo integral de los alumnos</li> <li>• Convivencia escolar</li> <li>• Evaluación del aprendizaje</li> <li>• Articula los temas transversales</li> <li>• Diversificación curricular</li> <li>• Estrategias de enseñanza y aprendizaje.</li> <li>• Documentos de</li> </ul> |  | 7 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecen metodologías de aprendizaje con TIC como proyectos de innovación o planes de mejora.</li> <li>• Los estudiantes participan en actividades extracurriculares y en los proyectos educativos.</li> <li>• Se establecen relaciones de armonía y respeto entre directivos, docentes y alumnos.</li> <li>• Se realizan evaluaciones de salida por competencias en las áreas curriculares</li> <li>• Se realizan articulaciones de temas transversales en mejora de la calidad educativa en las áreas curriculares.</li> <li>• El director propicia estrategias de enseñanza y aprendizaje actualizados</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre</li> <li>• A veces</li> <li>• Rara vez</li> <li>• Nunca</li> <li>• Totalmente nunca</li> </ul> |

|  |  |   |  |  |  |  |
|--|--|---|--|--|--|--|
|  |  | <p>planificación pedagógica en el logro de aprendizaje.</p> |  |  | <p>con la tecnología de información y comunicación (TIC).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El director propicia que las unidades didácticas como: unidades de aprendizaje, módulo de aprendizaje y los proyectos de aprendizaje garanticen el logro de aprendizajes de los alumnos.</li> </ul> |  |
|--|--|---|--|--|--|--|

## INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS DE LA VARIABLE 1: LIDERAZGO DIRECTIVO

| <b>CUESTIONARIO PARA DOCENTES</b>  |  |
|--|--|
| <p>Señor Docente:</p> <p>A continuación encontrará una serie de preguntas acerca de la Institución educativa en que usted labora. Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta que son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Siempre,</li> <li>2. A veces,</li> <li>3. Rara vez,</li> <li>4. Nunca.</li> <li>5. Totalmente nunca</li> </ol> <p>Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la institución. Sea lo más honesto posible. La encuesta es anónima.</p> |  |

| <b>ITEMS</b> | <b>INDICADORES</b>   | <b>VALORACION</b> |         |          |       |          |
|--------------|--|-------------------|---------|----------|-------|----------|
|              |  | Siempre           | A veces | Rara vez | Nunca | T. nunca |
|              |  | 1                 | 2       | 3        | 4     | 5        |
| 1            | El director para la toma de decisiones convoca al CONEI  |                   |         |          |       |          |
| 2            | El director realiza actividades y proyectos de identidad institucional a los docentes  |                   |         |          |       |          |
| 3            | El director asume rol protagónico en diversas actividades institucionales  |                   |         |          |       |          |
| 4            | El director establece la encargatura de plazas jerárquicas y directivas de acuerdo a las normas o leyes vigentes                   |                   |         |          |       |          |
| 5            | El director tiene experiencia profesional y la capacidad de entusiasmar, transmitir confianza, respeto y predicando con el ejemplo |                   |         |          |       |          |
| 6            | El director es trascendente y responsable de sus decisiones  |                   |         |          |       |          |
| 7            | Reestructura e innova la I.E. a expectativas actuales de la globalización de la información y la tecnología                        |                   |         |          |       |          |
| 8            | El director estimula a los docentes por su buen desempeño profesional o por proyectos de innovación ejecutados                     |                   |         |          |       |          |
| 9            | El director resuelve situaciones conflictivas generados por la comunidad educativa   |                   |         |          |       |          |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 10 | El director es negociador y concertador en situaciones conflictivas   |  |  |  |  |  |
| 11 | El director coordina, dialoga y acepta ideas o sugerencias para toma de decisiones institucionales              |  |  |  |  |  |
| 12 | El director promueve análisis y reflexión sobre los ámbitos de mejora o la solución de problemas                |  |  |  |  |  |
| 13 | El director es un profesional ejemplo a seguir  |  |  |  |  |  |
| 14 | Los docentes muestran cierta resistencia a las directivas directorales  |  |  |  |  |  |
| 15 | La actitud del director motiva a los docentes a modificar sus conductas   |  |  |  |  |  |
| 16 | El director predica y cumple los valores de equidad y justicia entre los docentes                               |  |  |  |  |  |
| 17 | Cuando el Director realiza monitoreos o visita a las aulas tiene actitud dialogante con el docente              |  |  |  |  |  |
| 18 | El director fomenta en el personal la consecución de metas y objetivos fijados por la I.E.                      |  |  |  |  |  |
| 19 | El director motiva y promueve un ambiente de confianza y seguridad  |  |  |  |  |  |
| 20 | El director motiva a los docentes en trabajos de apoyo pedagógico   |  |  |  |  |  |
| 21 | El director promueve trabajos en equipo y colaborativos   |  |  |  |  |  |
| 22 | El director orienta y optimiza la gestión institucional   |  |  |  |  |  |
| 23 | Se evalúa los logros de gestión pedagógica, administrativa e institucional                                      |  |  |  |  |  |
| 24 | En la institución educativa se planifica y organiza los planes de mejora o innovación                           |  |  |  |  |  |
| 25 | El director lidera y tiene iniciativa en la gestión institucional   |  |  |  |  |  |
| 26 | El director se identifica e involucra con las metas y objetivos institucionales                                 |  |  |  |  |  |
| 27 | Propicia apoyo pedagógico a los docentes en el logro del plan anual de trabajo                                  |  |  |  |  |  |
| 28 | El director promueve actividades de logros de aprendizaje de calidad educativa                                  |  |  |  |  |  |
| 29 | El director propicia coordinaciones pedagógicas de los temas transversales en las diferentes áreas curriculares |  |  |  |  |  |
| 30 | El director promueve diseño de estrategias de aprendizaje   |  |  |  |  |  |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
|    | para los estudiantes   |  |  |  |  |  |
| 31 | El director fomenta una cultura de colaboración y trabajo en equipo entre los docentes de las áreas curriculares |  |  |  |  |  |
| 32 | Fomenta la reflexión y valoración de los círculos de interaprendizaje  |  |  |  |  |  |
| 33 | El director apoya las innovaciones pedagógicas o educativa   |  |  |  |  |  |
| 34 | Estimula y emite resoluciones directorales de felicitación a los docentes que destacan                           |  |  |  |  |  |
| 35 | El director desarrolla actividades con instrumentos de autoevaluación  |  |  |  |  |  |
| 36 | El director fortalece las competencias docentes mediante jornadas de autoformación docente                       |  |  |  |  |  |

## INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS DE LA VARIABLE 2: GESTIÓN EDUCATIVA

| <b>CUESTIONARIO PARA DOCENTES</b>  |  |
|--|--|
| <p>Señor Docente:</p> <p>A continuación encontrará una serie de preguntas acerca de la Institución educativa en que usted labora. Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta que son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Siempre,</li> <li>2. A veces,</li> <li>3. Rara vez,</li> <li>4. Nunca.</li> <li>5. Totalmente nunca</li> </ol> <p>Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la institución. Sea lo más honesto posible. La encuesta es anónima.</p> |  |

| <b>ITEMS</b> | <b>INDICADORES</b>   | <b>VALORACION</b> |         |          |       |          |
|--------------|--|-------------------|---------|----------|-------|----------|
|              |  | Siempre           | A veces | Rara vez | Nunca | T. nunca |
|              |  | 1                 | 2       | 3        | 4     | 5        |
| 1            | En la Institución Educativa el director elabora el PEI con los docentes y directivos en pleno                                    |                   |         |          |       |          |
| 2            | En la Institución Educativa se ofrece servicio educativo de calidad a sus estudiantes  |                   |         |          |       |          |
| 3            | El director propicia actividades curriculares y extracurriculares que están dirigidas a la formación integral de los estudiantes |                   |         |          |       |          |
| 4            | El director propicia que Las áreas curriculares tienen todos los documentos de gestión y planificación del año escolar           |                   |         |          |       |          |
| 5            | Periódicamente se realiza la supervisión y monitoreo de las actividades y avance curricular por los directivos                   |                   |         |          |       |          |
| 6            | El director planifica el trabajo en el que plantea los logros de objetivos para la calidad de servicio educativo                 |                   |         |          |       |          |
| 7            | El director propicia la comunicación docente-alumno sea horizontal y empático  |                   |         |          |       |          |
| 8            | El director realiza capacitaciones pedagógicas a los docentes en las diferentes áreas curriculares                               |                   |         |          |       |          |
| 9            | Al inicio del año escolar todas las áreas curriculares presentan su plan de trabajo anual  |                   |         |          |       |          |



|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 10 | Se organizan actividades de logros de aprendizaje según las directivas  |  |  |  |  |  |
| 11 | Se efectúan los inventarios de los recursos y materiales de la Institución Educativa  |  |  |  |  |  |
| 12 | Se realiza el balance financiero y administrativo al final del periodo escolar lectivo  |  |  |  |  |  |
| 13 | Se realiza la supervisión del control y evaluación de los procesos financieros y administrativos por la dirección   |  |  |  |  |  |
| 14 | La dirección es flexible en el control y supervisión de recursos humanos, materiales y financieros  |  |  |  |  |  |
| 15 | Se establecen metodologías de aprendizaje con TIC como proyectos de innovación o planes de mejora   |  |  |  |  |  |
| 16 | Los estudiantes participan en actividades extracurriculares y en los proyectos educativos   |  |  |  |  |  |
| 17 | Se establecen relaciones de armonía y respeto entre directivos, docentes y alumnos  |  |  |  |  |  |
| 18 | Se realizan evaluaciones de salida por competencias en las áreas curriculares   |  |  |  |  |  |
| 19 | Se realizan articulaciones de temas transversales en mejora de la calidad educativa en las áreas curriculares   |  |  |  |  |  |
| 20 | El director propicia estrategias de enseñanza y aprendizaje actualizados con la tecnología de información y comunicación (TIC)  |  |  |  |  |  |
| 21 | El director propicia que las unidades didácticas como: unidades de aprendizaje, módulo de aprendizaje y los proyectos de aprendizaje garanticen el logro de aprendizajes de los alumnos |  |  |  |  |  |

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS DE LA VARIABLE 1: LIDERAZGO DIRECTIVO

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

Señor Docente:

A continuación encontrará una serie de preguntas acerca de la Institución educativa en que usted labora. Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta que son las siguientes:

1. Siempre,
2. A veces,
3. Rara vez,
4. Nunca.
5. Totalmente nunca

Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la institución. Sea lo más honesto posible. La encuesta es anónima.

| ITEMS | INDICADORES   | VALORACION   |              |               |            |               |
|-------|---|--------------|--------------|---------------|------------|---------------|
|       |   | Siempre<br>1 | A veces<br>2 | Rara vez<br>3 | Nunca<br>4 | T. nunca<br>5 |
| 1     | El director para la toma de decisiones convoca al CONEI.  | X            |              |               |            |               |
| 2     | El director realiza actividades y proyectos de identidad institucional a los docentes.  |              |              | X             |            |               |
| 3     | El director asume rol protagónico en diversas actividades institucionales.  |              | X            |               |            |               |
| 4     | El director establece la encargatura de plazas jerárquicas y directivas de acuerdo a las normas o leyes vigentes                    |              | X            |               |            |               |
| 5     | El director tiene experiencia profesional y la capacidad de entusiasmar, transmitir confianza, respeto y predicando con el ejemplo. |              | X            |               |            |               |
| 6     | El director es trascendente y responsable de sus decisiones.  |              | X            |               |            |               |
| 7     | Reestructura e innova la I.E. a expectativas actuales de la globalización de la información y la tecnología.                        |              | X            |               |            |               |
| 8     | El director estimula a los docentes por su buen desempeño profesional o por proyectos de innovación ejecutados.                     |              | X            |               |            |               |
| 9     | El director resuelve situaciones conflictivas generados por la comunidad educativa.   |              |              | X             |            |               |
| 10    | El director es negociador y concertador en situaciones conflictivas.  |              |              | X             |            |               |
| 11    | El director coordina, dialoga y acepta ideas o sugerencias para toma de decisiones institucionales.                                 |              |              | X             |            |               |
| 12    | El director promueve análisis y reflexión sobre los ámbitos de mejora o la solución de problemas.                                   |              |              | X             |            |               |
| 13    | El director es un profesional ejemplo a seguir.   |              |              |               |            | X             |
| 14    | Los docentes muestran cierta resistencia a las directivas directorales.   |              |              |               |            | X             |
| 15    | La actitud del director motiva a los docentes a modificar sus conductas.  |              |              |               | X          |               |
| 16    | El director predica y cumple los valores de equidad y justicia entre los docentes.  |              |              |               | X          |               |
| 17    | Cuando el Director realiza monitoreos o visita a las aulas tiene actitud dialogante con el docente.                                 |              |              |               |            | X             |
| 18    | El director fomenta en el personal la consecución de metas y objetivos fijados por la I.E.  |              |              |               | X          |               |

| ITEMS | INDICADORES  | VALORACION   |              |               |            |               |
|-------|--|--------------|--------------|---------------|------------|---------------|
|       |  | Siempre<br>1 | A veces<br>2 | Rara vez<br>3 | Nunca<br>4 | T. nunca<br>5 |
| 19    | El director motiva y promueve un ambiente de confianza y seguridad.  |              |              |               | X          |               |
| 20    | El director motiva a los docentes en trabajos de apoyo pedagógico.   |              |              |               | X          |               |
| 21    | El director promueve trabajos en equipo y colaborativos.   |              |              |               | X          |               |
| 22    | El director orienta y optimiza la gestión institucional.   |              |              |               | X          |               |
| 23    | Se evalúa los logros de gestión pedagógica, administrativa e institucional.                                      |              |              |               | X          |               |
| 24    | En la institución educativa se planifica y organiza los planes de mejora o innovación.                           |              |              |               | X          |               |
| 25    | El director lidera y tiene iniciativa en la gestión institucional.   |              |              | X             |            |               |
| 26    | El director se identifica e involucra con las metas y objetivos institucionales.                                 |              |              | X             |            |               |
| 27    | Propicia apoyo pedagógico a los docentes en el logro del plan anual de trabajo.                                  |              |              | X             |            |               |
| 28    | El director promueve actividades de logros de aprendizaje de calidad educativa.                                  |              |              |               | X          |               |
| 29    | El director propicia coordinaciones pedagógicas de los temas transversales en las diferentes áreas curriculares. |              |              |               | X          |               |
| 30    | El director promueve diseño de estrategias de aprendizaje para los estudiantes.                                  |              |              |               |            | X             |
| 31    | El director fomenta una cultura de colaboración y trabajo en equipo entre los docentes de las áreas curriculares |              |              |               |            | X             |
| 32    | Fomenta la reflexión y valoración de los círculos de interaprendizaje.   |              |              | X             |            |               |
| 33    | El director apoya las innovaciones pedagógicas o educativas.   |              |              |               |            | X             |
| 34    | Estimula y emite resoluciones directorales de felicitación a los docentes que destacan.                          |              |              |               | X          |               |
| 35    | El director desarrolla actividades con instrumentos de autoevaluación.   |              |              |               | X          |               |
| 36    | El director fortalece las competencias docentes mediante jornadas de autoformación docente.                      |              | X            |               |            |               |

Gracias por su colaboración

**INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS DE LA VARIABLE 2: GESTIÓN EDUCATIVA**

**CUESTIONARIO PARA DOCENTES**

Señor Docente:

A continuación encontrará una serie de preguntas acerca de la Institución educativa en que usted labora. Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta que son las siguientes:

1. Siempre,
2. A veces,
3. Rara vez,
4. Nunca.
5. Totalmente nunca

Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la institución. Sea lo más honesto posible. La encuesta es anónima.

| ITEMS | INDICADORES   | VALORACION |         |          |       |         |
|-------|---|------------|---------|----------|-------|---------|
|       |   | Siempre    | A veces | Rara vez | Nunca | T nunca |
|       |   | 1          | 2       | 3        | 4     | 5       |
| 1     | En la Institución Educativa el director elabora el PEI con los docentes y directivos en pleno.                                    |            | X       |          |       |         |
| 2     | En la Institución Educativa se ofrece servicio educativo de calidad a sus estudiantes.  |            | X       |          |       |         |
| 3     | El director propicia actividades curriculares y extracurriculares que están dirigidas a la formación integral de los estudiantes. |            |         | X        |       |         |
| 4     | El director propicia que Las áreas curriculares tienen todos los documentos de gestión y planificación del año escolar.           |            | X       |          |       |         |
| 5     | Períódicamente se realiza la supervisión y monitoreo de las actividades y avance curricular por los directivos.                   |            | X       |          |       |         |
| 6     | El director planifica el trabajo en el que plantea los logros de objetivos para la calidad de servicio educativo.                 |            |         | X        |       |         |
| 7     | El director propicia la comunicación docente-alumno sea horizontal y empático.  |            | X       |          |       |         |
| 8     | El director realiza capacitaciones pedagógicas a los docentes en las diferentes áreas curriculares.                               |            |         |          | X     |         |
| 9     | Al inicio del año escolar todas las áreas curriculares presentan su plan de trabajo anual.  | X          |         |          |       |         |
| 10    | Se organizan actividades de logros de aprendizaje según las directivas.   |            | X       |          |       |         |
| 11    | Se efectúan los inventarios de los recursos y materiales de la Institución Educativa.   |            |         | X        |       |         |
| 12    | Se realiza el balance financiero y administrativo al final del periodo escolar lectivo.   |            |         | X        |       |         |
| 13    | Se realiza la supervisión del control y evaluación de los procesos financieros y administrativos por la dirección.                |            |         | X        |       |         |
| 14    | La dirección es flexible en el control y supervisión de recursos humanos, materiales y financieros.                               |            | X       |          |       |         |
| 15    | Se establecen metodologías de aprendizaje con TIC como proyectos de innovación o planes de mejora.                                |            | X       |          |       |         |
| 16    | Los estudiantes participan en actividades extracurriculares y en los proyectos educativos.  | X          |         |          |       |         |
| 17    | Se establecen relaciones de armonía y respeto entre directivos, docentes y alumnos.   | X          |         |          |       |         |
| 18    | Se realizan evaluaciones de salida por competencias en las áreas curriculares.  | X          |         |          |       |         |

| ITEMS | INDICADORES  | VALORACION   |              |               |            |              |
|-------|--|--------------|--------------|---------------|------------|--------------|
|       |  | Siempre<br>1 | A veces<br>2 | Rara vez<br>3 | Nunca<br>4 | T nunca<br>5 |
| 19    | Se realizan articulaciones de temas transversales en mejora de la calidad educativa en las áreas curriculares.   | X            |              |               |            |              |
| 20    | El director propicia estrategias de enseñanza y aprendizaje actualizados con la tecnología de información y comunicación (TIC).  |              | X            |               |            |              |
| 21    | El director propicia que las unidades didácticas como: unidades de aprendizaje, módulo de aprendizaje y los proyectos de aprendizaje garanticen el logro de aprendizajes de los estudiantes. | X            |              |               |            |              |

Gracias por su colaboración

ANEXO 1

**ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD  
DE LOS TRABAJOS ACADÉMICOS DE LA UCV**

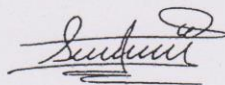
Yo, Dr. Wilbert Zegarra Salas, docente de la experiencia curricular de Asesoramiento y Elaboración de Tesis (AET); y revisor del trabajo académico titulado:

LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN GESTIÓN EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN DE URCOS - QUISPICANCHI 2018

De la estudiante: QUISPE MAMANI GLADYS LEONOR he constatado por medio del uso de la herramienta TURNITIN lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de 22%, verificable en el reporte de originalidad del programa TURNITIN, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Trujillo, 01 de marzo del 2019



---

Dr. Wilbert Zegarra Salas  
Docente de Investigación UCV  
DNI: 23899890



# ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo del director en gestión educativa de la institución educativa Nuestra Señora del Carmen de Urcos - Quispican 2018

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAESTRA EN EDUCACIÓN  
CON MENCION EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

AUTOR:

BR. GLADYS LEONOR QUISPICAMAMANI

ASESOR:

Dra. Marmamillio Manga Rosa Elvira

.....

de 121    Numero de palabras: 27024

Todas las fuentes

Coincidencia 1 de 7

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| dSPACE.universia.net      | 1 % |
| www.authorstream.com      | 1 % |
| repository.lasalle.edu.co | 1 % |
| amliarres.com             | 1 % |
| eva.udelar.edu.uy         | 1 % |
| www.socialsciencesm...    | 1 % |
| www.plusformacion.co...   | 1 % |
| maestriapsicologia.org... | 1 % |

Excluir fuentes

Text-only Report    High Resolution    Activado

de 121    Numero de palabras: 27024

05:14 a.m. 10/04/2019



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
UCV**

Yo Gladys Leonor Quispe Mamani, identificado con DNI N° 23944417  
egresado del Programa Académico de Maestría en Docencia y Gestión Educativa de la Escuela  
de Posgrado de la Universidad César Vallejo, autorizo ( ) , no autorizo ( ) la divulgación y comunicación  
pública de mi trabajo de investigación titulado  
"Liderazgo del director en gestión educativa de la  
Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen de Uicos-  
Quispicanchi 2018"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según  
lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

FIRMA

DNI: 23944417



Trujillo 23 de Febrero del 2019