



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo directivo y cambio escolar en el instituto de
educación superior tecnológico público Pasco.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTOR:

Br. Eusebio Lligua, Isabel Cristina

ASESOR:

Dr. Espinoza Polo, Francisco Alejandro

SECCIÓN:

Educación e idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACION:

Gestión y calidad educativa

PERÚ – 2018

Página del jurado



Dr. Barrios Valer, Edwin
Presidente



Dr. Meléndez Rosales, Jorge Luis
Secretario



Dr. Espinoza Polo, Francisco Alejandro
Vocal

Dedicatoria

A mi padre (+) quién fue mi ejemplo e inspiración para cumplir mi superación personal y profesional.

Isabel

Agradecimiento

Al doctor César Acuña Peralta, por brindar la oportunidad a los profesionales, de ser parte activa en el proceso de formación continua en los estudios de maestría en gestión pública.

A los doctores y maestros de la escuela de postgrado de la Universidad “Cesar Vallejo” de Trujillo; por compartir sus experiencias profesionales y fortalecer nuestra capacidad intelectual.

Al Dr. Francisco Alejandro Espinoza Polo; asesor científico y metodológico del trabajo de investigación; por orientar el desarrollo del trabajo de investigación y sobre todo por su actitud propositiva y perseverante en la elaboración del informe final de investigación.

A mis compañeros de clase, con quiénes compartimos conocimientos para llegar al objetivo de esta maestría.

Isabel

Presentación

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

Presento ante ustedes la tesis titulada *“Liderazgo directivo y cambio escolar en el instituto de educación superior tecnológico público Pasco”*, con la finalidad de determinar en qué medida se vinculan el liderazgo directivo y cambio escolar, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Maestra en Administración de la Educación.

De esta manera se deja a vuestra consideración, el informe final de investigación expresando de antemano el agradecimiento por los aportes y sugerencias de mejora.

La Autora

Índice

	Pág.
CARÁTULA	
PÁGINAS PRELIMINARES	
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
I. INTRODUCCION	13
1.1 Realidad problemática	13
1.2 Trabajos previos	15
1.3 Teorías relacionadas al tema	19
1.4 Formulación del problema	36
1.5 Justificación del estudio	36
1.6 Hipótesis	37
1.7 Objetivos	38
II. MÉTODO	39
2.1 Diseño de investigación	39
2.2 Variables, operacionalización	41
2.3 Población y muestra	43
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	44
2.5 Métodos de análisis de datos	50
2.6 Aspectos éticos	50
III. RESULTADOS	51
IV. DISCUSIÓN	66
V. CONCLUSIONES	68
VI. RECOMENDACIONES	69
VII. REFERENCIAS	71

ANEXOS	73
✓ ANEXO 1: Matriz de consistencia	74
✓ ANEXO 2: Instrumentos	78
✓ ANEXO 3: Datas de variables, dimensiones e ítems	87
✓ ANEXO 4: Validez estadística	90
✓ ANEXO 5: Fiabilidad estadística	94
✓ ANEXO 6: Acta de aprobación de Turniting	96
✓ ANEXO 7: Constancia de aplicación de cuestionario	97
✓ ANEXO 8: Acta de aprobación de originalidad	98

Índice de tablas y figuras

TABLAS

		Pág.
Tabla 1	Estadígrafos de liderazgo directivo, cambio escolar y sus dimensiones.	51
Tabla 2	Categorías de liderazgo directivo	52
Tabla 3	Categorías de liderazgo administrativo.	53
Tabla 4	Categorías de liderazgo pedagógico.	54
Tabla 5	Categorías de liderazgo organizativo.	55
Tabla 6	Categorías de liderazgo comunitario	56
Tabla 7	Categorías de cambio escolar	57
Tabla 8	Categorías de iniciación.	58
Tabla 9	Categorías de diagnóstico y priorización de las áreas de mejora.	59
Tabla 10	Categorías de planificación.	60
Tabla 11	Categorías de implementación.	61
Tabla 12	Categorías de evaluaciones.	62
Tabla 13	Categorías de institucionalización	63
Tabla 14	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra.	64
Tabla 15	Vinculaciones entre liderazgo directivo y cambio escolar y sus dimensiones	65

FIGURAS

		Pág.
Figura 1	Categorías de liderazgo directivo.	52
Figura 2	Categorías de liderazgo administrativo	
Figura 3	Categorías de liderazgo pedagógico.	54
Figura 4	Categorías de liderazgo organizativo.	55
Figura 5	Categorías de liderazgo comunitario.	56
Figura 6	Categorías de cambio escolar	57
Figura 7	Categorías de iniciación.	58
Figura 8	Categorías de diagnóstico y priorización de las áreas de mejora.	59
Figura 9	Categorías de planificación.	60
Figura 10	Categorías de implementación.	61
Figura 11	Categorías de evaluaciones.	62
Figura 12	Categorías de institucionalización	63

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la relación que existe entre el Liderazgo Directivo y Cambio Escolar en el Instituto de educación Superior Tecnológico Público Pasco. La investigación es de tipo descriptivo correlacional, con diseño no experimental transeccional correlacional y se utilizó la metodología de carácter cuantitativo. La población estuvo conformada por 40 docentes del instituto de educación superior tecnológico público Pasco. La técnica de recolección de datos empleado fue la encuesta, y se elaboraron dos instrumentos de recolección de datos los cuales fueron: los instrumentos utilizados fueron el cuestionario para medir el Liderazgo Directivo y Cambio Escolar. Los resultados obtenidos en la investigación han determinado que existe una relación altamente significativa directa entre el cambio directivo y el cambio escolar; ya que se ha obtenido un coeficiente de correlación de Rho Spearman de 0,544** (Tabla 15) lo cual indica que, a un nivel altamente significativo de liderazgo directivo, le corresponde un nivel altamente significativo de cambio escolar. Las conclusiones se interpretan en términos aplicados para seguir fortaleciendo el liderazgo directivo y el cambio escolar, coincidiendo con estudios anteriores y fundamentos teóricos.

Palabras claves: liderazgo directivo, cambio escolar, liderazgo pedagógico.

ABSTRACT

The present work of investigation has as aim determine the relation that there exists between the Managerial Leadership and Cambio Escolar in the Technological Institute of Top education Public Pasco. The investigation is of descriptive type correlacional, with design not experimental transeccional correlacional and there was in use the methodology of quantitative character. The population was shaped by 40 teachers of the technological public institute of top education Pasco. The technology of compilation of information used was the survey, and there were elaborated two instruments of compilation of information which were: the used instruments were the questionnaire to measure the Managerial Leadership and Cambio Escolar. The results obtained in the investigation have determined that exists a highly significant direct relation between the managerial change and the school change; since there has been obtained a coefficient of Rho Spearman's correlation of 0,544 ** (Table 15) which indicates that, to a highly significant level of managerial leadership, there corresponds to him a highly significant level of school change. The conclusions are interpreted in terms applied to continue strengthening the managerial leadership and the school change, coinciding with previous studies and theoretical foundations.

Key words: managerial leadership, school change, pedagogic leadership.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

En el contexto mundial, (Juarez, 2002) liderazgo directivo constituye un factor importante en el funcionamiento de las instituciones educativas. La sociedad cambia y se transforma, es por ello que las escuelas requieren nuevas alternativas que permitan la formación de sujetos competentes, para esto, el liderazgo que se ofrece en un centro educativo constituye una pieza central, ya que de éste depende la dinámica de los diferentes procesos y actores de la institución. Una de las demandas más requeridas en los últimos años en educación es la de mejorar sus resultados. Un proceso de mejoramiento de la calidad requiere un nuevo tipo de director, con competencias sobre gestión escolar y liderazgo efectivo, ya que su papel es fundamental en la organización y funcionamiento de las instituciones educativas. En este sentido, es importante destacar que la actitud de una persona determina su comportamiento y con ello la calidad de las acciones que emprende, por lo tanto, en este artículo se profundiza sobre el rol y funciones del directivo como pieza clave para generar cambios y transformaciones en el contexto educativo que dirige.

El cambio escolar es un término de innovación se ha empleado en educación para dar cuenta de la capacidad de cambio y adaptación al medio que poseen los diferentes agentes educativos y las propias escuelas, casi siempre aludiendo a una acción planificada con propósitos de transformación y mejoramiento de la calidad educativa. De igual manera, por cambio entendemos el cambio educativo como cualquier modificación no evolutiva que se produce en la realidad educativa. (Tejeda, 1998)

El liderazgo auténtico que puede tener el equipo directivo incide en la mejora de su propia unidad escolar, no sólo por los resultados institucionales sino que también, por las múltiples tareas que le competen al equipo en su conducción". En consecuencia, otro factor clave a considerar es el liderazgo que el director escolar ejerce en los profesores pues interviene en el buen clima organizacional y es elemento básico en la medición de la calidad educativa. (Rojas, 2005)

Todo cargo directivo en un centro escolar demanda, pues, un tipo de liderazgo que responda a las expectativas de los padres de familia, los profesores y el

estudiantado; que tenga la capacidad de integrar demandas, exigencias y oportunidades del entorno local y nacional, con las posibilidades y potencialidades internas de la institución. Este liderazgo constituye mucho más que un cargo o autoridad, es el conjunto sinérgico de actitudes que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la mejora de la calidad institucional. (Rojas y Gaspar, 2006)

En el Perú, (Medina, 2010) a pesar de la posición contundente que toma el liderazgo directivo, existen elementos que no pueden ser ignorados en relación a los efectos que el propio líder llega a experimentar cuando aplica o actúa en la transformación de otras personas. Efectos que se suscriben a dimensiones personales de desarrollo profesional, de índole emocional, ética, entre otras tantas, ya que constituyen una experiencia de vida y una oportunidad de aprendizaje, materia de una posible investigación al respecto.

Para, (Vargas, 2015) en las diferentes instituciones educativas pertenecientes al sector público se encuentra como problema común un clima laboral inadecuado, donde los trabajadores actúan sin motivación alguna y los problemas entre ellos se reflejan en el cumplimiento deficiente de sus funciones. Esto se debe en gran parte a la falta de motivación y liderazgo directivo ya que ven como algo rutinario, no se sienten motivados lo suficiente como para laborar mejor.

A nivel Regional, según el Diagnóstico de la Realidad Educativa se priorizan problemas educativos en la Región Pasco, se señala que: Todos los actores coinciden en señalar una crisis de liderazgo de parte de las autoridades educativas en todos los niveles. Además, se considera que existe una carencia en la formación de liderazgo. También se establece que la mayor parte de los docentes no se sienten motivados, ni promueven iniciativas de cambio por razones económicas y oportunidades de desarrollo personal y profesional. No se estimula la producción intelectual por las autoridades competentes. (De la Cruz, 2015)

A nivel institucional la problemática sobre liderazgo directivo y cambio escolar se puede mencionar que en el instituto de educación superior tecnológico público Pasco se percibe la falta de liderazgo directivo, esto se ve reflejado en las actitudes negativas por parte de algunos docentes demostrando un deficiente control de emociones y resolución de conflictos lo cual no permite alcanzar los objetivos institucionales a nivel organizacional repercutiendo en la parte académica.

Esta problemática conlleva a la realización de esta investigación explicado a nivel internacional, nacional, regional y local, priorizando la relación que existe entre liderazgo directivo y cambio escolar del instituto de educación superior tecnológico público Pasco con el fin de lograr acrecentar las variables explicadas en esta investigación.

1.2 Trabajos previos

Al realizar la inspección sobre publicaciones e investigaciones similares a la presente, se ha constatado que existen estudios y publicaciones que tratan el problema en otros contextos; entre estos se tienen los siguientes:

En el contexto educativo chileno, (Carbone, 2008) y su equipo de investigación abordaron bajo una perspectiva en su trabajo de investigación “Prácticas de liderazgo de los equipos directivos”. El objetivo principal es entender cómo se da la relación entre el liderazgo de los equipos directivos y las herramientas de gestión disponibles, contrastándola con los resultados de aprendizaje de los alumnos. Se presentó un análisis cuantitativo de las variables personales, institucionales y contextuales, la descripción y formulación de un perfil de los directivos y un análisis práctico conceptual. En la selección de la muestra de establecimientos se usan criterios de: polinomio de resultados, tipo de dependencia, tipo de enseñanza, género, matrícula y ubicación geográfica. Los instrumentos utilizados se basaron en el Marco para la Buena Dirección (MBD), el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SACGE) y en otros estudios que señalan al liderazgo como un factor central para el éxito de las escuelas. Las pautas de Eventos Conductuales y el Test de Estilos de Aprendizaje fueron

aplicados a todos los integrantes del equipo directivo de cada establecimiento, incluyendo al director del mismo. Se brindó un perfil del director y se concluyó que existen buenos resultados en el caso de directivos participativos o autoritarios (polos opuestos) y malos resultados en la presencia de un equipo directivo externalizado y centralista.

(Zamora, 2007) efectuó el estudio sobre “Liderazgo Directivo en instituciones educativas de Puerto Ordaz”. Éste se realizó bajo un diseño correlacional, trabajándose en 10 instituciones educativas de Puerto Ordaz, con una muestra de 380 directores, empleando el cuestionario de trabajo del líder y el de clima organizacional, elaborados por el autor de la investigación, llegó a concluir que en los ámbitos educativos la cultura organizacional se encuentra en proceso de afianzamiento y que depende del nivel de liderazgo que las autoridades ejerzan, para lograr cumplir con la misión y la visión institucional. Por otro lado, es necesaria una amplitud en el ejercicio dinámico del liderazgo, donde exista mayor nivel participativo.

(Cuevas y Diaz, 2011) en la investigación que examinó la “Percepción de los directores sobre el liderazgo educativo en centros de educación secundaria de Ceuta en España” emplearon una metodología cuantitativa y cualitativa con la aplicación de la técnica de análisis de documentos, la realización de entrevistas semiestructuradas y el llenado de un cuestionario sobre liderazgo considerando los rasgos que Bass describe para el tipo de liderazgo transformacional. Se tomaron en consideración cinco directores de centros escolares en Ceuta. A pesar de que los resultados no son generalizables a otros contextos debido a la realidad multicultural que refleja, se concluye que todos los directores poseen una alta percepción sobre su nivel de liderazgo y según su autorreflexión tienen una gran valoración de su labor directiva por lo que se resisten a dejar su cargo. Se sugiere realizar un estudio de carácter hetero evaluativo que brinde la confirmación o refutación de los hallazgos encontrados.

En el Perú (Juarez, 2010) De manera reciente, se tiene un estudio descriptivo sobre “Estilos de liderazgo directivo en instituciones educativas”. Esta tesis de

maestría realizada aplicó un cuestionario adaptado para conocer la percepción del profesor concerniente a los estilos de liderazgo de sus directivos cuyos estudios evidencian la prevalencia del estilo de liderazgo autoritario en los directivos de los centros escolares, seguido del estilo liberal. Se concluyó que los directores ejercen una comunicación vertical y sancionadora, se toman decisiones individualmente con disposiciones que deben cumplirse sin considerar las opiniones e ideas del personal.

Otra investigación sobre liderazgo directivo fue llevada a cabo por (Castillo N. , 2010). Aquí se buscó verificar la existencia de “Relación entre el liderazgo de la directora de la institución educativa inicial n° 87 del Callao y el desempeño laboral de sus docentes”. El trabajo de naturaleza descriptivo correlacional empleó como instrumentos de recogida de datos la encuesta y un cuestionario de autoevaluación docente. La autora menciona que la muestra incluyó un total de 110 padres de familia elegidos al azar entre las aulas de los niños de 3, 4 y 5 años de edad, y las 11 docentes que laboran en la institución. Las encuestas aplicadas arrojaron como resultado la no existencia de relación entre el estilo de liderazgo de la directora y el desempeño medio de las docentes.

Sin embargo, (Calla, 2008) en el programa de maestría de la Universidad Nacional de Educación en convenio con el Gobierno Regional del Callao sustentó una tesis sobre “Estilos de liderazgo directivo y su relación con el desempeño profesional docente en el Callao” en la que se obtienen conclusiones contrarias. Aplicando la metodología cuantitativa en un estudio no experimental de corte transversal y con un diseño descriptivo correlacional obtuvo como resultado la determinación de un alto grado de correlación entre el desempeño de los profesores y el estilo de liderazgo ejercido por los directores. La muestra por estratos analizada estuvo compuesta por 295 docentes y 392 alumnos de 15 establecimientos escolares del Callao. El instrumento sobre el desempeño docente tuvo como sujetos informantes a los estudiantes mientras que el cuestionario sobre liderazgo se aplicó a los profesores. Asimismo, expresa que los directores de esta región presentan un estilo de liderazgo preponderantemente autoritario y anárquico.

En el estudio de (Rincón, 2005) se pretendió encontrar correlación significativa entre “Liderazgo directivo y desempeño de los docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas (Apurímac)”. Se usó una encuesta aplicada a una muestra proporcional. Los resultados indicaron un liderazgo autoritario, anárquico y poco democrático, en correspondencia a un desempeño docente de bajo nivel y autoritario. Además, se dan distintos problemas, tales como ruptura de relaciones humanas, malos manejos económicos, formación de grupos y decisiones directivas que no responden a las necesidades de los estudiantes.

(Velazco, 2010) sobre la participación de los profesores en la gestión de calidad de educación, señala en sus capítulos centrales, después de haber revisado una serie de planteamientos teóricos que: “En el ámbito de las organizaciones, es posible sostener que la participación cooperativa de los colaboradores puede constituirse en condiciones adecuadas, en un elemento optimizador de la gestión del factor humano, haciendo a la organización más eficaz”.

(García, 2006) concluye que un factor importante para el éxito escolar reside en el trabajo conjunto de los profesores, destacándose que en el estudio aparecía que el grado en que los profesores estaban dispuestos a colaborar en materias docentes constituía un predictor importante de la eficacia escolar parecía sorprendente que las escuelas con resultados menos satisfactorios con frecuencia los profesores estaban completamente aislados a la hora de plantear lo que iban a enseñar, recibiendo pocas orientaciones o supervisión de parte de sus colegas más antiguos y poco coordinados con otros profesores para asegurar la coherencia de un año tras año”

(Moreno, 1992) señala que "mejora de la escuela" es el término utilizado para referirse a "todo esfuerzo de desarrollo que tiene como foco de atención definido el Centro educativo considerado en su totalidad". De este modo se trata, en un enfoque más amplio de la calidad educativa, de generar condiciones internas de los centros que promuevan el propio desarrollo de la organización. No obstante las distinciones no están tan claras, debido a que la llamada "segunda generación" de las "escuelas eficaces" ha integrado parte de

los presupuestos de "mejora de la escuela". Desde el movimiento de "mejora de la escuela".

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1 Liderazgo Directivo

1.3.1.1 Definiciones

(Gioya y Rivera, 2008), quienes señalan que el liderazgo directivo influencia en el convencimiento del otro. Por lo tanto, el desarrollo del liderazgo se basará simplemente en desarrollar las habilidades interpersonales (comunicación, gestión de equipos, negociación, etc.) de las personas para que sean líderes; es decir, alguien que quiere tener el poder que sólo otros le pueden dar, tiene que motivar, influir, convencer a los otros para que hagan lo que el líder desea que hagan”.

(Munch, 2002), por su parte nos dice que el estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al gerente. La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia. Antes de continuar, es necesario aclarar que los estilos de liderazgo nos muestran una serie de patrones comunes de comportamiento, pero que, sin embargo, la actuación de los dirigentes puede variar en forma considerable de una situación a otra.

(Chiavento, 2000) expresa que: El liderazgo directivo es un proceso clave en toda organización educativa y ha sido una preocupación constante para teóricos e investigadores. Los líderes causan profundo impacto en la vida de las personas y las organizaciones. Por estas razones, la complejidad del asunto ha conducido a plantear infinidad de teorías y a intentar explicar qué es el liderazgo. La conclusión es que todavía no existe un enfoque amplio y universalmente aceptado al respecto.

(Lussier, 2002) afirma que el estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de

conducta relativamente constante que caracteriza al líder. Un antiguo planteamiento del método de comportamiento reconoce dos estilos de liderazgo: autocrático y democrático.

(Blanchard, 2000), quien define al liderazgo como la “capacidad de influir en otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor”.

(Fischman, 2000), quien parte de la premisa que no son líderes los que nacen, sino lo que se hacen, señala que “el liderazgo es la capacidad adquirida y ejercida de influir en los demás. No es ciertamente la influencia del poder, que supone la desigualdad entre quienes mandan y quienes obedecen. Es más bien la influencia entre quienes son y se sienten iguales”. Bajo la conceptualización del autor precitado, el liderazgo como concepto asociado a la influencia, desarraiga del poder al líder y lo ubica en igualdad de condiciones para ejercer el liderazgo.

(Espinoza M. , 1999), define que liderazgo directivo implica un proceso que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la organización cuyos directivos tienen que ser estrategas, organizadores y líderes. Desde una perspectiva de la psicología organizacional, define al liderazgo como la “capacidad que tiene una persona de formular planes que tengan éxito y de persuadir y motivar a otras para que dichos planes se lleven a cabo, a pesar de las dificultades y riesgos que se tengan que enfrentar”.

1.3.1.2 Las dimensiones de liderazgo directivo

Según los autores (Castillo- 2005, Lorenzo- 1995, Echevarría -2010, Montero- 2001) las dimensiones de Liderazgo directivo son:

- a) Liderazgo Administrativo.
- b) Liderazgo Pedagógico.
- c) Liderazgo Organizativo.
- d) Liderazgo Comunitario.

1.3.1.2.1 Liderazgo Administrativo. Según (Castillo A. , 1995). Es un conjunto de funciones que van orientadas hacia el ofrecimiento de servicios educativos eficaces y eficientes. Por lo tanto, el director de escuelas deberá

planificar, tomar decisiones, utilizar los recursos sabiamente, coordinar el personal docente y administrativo, ejercer liderazgo, utilizar técnicas y prácticas gerenciales adecuadas y facilitar los cambios pertinentes que permitan a la institución responder a las necesidades de la sociedad. Para esto, tiene que estar continuamente llevando a cabo la labor de organización, dirección y control para monitorear el logro de las metas y los objetivos establecidos. El dominio de este liderazgo permite realizar con eficacia las prácticas administrativas correspondientes orientadas hacia el logro de la visión, la misión y objetivos institucionales. A través de los años, los directores de escuela habían llevado a cabo todos estos procesos administrativos de la forma tradicional. Esto implica estar preparados con las competencias necesarias para promover e implantar los cambios que les corresponden como líderes administrativos de la institución. Por esta razón, el director escolar debe tener una visión clara del liderazgo administrativo, las teorías, los procesos y los principios que utilizará como base para atender todas las situaciones que se le presenten.

El director de escuelas como líder administrativo tiene esta función para facilitar la labor de los docentes llevando a cabo todos los procesos necesarios para que se pueda mejorar la calidad de la educación. El trabajo del líder administrativo no es fácil. Va a dedicar su tiempo a los asuntos operacionales, pero sin perder de perspectiva que la finalidad de la escuela es propiciar el logro de la excelencia académica. Tomando en cuenta el proceso sistemático de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ésta para alcanzar las metas establecidas que requiere de habilidades, aptitudes y atributos para realizar actividades interrelacionadas con el fin de lograr las metas deseadas. Para llevar a cabo la gestión administrativa, se requiere: proyectar con anterioridad sus metas y acciones, tener algún método, plan o lógica para hacer el trabajo, coordinar los recursos materiales y humanos de la organización, dirigir e influenciar a sus subordinados, crear la atmósfera adecuada para que los subordinados hagan su mejor esfuerzo y asegurar que la organización siga la dirección correcta.

El líder administrativo será entonces un guía capaz de crear visión, compartirla con significado, creando sinergia, en un ambiente de confianza que genere el crecimiento de los individuos y las organizaciones con características de visionario, capacidad y habilidad de comunicación, congruencia y confiabilidad, compromiso, conciliación, pro-actividad, empatía y carismático.

1.3.1.2.2 Liderazgo Pedagógico. Según (Lorenzo, 1995). Es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección de la institución educativa, más de lo que ella posibilita, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes. El director es el primer responsable en influenciar, conseguir y provocar cambios, profundizar prácticas y conseguir aprendizajes de calidad para la organización. Los directores deben servir de guía y apoyo a la labor del profesor, compartir experiencias del quehacer pedagógico, generando una articulación real entre los niveles de enseñanza y sectores de aprendizaje, en relación al uso de recursos pedagógicos, métodos, formas de enseñanza desarrollando un aprendizaje colaborativo, permanente y progresivo, de manera de ir instalando una cultura escolar que promueva aprendizajes individuales y colectivos de calidad considerando los aspectos que a continuación se describen:

Liderazgo carismático. El director del centro ha de ser una persona cuyo atractivo personal-profesional determina que otras personas se sientan a gusto a su lado y que pertenece la aproximación confiada al mismo de cuantas personas se encuentran próximas a su entorno. (Lorenzo, 1995).

Liderazgo afectivo. En las relaciones que mantenga con todas las personas de la institución educativa y con otras ajenas a la misma del director de mostrar en todo momento especial delicadeza para tratar a cada una con extrema consideración y aprecio reforzando en lo posible la dignidad de todas las personas y haciéndolas acreedoras a manifestaciones de estimación. (Lorenzo, 1995).

Liderazgo anticipativo. Al director, como líder educativo de la institución, corresponde la responsabilidad última de plasmar, comprometer y difundir la misión educativa u orientación básica de la institución; se debería, por tanto

“procurar la institucionalización de la visión, si se pretende que el liderazgo de transformación tenga éxito” (Lorenzo, 1995).

Liderazgo profesional. Según el mismo, el director impulsa la trayectoria del centro y de sus miembros hacia aquellos aspectos específicos cuyo funcionamiento y mejora inciden en la calidad institución. Ello supone que el director se implique activa y totalmente con las tareas de los profesores en este sentido y con las preocupaciones que en el ámbito puedan tener los padres y los estudiantes. (Lorenzo, 1995).

Liderazgo participativo. Supuesto que la misión básica de un líder es la promoción, la floración del potencial de los miembros de su grupo, el liderazgo educativo ha de promover la participación de cuantos están implicados en el proyecto global del centro. (Lorenzo, 1995).

Liderazgo cultural. Nos sitúa ante el impulso que el director del centro ha de brindar a la consolidación de la cultura particular o perfil específico de su propio centro educativo (Lorenzo, 1995).

Liderazgo formativo. Siendo una de las características esenciales del auténtico líder la promoción de la formación continua de sus colaboradores, cuando este liderazgo se ejerce por el director de un centro educativo esta orientación formativa se dirigirá hacia los aspectos peculiares de esta institución (Lorenzo, 1995).

Liderazgo de gestión. Aunque la normativa legal generalmente aplicable al director de un centro educativo suele acentuar en este tipo de liderazgo, la realidad es que se presenta el tipo con carga específica de carácter pedagógica. El liderazgo de las escuelas se había centrado sólo en una parte de la misión a analizar por lo que han tenido poco impacto en la práctica (Lorenzo, 1995).

1.3.1.2.3 Liderazgo Organizativo. Según (Echevarría, 2010) este liderazgo estable un cambio lento en las organizaciones con tiempo para reaccionar e incluso mantener su posición de competitividad. Sin embargo, en ambientes que se modifican con gran rapidez, el cambio es frecuente y discontinuo ante

este cambio no es la mejor forma de mantener la competitividad. Esta época de cambio vertiginoso nos induce a cuestionarnos si la capacidad humana de dirección estará a tono con las necesidades y capacidades que se ofrecen por lo que un buen líder organizativo debe distinguir entre sociedad de información y sociedad del saber, ya que ésta última se incorpora el factor humano.

El liderazgo organizativo debe estar dotado de:

Inteligencia lógica (el líder debe ser capaz de establecer criterios básicos dentro de su organización que den sentido al trabajo, como es la calidad, dedicación, rentabilidad, interés por los demás comprometido al riesgo y la innovación).

Inteligencia lingüística (debe explicar muy bien las razones del cambio y de por qué es necesario para los demás, sólo así puede ser compartido y comprendido por todo).

Inteligencia intrapersonal (Promover los valores a toda la organización es tarea del líder. Están llamados a lograr que cada individuo ejerza su responsabilidad para liderar su propia vida. Para lograr mantener la constancia de las operaciones y crear al mismo tiempo una organización fortaleciendo capacidades de iniciativas, pensamiento creativo, capacidad de aprendizaje, adaptación, aprendizaje individual y en equipos).

1.3.1.2.4 Liderazgo Comunitario. Según (Montero, 2010) Se caracteriza por fomentar la participación de los integrantes de la organización relacionando a la organización con su entorno, así como con otras instituciones o redes de apoyo incorporando nuevos miembros para realizar actividades emprendidas comprometiendo al mayor número de personas posible en diferentes tareas en beneficio de la organización por encima del interés propio, estableciendo políticas de estímulo. Fomentando la participación en actividades para alcanzar metas organizacionales. Sus palabras y obras sirven de modelo e inspiración para los miembros del grupo buscando el desarrollo personal de los participantes. Son personas amables, con un cierto encanto personal y carisma. No reaccionan negativamente a la crítica. Su comportamiento usualmente es alegre, cuidadoso, afectuoso y llano. Conocen personalmente a cada integrante. Se comunican fácilmente con las personas, se interesan por sus

problemas cotidianos y las escuchan con atención. Dan consejo y orientación a los participantes. Procuran que los problemas de los diversos sectores, así como los éxitos de la comunidad sean conocidos y compartidos por todos. Delegan responsabilidades en otros miembros del grupo, fomentando el desarrollo y mejor uso de sus capacidades. Son respetuosos de las opiniones y están dispuestos a negociar con ella para unir fuerzas, sin sacrificar el bienestar y las metas de la organización.

Las características de líder comunitario son:

- a) Es participativo.
- b) Democrático.
- c) Activo.
- d) Genera y fortalece el compromiso con los miembros de la organización.
- e) Genera modelos de acción y fuentes de información para la comunidad.
- f) Tiene un carácter político al buscar el bienestar colectivo.

Escoger un liderazgo que sea el apropiado ha sido muy complicado, el éxito de los líderes es que han sido capaces de adaptar un tipo de liderazgo que sea adaptable a la situación. En ocasiones esto no ayuda a los directivos quienes dependiendo del campo en el que trabaje toman las decisiones de liderazgo cada día de acuerdo a los que esté sucediendo en ese instante. Los directivos están con la necesidad de utilizar los diferentes tipos de liderazgo que están propuestos y en estos tiempos es muy difícil, ya que al ser un proceso pedagógico profesional el cual en ocasiones no se cumple por los conflictos del liderazgo que existen en cuanto a calidad, financiamiento y autonomía. Depende del tipo de liderazgo que ejerza el líder, para que una institución educativa funcione de la mejor manera ya que es la persona la que llevará al camino correcto, teniendo clara la visión a la que quiere llegar el centro educativo.

El liderazgo se desarrolla en la acción y a través de la interacción con los actores educativos, como resultado de la articulación entre la visión, el poder y el saber. El directivo docente y el educador demostrarán su liderazgo en la medida que logren soluciones efectivas y equitativas a los problemas propios de su quehacer, y puedan construir escenarios probables y deseables,

seleccionando las mejores estrategias y reduciendo al máximo la incertidumbre. El liderazgo del directivo y del educador debe trascender y reflejarse en el mejoramiento de la institución donde desarrolla su acción educativa y en la generación de cambios profundos y estables, a través del mejoramiento continuo, la obtención de resultados que se mantengan en el tiempo y la transferencia de conocimiento.

Esa rara cualidad de guiar grupos humanos se puede definir como “liderazgo” cuya definición se relaciona a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común), por lo que se ha llegado a la conclusión que cualquier mortal puede ser líder si se lo propone, pero también he concluido en que hay diferentes niveles de liderazgo, ocupando la cúspide aquellos que tienen “algo más” que el resto (una cosa es ser primer violín de la orquesta y otra ser el virtuoso que da el concierto).

El liderazgo no es una facultad abstracta e innata, sino una habilidad o pericia que se puede aprender. El liderazgo no se puede enseñar, solo aprender. Por otra parte, el poder ejercido sin liderazgo deviene en coerción, manipulación y autoritarismo; pero el poder puesto al servicio del liderazgo es transformador. El poder sin el liderazgo como vehículo de expresión, carece de influencia real y duradera; logra adhesión, pero por miedo, sin convicción y compromiso. Podemos argumentar, como lo dice W. Bennis: “El liderazgo es el recto uso del poder”. Sir Gordon Brunton a su vez define el liderazgo como “el uso inteligente y sensible del poder”.

Aprender a usar el poder para liderar, vale decir, generar influencia para conseguir resultados con base a objetivos compartidos, requiere aprender a usar la capacidad de movilizar la energía propia hacia esos objetivos compartidos definidos, con el fin de transformar el entorno, lo cual demanda el desarrollo de destrezas y habilidades para el enfoque del liderazgo. El desarrollo de la capacidad para liderar, provee a la persona de la estructura, el sentido y la orientación para que exprese su poder hacia el logro de los resultados propuestos. Ahora, desarrollar liderazgo como vehículo de expresión del poder personal, es un proceso. Crecer en liderazgo implica un

proceso de crecimiento personal, que se relaciona con la formación y el desarrollo del carácter de uno como ser humano, que se forja desde adentro hacia fuera, desde la claridad de los procesos personales del líder, desde la conciencia de su interioridad.

Cuando el poder se expresa también con genuino compromiso, con sensibilidad y empatía, con profundo respeto y honra hacia los demás, el uso del poder conlleva a ganar liderazgo y generar influencia que redundan en el logro de objetivos compartidos. El poder, entonces, fluye como energía creativa que moviliza, con enfoque y congruencia, todos los recursos internos (talentos, habilidades, experiencias, emociones, conocimientos, etc.) para el logro de objetivos comunes. El liderazgo se convierte de esta manera en un vehículo para la contribución, el servicio, la acción transformadora, el canal para el aporte a la satisfacción de las necesidades de los demás y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El liderazgo visto así, se define como el uso ético y responsable del poder, que se ejerce con integridad, con respecto al otro y convicción a los propios valores asumidos como principios de vida. El liderazgo, entonces, como lo expresa Warren Bennis, “es el recto uso del poder”.

El implementar los enfoques de liderazgo es necesaria para integrarla a los procesos de una empresa, por lo general, resulta costosa y aunque su aplicación de manera efectiva puede traer muchos beneficios, no todas las empresas cuentan con los recursos de manera que puedan satisfacer los aspectos necesarios de un buen líder. Esto constituye una desventaja, principalmente para las pequeñas y medianas empresa (Lorenzo, 1995).

1.3.2 Cambio escolar:

1.3.2.1 Definiciones

El cambio escolar debe ser auto renovado en la organización debe ser aplicado como estrategias de mejora continua, instauración de un clima de colaboración y creación de mecanismos de resolución de conflictos, además de cambio en la toma informada de decisiones para la gestión de la organización. El cambio está, por tanto y siempre, ligado a estrategias de innovación del trabajo docente. Por eso han surgido movimientos que agrupan diversas líneas de

cambio, que no pueden basarse exclusivamente en modificaciones de la estructura organizativa, aunque por supuesto, el cambio procure también la transformación de las organizaciones que han sido creadas desde y para la estabilidad, en organizaciones que deben ser estructuradas en torno al propio concepto de cambio como mecanismo de adaptación a un sistema social y educativo cambiante. En ello es posible reconocer una adaptación al marco interpretativo de la escuela como realidad cultural.

Menciona (Fullan, Sentido del cambio educativo, 2013) Si el cambio escolar pretende tener éxito, los individuos y los grupos deben encontrar el significado tanto de lo que se va cambiar como del modo de hacerlo. Sin embargo, es difícil resolver el problema del significado cuando afecta a un gran número de personas. Tenemos que saber cómo es el cambio desde el punto de vista del profesor individual, el estudiante, los padres y la administración si queremos entender las acciones y las reacciones de cada uno; y si queremos comprender en su totalidad toda la escena, debemos combinar el conocimiento conjunto de todas estas situaciones individuales con el entendimiento de factores organizativos e inter organizativos, los cuales influyen en el proceso de cambio, tales como los departamentos de gobierno, las agencias intermedias, las universidades, las federaciones de profesores, los sistemas escolares y la interacción de los centros”.

(De La Torre, 1994) en Innovación curricular, procesos, estrategias y evaluación, define la innovación como proceso y como concepto teórico que conforma una pluralidad de modelos con los que cuenta el cambio educativo, y logra una clasificación de éstos: a) modelo sistémico-funcional. La innovación como sistema de cambio: en este punto se destaca la naturaleza y finalidad del cambio, la existencia de una realidad institucional, la presencia fundamental de los agentes y usuarios de la innovación, las estrategias, los medios y los elementos relativos al proceso evaluador. b) El modelo heurístico. La innovación como solución de problemas no necesariamente es un plan prediseñado que ha de ejecutarse, sino más bien es una situación problematizada, que debe enfrentarse a partir de estrategias de resolución

contextuadas. c) El modelo generativo. La innovación como crecimiento se plantea como parte de una mejora en el crecimiento personal e institucional.

(Rodríguez, 2001) desarrolla algunos principios básicos para implementar el cambio en la educación: a) principio del aumento de la participación activa y democrática: la dirección de los procesos y actividades debe favorecer un ejercicio más libre de la opinión, y el surgimiento de las iniciativas de las decisiones que en diferentes niveles se adoptan, mediante un proceso de plena comunicación; b) principio de valoración crítica: un proceso tendente a reconsiderar los modos de actuación mediante el análisis de qué se hace, para qué se hace y como se hace; c) principio de motivación: el cambio educativo debe favorecer una mayor implicación profesional de los directivos y docentes en el aumento de la motivación hacia su labor. Los cambios en el plano de la educación pueden afectar áreas muy específicas del quehacer, o bien, incidir en los niveles infraestructurales de la institución, por lo que existen (a nivel conceptual) dos tipos de cambios, que en la práctica pueden darse de la mano o en forma más o menos aislada: los cambios funcionales, cuando su efecto apunta a los elementos operativos, tanto humanos como instrumentales; y los cambios estructurales, cuando se afectan las partes fundamentales de la organización, tanto en lo conceptual como en lo material

(Fullan, 2001) El nuevo significado del cambio educativo permanece como una valiosa obra acerca de la innovación, la implementación y el análisis del sistema. Dentro del contexto debe ser entendido simultáneamente como innovación y como desarrollo individual e institucional.

Es frecuente encontrar centros escolares que consideran la mejora como una tarea ocasional, como un esfuerzo puntual para resolver una dificultad específica. La idea que les mueve es sencilla: cuando surge un problema debe hacerse algo para solucionarlo; una vez solucionado, todo sigue su curso normal. Estas escuelas tienen una visión de la mejora bastante estática, como un esfuerzo específico para ser realizado en momentos muy concretos. Por el contrario, otros centros, los más dinámicos, consideran la mejora como un proceso continuo que forma parte de la vida cotidiana de la propia escuela. En estos casos, los esfuerzos de mejora suelen ser permanentes y cíclicos; forman

parte de la cultura general del centro escolar. Pero, como ya hemos dicho, un proceso de cambio exige algo más que buena voluntad. Requiere asumir su complejidad, conocer cuáles son las vías para llevarlo a cabo y cuáles son algunos de los factores que podrían incidir positiva o negativamente en su diseño e implementación. Requiere, en definitiva, del desarrollo de capacidades específicas por parte de los distintos miembros de la organización escolar, que permitan impulsar y sostener proyectos de mejora a lo largo del tiempo.

(Tejada, 1998) menciona que toda innovación es siempre una acción deliberada y que dicha experiencia deberá tratarse con todo el rigor, y enumera una serie de condicionantes para lograr sus efectos en una institución: intencionalidad, sistematismo, dimensión contextual, dimensión sustantiva, dimensión personal, dimensión procesual y dimensión evaluadora.

Dimensiones del cambio escolar según (Murillo y Krichesky, 2012)

- a) Iniciación.
- b) Diagnóstico y priorización de las áreas de mejora.
- c) Planificación.
- d) Implementación.
- e) Evaluaciones.
- f) Institucionalización.

1.3.2.1.1 Iniciación. El proceso de cambio escolar comienza cuando algún miembro de la comunidad escolar, un miembro del equipo directivo o un docente, toma la decisión de que es necesario hacer algo para mejorar la escuela. El desencadenante de dicha decisión puede ser una presión interna o externa cambios normativos, sociodemográficos o tecnológicos, problemas que afectan a la organización educativa la insatisfacción de familias, estudiantes o docentes, pero en última instancia, es muy importante que la propuesta de mejora concreta provenga de algún agente interno del centro. La clave es que uno o varios miembros de la comunidad escolar asuma la decisión de cambiar, y transmita esa iniciativa a sus colegas. Quizá, el elemento clave en esta instancia sea desarrollar un alto nivel de compromiso con el proceso de cambio entre la comunidad escolar para poder ponerlo en marcha. Parece claro que un

cambio no deseado o cuyas motivaciones no sean compartidas por la mayoría de los implicados, rara vez resulte exitoso. O, al menos, será muy difícil de implementar. Por lo tanto, para que un proceso de mejora se desarrolle satisfactoriamente, es necesario que la voluntad por cambiar se haga patente e impregne a gran parte de los integrantes de un centro. Pero no se trata solo de que la comunidad sienta que es necesario hacer algo, sino también, y quizá lo más importante, que crea que efectivamente se puede cambiar. Lo que queremos decir es que el deseo y la creencia de que se puede mejorar, de manera continua, deben ser considerados elementos esenciales al igual que cualquier otra estrategia de mejora o incluso aún más teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

- a) Presión interna para mejorar.
- b) Presión externa para mejorar.
- c) Visión y metas compartidas.
- d) Propiedad de la mejora, compromiso y motivación.
- e) Organización flexible.
- f) Tiempo y recursos dedicados a la mejora.

1.3.2.1.2 Diagnóstico y priorización de las áreas de mejora. Una vez logrado el consenso suficiente como para embarcarse en un proceso de cambio escolar, sigue la etapa de diagnóstico. Mediante el mismo se establecen las necesidades de mejora del centro a través de la recolección de datos desarrollada de manera sistemática, rigurosa y precisa. Es necesario volver a insistir que el objetivo de todo esfuerzo de cambio y mejora debe ser desarrollar mejores aprendizajes para todos y cada uno de los alumnos. En ese sentido, sería interesante que al momento de establecer un proceso de diagnóstico se tomen en consideración varios indicadores, no solamente aquellos vinculados con los resultados académicos. También es importante rescatar, por ejemplo, la voz de los propios alumnos para poder comprender mejor qué les resulta difícil, qué les sería útil aprender, qué aprendizajes consideran significativos, qué factores inciden en sus procesos de aprendizaje, cómo creen ellos que se podría mejorar su escuela. Las decisiones que tras la determinación de las áreas de mejora, el paso consecuente es priorizarlas. Y esta es una acción que

debe ser realizada por la comunidad escolar en su conjunto. Básicamente, se trata de decidir cuáles de las áreas detectadas en el diagnóstico van a ser abordadas en primer lugar durante el proceso de cambio. Algunas dinámicas como el llamado Análisis DAFO o FODA fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

1.3.2.1.3 Planificación. La planificación es un componente fundamental y técnico del proceso de cambio por el cual se ayuda a convertir los deseos o las intenciones de mejora en acciones concretas. Este proceso podría conceptualizarse como una descripción detallada de los objetivos que el centro escolar quiere alcanzar en el proceso de mejora y sus consiguientes estrategias para conseguirlos. Su acertado diseño es, sin duda, una de las claves para el éxito del proceso de cambio. Pero tan importante es su calidad técnica, como que sea objeto de discusión para alcanzar cierto grado de consenso entre toda la comunidad.

1.3.2.1.4 Implementación. Es el proceso de poner en práctica una idea, un programa o un conjunto de actividades y estructuras nuevas en concordancia con los objetivos del proceso de cambio. Dicho en otros términos, implica desarrollar las acciones y actividades citadas en la planificación. Esta fase de aplicación es la continuación directa de la fase de planificación y puede influir también en futuras actividades de planeamiento, en especial cuando el desarrollo sigue otro curso distinto al que se esperaba inicialmente. El foco de la aplicación depende de los objetivos que el centro escolar quiera alcanzar mediante el proceso de mejora. Podría ser a nivel de centro, de aula o incluso en la comunidad en la que se inserta la institución. Por lo general, la fase de aplicación o implementación es la más larga del ciclo de mejora.

- a) Lineal: la traslación de la teoría a la práctica se realiza de forma fiel y eficaz.
- b) De adaptación mutua: el contexto escolar se adapta a las exigencias de la innovación y viceversa.
- c) De reconstrucción personal: se asume que el docente reinterpretará el plan original y lo adaptará a sus necesidades particulares.

1.3.2.1.5 Evaluaciones. Aunque durante todo el proceso de cambio se debe haber establecido un sistema de seguimiento (evaluación formativa), tras la etapa de implementación, prosigue la de evaluación. Mediante este proceso de reflexión sistemática, el centro escolar valora si se han conseguido los objetivos de mejora, así como otros efectos previstos o no, mediante distintos procedimientos de evaluación considerando los siguientes aspectos:

- a) Cuestionarios a estudiantes y familias.
- b) Análisis de trabajos, exámenes o cualquier otro material que dé cuenta el
- c) progreso de los alumnos.
- d) Comparaciones de los resultados escolares o de evaluaciones externas
- e) con datos de cursos o etapas anteriores.
- f) Cuestionarios a docentes.
- g) Seminarios de reflexión para todo el conjunto de docentes, incluso con
- h) familias.
- i) Grupos de discusión con miembros de la comunidad educativa.

1.3.2.1.6 La institucionalización. Es la fase en la que la innovación y el cambio dejan de ser considerados como algo especial y se convierten en la forma "habitual" de hacer las cosas en un centro. Esto no es algo que se produce de forma automática, ya que en la mayoría de las ocasiones los cambios tienden a desvanecerse una vez implementadas las primeras acciones, o cuando desaparece la persona clave que inició el proceso. Tampoco puede esperarse que "por contagio" se mantenga y aumente el impulso de cambio. Por lo tanto, esta fase necesita ser cuidadosamente planificada al igual que cualquier otra. Se trata de pensar, por ejemplo, en cómo sostener el deseo de mejorar por parte del profesorado, cómo garantizar que las innovaciones exitosas se difundan y propaguen por el centro, de qué forma podrían implicarse a las familias en los proyectos de cambio para que éstos actúen como presión interna para la mejora, etc. Asimismo, esta es, tal vez, la etapa más complicada puesto que implica ir construyendo poco a poco en el centro una cultura escolar orientada hacia el cambio y la mejora permanentes. Como ya hemos dicho, las creencias y supuestos que poseen los miembros de la comunidad educativa influyen y mucho en las posibilidades de éxito de un

proceso de cambio. Por ello es que trabajar sobre el plano de las ideas y los valores resulta profundamente estratégico, a la vez que estimula la reflexión y el aprendizaje de todos y cada uno de los implicados.

La innovación educativa no es un 'invento' nuevo. Hace ya más de 100 años que maestros, profesores y pedagogos investigan cómo mejorar el aprendizaje de sus alumnos e introducen nuevos métodos de enseñar en las aulas. Muchas de las metodologías de la nueva escuela son prácticas docentes de contrastada solvencia, estudiadas desde hace tiempo en las escuelas de Magisterio y aplicadas en mayor o menor medida durante décadas. Aquí van algunas de las bases teóricas que sustentan estas prácticas.

Las inteligencias múltiples. La propuso en 1983 Howard Gardner, profesor de la Universidad de Harvard, que considera que la inteligencia no es un conjunto unitario, sino una red de conjuntos autónomos, relativamente interrelacionados, que se activan o no en función de los valores de una cultura, de las oportunidades disponibles y de las decisiones tomadas por cada persona o, cuando son pequeños, por su familia y profesores. Se ha identificado ocho tipos de inteligencia: la lingüístico-verbal, la lógico-matemática, la visual-espacial, la musical, la corporal-cinestésica, la intrapersonal, la interpersonal y la naturalista.

"Lo importante es que se avanza hacia una consideración integral del individuo, que puede aprender mejor según sus motivaciones o su estado de ánimo. La teoría de las inteligencias múltiples sirvió, entre otras cosas, para romper la homogeneidad, para comprender que el cerebro es un órgano plástico, que aprende, desaprende y vuelve a aprender.

Construcción colaborativa del conocimiento. La teoría de la construcción colaborativa del conocimiento fue creada y desarrollada por Carl Bereiter y Marlene Scardamalia para describir lo que un grupo de estudiantes necesita para lograr crear conocimiento. Según esta metodología, los alumnos y los profesores proponen temas de debate y estudio, que son desarrollados en equipo. "Se está comprobando que es una manera de trabajar mucho más motivadora y los resultados son muy satisfactorios", subraya Gallifa. Es el

método por el que ha optado Finlandia en su última reforma educativa, en vigor desde el 2016.

Clases invertidas. Este método de enseñanza desarrollado en los años 1990 por Eric Mazur, también profesor en la Universidad de Harvard, se basa en la denominada instrucción entre pares o iguales, y consiste en lo que, en un lenguaje llano, se sería dar la vuelta a la clase tradicional. El modelo implica que los estudiantes aprendan fuera de clase, haciendo lecturas e investigando por su propia cuenta sobre un tema concreto. Luego, en clase, el profesor plantea cuestiones que sirven a los alumnos para fijar los conceptos clave.

Comunidades de aprendizaje. A diferencia de las aulas tradicionales, en las comunidades de aprendizaje no solo hay un maestro que explica los contenidos académicos. Aquí son varios los adultos, voluntarios comprometidos con la educación (maestros jubilados, exalumnos, padres o madres) que apoyan el proceso de aprendizaje, aportando diferentes perfiles y diversidad a las aulas, donde ayudan al profesor tutor y supervisan el trabajo de los alumnos.

Coles intergeneracionales. El de la escuela intergeneracional es un modelo tan nuevo que aún no ha llegado a Catalunya. Nacido en Ohio (Estados Unidos), desde este curso funciona, como parte de una investigación educativa, en dos colegios de Granada y en uno de Murcia. Son centros a los que los adultos asisten de forma permanente a clase, no como acompañantes del aprendizaje, sino participando ellos mismos como alumnos, explica Mariano Fernández, de la Universidad de Granada y director de la investigación, que cuenta con el apoyo del Ministerio de Economía y Conocimiento.

Escuelas de ciudadanía. Las escuelas de ciudadanía, con profunda vocación social, utilizan los deportes populares y el arte como eje para el crecimiento de sus alumnos. La idea es que los niños tengan referentes del mundo real y que, con su ejemplo, se formen en valores. Se valen de la nube de internet para el intercambio de experiencias educativas.

1.4 Formulación del problema

1.4.1 General

¿Qué relación existe entre liderazgo directivo y cambio escolar en el instituto de educación superior tecnológico público Pasco?

1.4.2 Específicos

- i. ¿En qué medida se relaciona el liderazgo administrativo y cambio escolar en el instituto de educación superior tecnológico público Pasco?
- ii. ¿En qué medida se relaciona el liderazgo pedagógico y cambio escolar en el instituto de educación superior tecnológico público Pasco?
- iii. ¿En qué medida se relaciona el liderazgo organizativo y el cambio escolar en el instituto de educación superior tecnológico público Pasco?
- iv. ¿En qué medida se relaciona el liderazgo comunitario y cambio escolar en el instituto de educación superior tecnológico público Pasco?

1.5 Justificación del estudio

La realización de la investigación es de gran importancia y se justifica en los siguientes aspectos:

1.5.1 Relevancia social: Porque los resultados de este estudio sobre el liderazgo directivo y cambio escolar servirán de diagnóstico para la comunidad educativa del instituto de educación superior tecnológico público Pasco, lo juzguen como alternativa viable en la toma de decisiones para optimizar el liderazgo directivo y el cambio escolar entre los colaboradores internos (comunidad educativa) y los colaboradores externos (visitantes y usuarios); así mismo para desarrollar la gestión del cambio principalmente entre el personal directivo. Todo este escenario beneficia a la comunidad educativa en su conjunto.

1.5.2 Implicaciones prácticas: Porque las internalizaciones de las conclusiones del presente estudio darán avisos de la necesidad de desarrollar programas de capacitación e implementación sobre: Liderazgo administrativo, Pedagógico, Organizativo y Comunitario, para mejorar el liderazgo directivo e iniciar un cambio escolar materializándose así una gestión de cambio organizacional.

1.5.3 Valor teórico: Porque este estudio en las teorías relacionadas al tema, se ha organizado, sistematizado y priorizado aspectos puntuales dentro de la amplia gama de información sobre las posturas diversas de los enfoques teóricos que

siempre están en contrastación con los criterios reflexivos, lógicos y científicos. También después ya en la discusión de resultados se verá que pruebas de hipótesis confirmarán la vigencia de las posturas teóricas consideradas en el marco teórico, o también cuales tendrán que reformularse o en ciertos casos invalidarse, actualizando, así como aporte del estudio a la creación de conocimiento.

1.5.4 Utilidad metodológica: Es útil esta investigación por el aporte de dos instrumentos de investigación que están validados y fiabilizados y que pueden ser aprovechados por otras investigaciones de corte similar. El uso también es útil esta investigación porque sigue un procedimiento cuyos pasos están sintetizados en el diseño general expresado en el gráfico de este estudio, que puede ser aprovechado también por otras investigaciones por la organización sistemática del mismo.

1.6 Hipótesis

1.6.1 General

Hi: Existe una relación significativa entre liderazgo directivo y cambio escolar en el instituto de educación superior tecnológico público Pasco.

HO: No existe una relación significativa entre liderazgo directivo y cambio escolar en el instituto de educación superior tecnológico público Pasco.

1.6.2 Específicas

- a. El liderazgo administrativo se relaciona significativamente con el cambio escolar en el instituto de educación superior tecnológico público Pasco.
- b. El liderazgo pedagógico se relaciona significativamente con el cambio escolar en el instituto de educación superior tecnológico público Pasco.
- c. El liderazgo organizativo se relaciona significativamente con el cambio escolar en el instituto de educación superior tecnológico público Pasco.
- d. El liderazgo comunitario se relaciona significativamente con el cambio escolar en el instituto de educación superior tecnológico público Pasco.

1.7 Objetivos

1.7.1 General

Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y cambio escolar en el instituto de educación superior tecnológico público Pasco.

1.7.2 Específicos

- a) Identificar la relación que existe entre el liderazgo administrativo y cambio escolar en el instituto de educación superior tecnológico público Pasco.
- b) Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico y cambio escolar en el instituto de educación superior tecnológico público Pasco.
- c) Identificar la relación que existe entre el liderazgo organizativo y cambio escolar en el instituto de educación superior tecnológico público Pasco.
- d) Establecer la relación que existe entre el liderazgo comunitario y cambio escolar en el instituto de educación superior tecnológico público Pasco.

II. MÉTODO

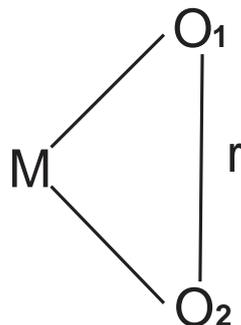
2.1 Diseño de investigación

Diseño no experimental transeccional correlacional:

El diseño es **no experimental** porque se realiza sin manipular deliberadamente las variables (liderazgo directivo y cambio escolar); es **transaccional** porque se realizan observaciones o se recolectan datos sobre las variables liderazgo directivo y cambio escolar en un momento o tiempo único; es **descriptivo** porque se recolectan datos y se informa lo que arrojan esos datos sobre las variables liderazgo directivo y cambio escolar; es **correlacional** porque describen vinculaciones entre las variables liderazgo directivo y cambio escolar (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Debe recordarse que la **causalidad implica correlación**, pero no toda correlación significa causalidad.

El gráfico que corresponde a este diseño es el siguiente:



M = Es la muestra donde se realiza el estudio, es decir 40 colaboradores

O₁ = liderazgo directivo,

O₂ = cambio escolar

r= Correlación entre las variables estudiadas

2.2 Variables, operacionalización

2.2.1 Variables

Variable 1: **Liderazgo Directivo**

Liderazgo directivo implica un proceso que orienta, dinamiza, conduce el componente humano cuyos directivos tienen que ser estrategas, organizadores y líderes. Desde una perspectiva de la psicología organizacional, define al

liderazgo como la “capacidad que tiene una persona de formular planes que tengan éxito y de persuadir y motivar a otras para que dichos planes se lleven a cabo, a pesar de las dificultades y riesgos que se tengan que enfrentar” (Espinoza, 1999).

Dimensiones:

D1: Liderazgo Administrativo

D2: Liderazgo Pedagógico

D3: Liderazgo Organizativo

D4: Liderazgo Comunitario

Variable 2: **Cambio escolar**

El nuevo significado del cambio educativo permanece como una valiosa obra acerca de la innovación, la implementación y el análisis del sistema. Dentro del contexto debe ser entendido simultáneamente como innovación y como desarrollo individual/institucional (Fullan, 2001).

Dimensiones:

D1: Iniciación

D2: Diagnóstico y priorización de las áreas de mejora

D3: Planificación

D4: Implementación

D5: Evaluación

D6: Institucionalización

2.2.2 Operacionalización

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
V1 Liderazgo Directivo	(Espinoza, 1999). Define que liderazgo directivo implica un proceso que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la organización cuyos directivos tienen que ser estrategas, organizadores y líderes. Desde una perspectiva de la psicología organizacional, define al liderazgo como la "capacidad que tiene una persona de formular planes que tengan éxito y de persuadir y motivar a otras para que dichos planes se lleven a cabo, a pesar de las dificultades y riesgos que se tengan que enfrentar".	El liderazgo directivo se evaluará a través de la medición de las dimensiones: liderazgo administrativo, pedagógico, organizativo y comunitario concretizado el cuestionario de liderazgo directivo de 20 ítems.	Liderazgo administrativo.	Comunicación fluida.	Ordinal e Interválica
				Servicio educativo.	
				Resolver desacuerdos.	
				Cumplimiento de la visión, misión.	
			Liderazgo pedagógico.	Habilidades y competencias.	
				Aprendizajes de calidad	
				Experiencias pedagógicas.	
				Pensamiento creativo.	
			Liderazgo organizativo.	Monitoreo pedagógico.	
				Enseñanza- aprendizaje.	
				Diferencias entre sus docentes	
				Compartir la toma de decisiones.	
				Mantiene contacto	
			Liderazgo comunitario.	Delega funciones	
				Actividades institucionales	
Establece políticas de estímulo					
Cumplimiento de metas organizacionales					
Actividades institucionales					
V2 Cambio escolar	(Fullan, 2001). El nuevo significado del cambio educativo permanece como una	La gestión del cambio se evaluará a través de la medición de las dimensiones: Iniciación, Diagnóstico y priorización de las áreas de mejora, Planificación, Implementación,	Iniciación	Aspecto académico	Ordinal
				Calidad educativa	
				Misión y visión	
			Diagnóstico y priorización de las áreas de mejora	Establecer estrategias	
				Resultados académicos	
				Análisis FODA	

	<p>valiosa obra acerca de la innovación, la implementación y el análisis del sistema. Dentro del contexto debe ser entendido simultáneamente como innovación y como desarrollo individual e institucional.</p>	<p>Evaluaciones, Institucionalización concretizado el cuestionario de cambio escolar en 20 ítems.</p>		Cambios normativos	<p>e interválica</p>
			Planificación	Fomentar programas de capacitación	
				Reestructurar planes de estudio	
				Innovación tecnológica	
			Implementación	Intercambios académicos	
				Gestionar estímulos	
				Generar una bolsa de trabajo	
				Implementar el área de tutoría y consejería	
			Evaluaciones	Evaluaciones programadas.	
				Reforzamiento	
				Evaluación rigurosa	
			Institucionalización	Mejora educativa	
				Apoyo en la formación profesional	
Actividades de proyección social y marketing					

2.3 Población y muestra

2.3.1 Población

Es el conjunto de todos los individuos a investigar. La población es el conjunto de sujetos o cosas que tienen uno o más propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo. (Vara, 2012 p. 221)

La población está conformada por un total 40 colaboradores del instituto de educación superior tecnológico público Pasco.

Población de estudio de colaboradores del instituto superior tecnológico público Pasco

Nº	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	TOTAL DOCENTES
1	INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO PASCO	40

Fuente: IESSTP/PASCO 2017

2.3.2 Muestra

Es el conjunto de casos extraídos de la población seleccionada se considera una muestra universal cuyo tamaño es coincidente con el tamaño de la población, esto es 40 docentes del instituto de educación superior tecnológico público Pasco. (Vara, 2012 p. 221).

Por conveniencia e interés del estudio por tener una población pequeña, se consideró utilizar a toda la población, en este caso llamado **muestra universal** constituido por 40 docentes del instituto de educación superior tecnológico público Pasco.

Población de estudio de colaboradores del instituto superior tecnológico público Pasco

Nº	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	DOCENTES	MUESTRA AL 100%
1	INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO PASCO	40	40

Fuente: IESSTP/PASCO 2017

Muestreo

Muestreo, se consideró a la población universal por ser una cantidad pequeña.

Criterios de selección

La muestra es heterogénea y ha sido establecida de acuerdo a los siguientes criterios de inclusión.

a) Criterio de inclusión:

Docentes en condición de nombrados y contratados

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnicas: son un conjunto de reglas o procedimientos para obtener datos o información.

Instrumentos: cualquier recurso o formato de papel o digital que se utiliza para recoger información (Carrillo, 2011).

La técnica empleada en la investigación es la encuesta, con sus respectivos instrumentos que son: cuestionario sobre liderazgo directivo y el cuestionario sobre cambio escolar, tal como se detalla a continuación:

Cuestionario sobre Liderazgo directivo

Tiene como propósito determinar el nivel de liderazgo directivo en el personal jerárquico del instituto de educación superior tecnológico público Pasco el año 2017. El cual ha sido estructurado en función de sus dimensiones: Liderazgo administrativo, Pedagógico, Organizativo, Comunitario. El cual consta de 20 ítems.

i) Ficha técnica

Nombre del instrumento: Cuestionario de Liderazgo directivo.

Autor: Br. Isabel Cristina Eusebio Lligua

Administración: Individual

Procedencia: Programa en administración de la educación, Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo- Trujillo.

Año: 2017

Aplicación: docentes.

Duración: 25 minutos

Usos: Docentes del instituto de educación superior tecnológico público Pasco 2017.

Dimensiones a medir: Liderazgo administrativo, pedagógico, organizativo, comunitario.

Nº total de Ítems: 20 ítems.

ii) Descripción de la Prueba

Se presenta el instrumento elaborado sobre liderazgo directivo partiendo de la variable general, dividida en cuatro dimensiones: liderazgo administrativo, pedagógico, organizativo y comunitario. Cada una de ellas con sus respectivos indicadores.

Liderazgo Administrativo: Comunicación fluida, servicio educativo, resolver desacuerdo, cumplimiento de la visión y misión, habilidades y competencias.

Liderazgo Pedagógico: Aprendizaje de calidad, Experiencias pedagógicas, Pensamiento creativo, Monitoreo pedagógico, Enseñanza- aprendizaje

Liderazgo Organizativo: Diferencias entre sus docentes, Compartir la toma de decisiones, Mantiene contacto, Delega funciones, Actividades institucionales.

Liderazgo Comunitario: Establece políticas de estímulo, Cumplimiento de metas organizacionales, Fomenta actividades institucionales, Derecho a la libre expresión, Buenas relaciones humanas.

En base a estas dimensiones e indicadores se plantearon los ítems, que hacen un total de 20 preguntas; cada pregunta tiene cuatro alternativas de respuestas: Siempre (3 puntos), Casi siempre (2 puntos), a veces (1 punto), Nunca (0 punto).

Para evaluar la variable 1 (liderazgo directivo) y las dimensiones se categorizó considerando los rangos que se muestran en el siguiente cuadro:

Variables	Categorías	Intervalos
Liderazgo Administrativo	Bajo	[0- 4,99>
Liderazgo Pedagógico	Medio	[5-9,99>
Liderazgo Organizativo	Alto	[10-15]
Liderazgo Comunitario		

La descripción del instrumento se facilita en el siguiente apartado:

Liderazgo Directivo (variable 1)

Liderazgo Administrativo: (Dimensión 1, con 5 Ítems: 1,2,3,4,5)

Liderazgo Pedagógico: (Dimensión 2, con 5 Ítems:6,7,8,9,10)

Liderazgo Organizativo: (Dimensión 3, con 5 Ítems: 11,12,13,14,15)

Liderazgo Comunitario: (Dimensión 4, con 5 Ítems: 16,17,18,19,20)

iii) Prueba Piloto

El instrumento elaborado se aplicó de manera preliminar a una muestra piloto con colaboradores de otra institución con características parecidas a la muestra de la presente investigación para pasar posteriormente los procesos de validación y confiabilidad estadística. Antes de aplicar la prueba piloto se evaluó la claridad de las preguntas y si contextualmente medían el contenido que se esperaba en la variable liderazgo directivo; asimismo la pertinencia de los distractores considerados para cada ítem.

iv) Validación del Instrumento

El cuestionario de liderazgo directivo, antes de su aplicación en el grupo objetivo, se validó estadísticamente con el análisis factorial confirmatorio: primero se cumplió con la prueba de KMO y Bartlett, al poseer el instrumento una medida KMO de adecuación al muestreo=,554 con un sig.=0.000; tuvo 58,52% acumulado de la varianza total explicada para 4 componentes, cuya matriz de correspondencia de distribución de ítems por cada uno de los siete componentes se detalla en Anexo 4

v) Confiabilidad del Instrumento

Se hizo la prueba de Fiabilidad interna del Instrumento cuestionario sobre liderazgo directivo después de aplicado el Instrumento a la muestra piloto empleando la fórmula

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

K: El número de ítems

$\sum Si^2$: Sumatoria de Varianzas de los Ítems

ST²: Varianza de la suma de los Ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

El Coeficiente de Alfa de Cronbach obtenido es de $\alpha = ,730$; este dato señala que el instrumento para evaluar tiene un alto grado de confiabilidad situación que indica que el instrumento realiza mediciones estables en torno a la variable liderazgo directivo. Ver Cálculo en (Anexo 5)

Cuestionario sobre cambio escolar

Tiene como propósito determinar el nivel de cambio escolar desde la perspectiva de los docentes del instituto de educación superior tecnológico público Pasco. El cual ha sido estructurado en función de sus dimensiones: Iniciación, diagnóstico y priorización de las áreas de mejora, planificación, implementación, evaluaciones, institucionalización. Cuyo cuestionario consta de 20 ítems.

i) Ficha técnica

Nombre del instrumento: Cuestionario sobre cambio escolar

Autora: Br. Isabel Cristina Eusebio Lligua

Administración: Individual

Procedencia: Programa en administración de la educación, Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo- Trujillo.

Año: 2017

Aplicación: docentes.

Duración: 25 minutos

Usos: Docentes del instituto de educación superior tecnológico público Pasco. 2017.

Dimensiones a medir: iniciación, diagnóstico y priorización de metas, planificación, implementación, evaluaciones, institucionalización. Con un cuestionario de un total de Ítems: 20.

ii) Descripción de la Prueba

Se presenta el instrumento elaborado sobre cambio escolar partiendo de la variable general, dividida en seis dimensiones: Iniciación, Diagnóstico y priorización de las áreas de mejora, planificación, implementación, evaluaciones, institucionalización.

Cada una de ellas con sus respectivos indicadores.

Iniciación: aspecto académico, calidad educativa, misión y visión.

Diagnóstico y priorización de las áreas de mejora: Establecer estrategias, resultados académicos, análisis FODA, cambios normativos.

Planificación: Programas de capacitación, planes de estudio, innovación tecnológica.

Implementación: Intercambios académicos, gestionar estímulos, bolsa de trabajo, implementación del área de tutoría y consejería.

Evaluaciones: Evaluaciones cronogramadas, reforzamiento, evaluación rigurosa.

Institucionalización: Mejora educativa, apoyo de la formación profesional, actividades de proyección social y marketing.

En base a estas dimensiones e indicadores se plantearon los ítems, que hacen un total de 20 preguntas; cada pregunta tiene cuatro alternativas de respuestas:

Nunca: 0, A veces: 1, Casi siempre: 2, Siempre: 3.

Para evaluar la variable 2 (cambio escolar) y las dimensiones se categorizó considerando los rangos que se muestran en el siguiente cuadro:

Variables	Categorías	Intervalos
Iniciación	Bajo	[0-2,99>
	Medio	[3-5,99>
	Alto	[6-9]
Diagnóstico y priorización de las áreas de mejora	Bajo	[0-3,99>
	Alto	[4-7,99>
	Medio	[8-12]
Planificación	Bajo	[0-2,99>
	Medio	[3-5,99>
	Alto	[6.9]
Implementación	Bajo	[0-3,99>
	Medio	[4-7,99>
	Alto	[8-12]
Evaluaciones	Bajo	[0-2,99>
	Medio	[3-5,99>
	Alto	[6.9]
Institucionalización	Bajo	[0-2,99>
	Medio	[3-5,99>
	Alto	[6-9]

La descripción del instrumento se facilita en el siguiente apartado:

Cambio escolar (variable 2)

Iniciación: Compuesto de 3 ítems (1,2,3)

Diagnóstico y priorización de las áreas de mejora: Compuesto de 4 ítems (4,5,6,7)

Planificación: Compuesto de 3 ítems (8,9,10)

Implementación: compuesto por 4 ítems (11,12,13,1)

Evaluaciones: compuesto por 3 ítems (15,16,17)

Institucionalización: compuesto por 3 ítems (18,19,20)

iii) Prueba Piloto

El instrumento elaborado se aplicó de manera preliminar a una muestra piloto con colaboradores de otra institución con características parecidas a la muestra de la presente investigación para pasar posteriormente los procesos de validación y confiabilidad estadística. Antes de aplicar la prueba piloto se evaluó la claridad de las preguntas y si contextualmente medían el contenido que se esperaba en la variable cambio escolar; asimismo la pertinencia de los distractores considerados para cada ítem.

iv) Validación del Instrumento

El cuestionario de cambio escolar, antes de su aplicación en el grupo objetivo, se validó estadísticamente con el análisis factorial confirmatorio: primero se cumplió con la prueba de KMO y Bartlett, al poseer el instrumento una medida KMO de adecuación al muestreo= ,531 con un sig.=0.000; tuvo 67,37% acumulado de la varianza total explicada para 6 componentes, cuya matriz de correspondencia de distribución de ítems por cada uno de los seis componentes se detalla en Anexo 4.

v) Confiabilidad del Instrumento

Se hizo la prueba de Fiabilidad interna del Instrumento cuestionario sobre cambio escolar después de aplicado el Instrumento a la muestra piloto empleando la fórmula.

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

K: El número de ítems

$\sum S_i^2$: Sumatoria de Varianzas de los Ítems

S_T^2 : Varianza de la suma de los Ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

El Coeficiente de Alfa de Cronbach obtenido es de $\alpha = ,703$ este dato señala que el instrumento para evaluar tiene un alto grado de confiabilidad situación que indica que el instrumento realiza mediciones estables en torno a la variable cambio escolar. Ver Cálculo en (Anexo 5) colocar número de tabla.

2.5 Método de análisis de datos

Para el análisis estadístico se procedió a tabular los datos, construyendo tablas de frecuencia y gráficos estadísticos con sus correspondientes análisis e interpretaciones. Se aplicó a las variables y dimensiones la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov para en base a los valores "p" de la sig asintótica determinar que formula usar (si $p > 0.05$ se usa la fórmula de Pearson, si $p < 0.05$ se usa la fórmula de Rho Spearman), en este caso se usó la fórmula de Rho Spearman (ya que $p < 0.05$).

INTERVALO GRADO DE RELACIÓN	
0.0 – 0.2	Muy bajo grado de relación
0.2 – 0.4	Bajo grado de relación
0.4 – 0.6	Moderado grado de relación
0.6 – 0.8	Alto grado de relación
0.8 – 1.0	Muy alto grado de relación

2.6 Aspectos éticos

Las normas éticas son importantes en la investigación, como afirman Pellegrini y Macklin (1999) "una investigación cuidadosa y éticamente diseñada, con el fin de poder contestar a preguntas concretas formuladas previamente".

En el caso de esta investigación, se trabajó con 40 docentes del instituto de educación superior del instituto de educación superior tecnológico público Pasco, provincia de Pasco, departamento de Pasco, se debe precisar que se respetó primero sus derechos humanos inalienables y en segundo lugar, su libertad de decidir su participación en el estudio, ya que, tenían que responder a diversas cuestiones problemáticas de naturaleza personal y laboral.

III. RESULTADOS

Tabla 1: Estadígrafos de liderazgo directivo con cambio escolar y sus dimensiones

		LA	LP	LO	LC	LD	Inic	DyP	Plan	Imp	EvaL	Inst	CE
N	Válido	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Media	11,15	10,45	11,30	11,55	44,45	6,20	8,63	6,18	8,43	6,00	6,78	42,20
	Mediana	11,00	11,00	12,00	11,50	45,50	6,00	9,00	6,00	9,00	6,00	7,00	42,00
	Moda	11	12	13	10	50	6	9	6	9	6	8	42
	Desviación estándar	1,748	2,745	2,875	1,839	6,857	,823	1,102	1,238	1,217	1,377	1,250	3,236
	Mínimo	7	5	1	8	28	4	6	4	5	4	4	35
	Máximo	14	14	14	15	53	8	11	8	10	9	8	49

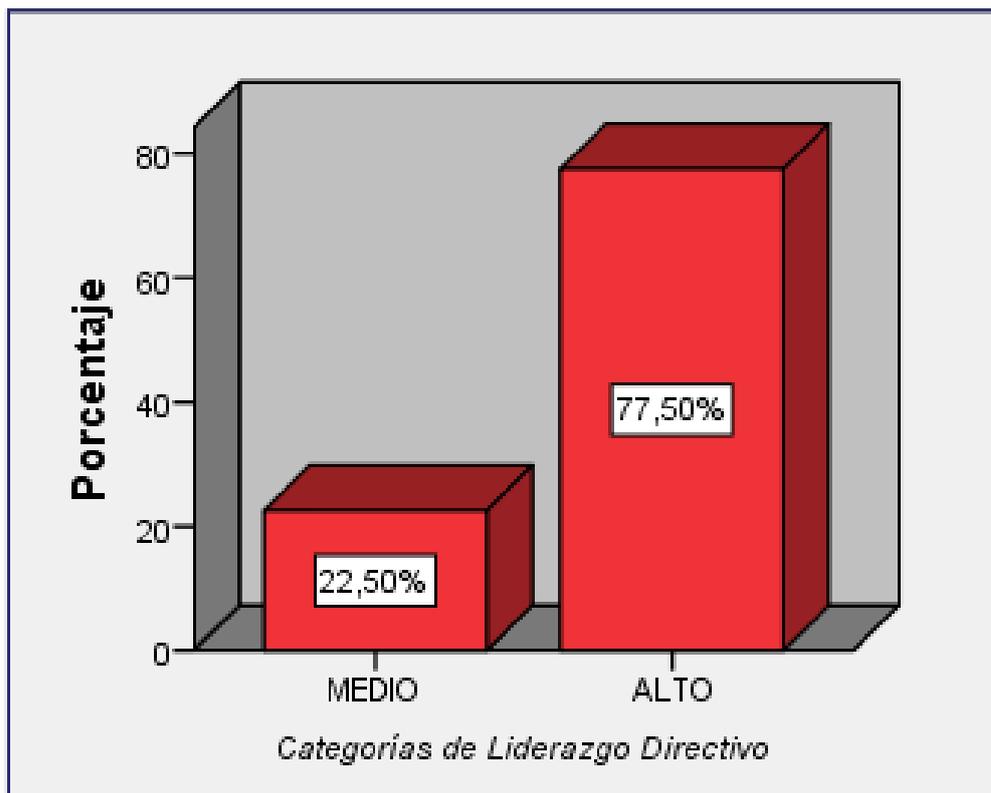
Fuente: Data de liderazgo directivo con cambio escolar.

Interpretación:

Lo estadígrafos de liderazgo Directivo, media, mediana, moda, Sx, mínimo y máximo son: 44,45; 45,50; 50; 6,857; 28; 53. De la misma manera se interpreta las dimensiones de esta variable, y se interpreta los valores de liderazgo directivo y sus dimensiones.

LIDERAZGO DIRECTIVO (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MEDIO	9	22,5	22,5	22,5
	ALTO	31	77,5	77,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



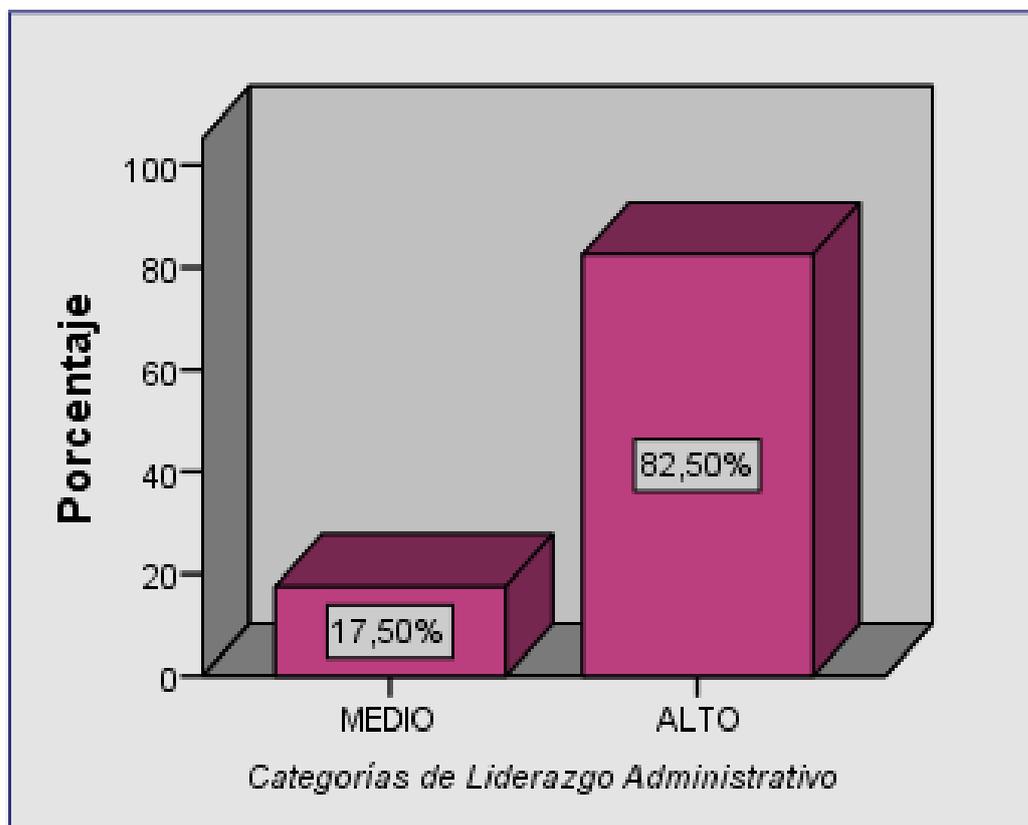
Interpretación.

Predomina en liderazgo directivo el valor de la categoría alto con 77.50% percibido por 31 docentes del Instituto de educación superior tecnológico público Pasco, en menor valor de la categoría media con 22.50% percibido por 9 docentes.

Tabla 3: Categorías de liderazgo administrativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MEDIO	7	17,5	17,5	17,5
	ALTO	33	82,5	82,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Data de liderazgo directivo



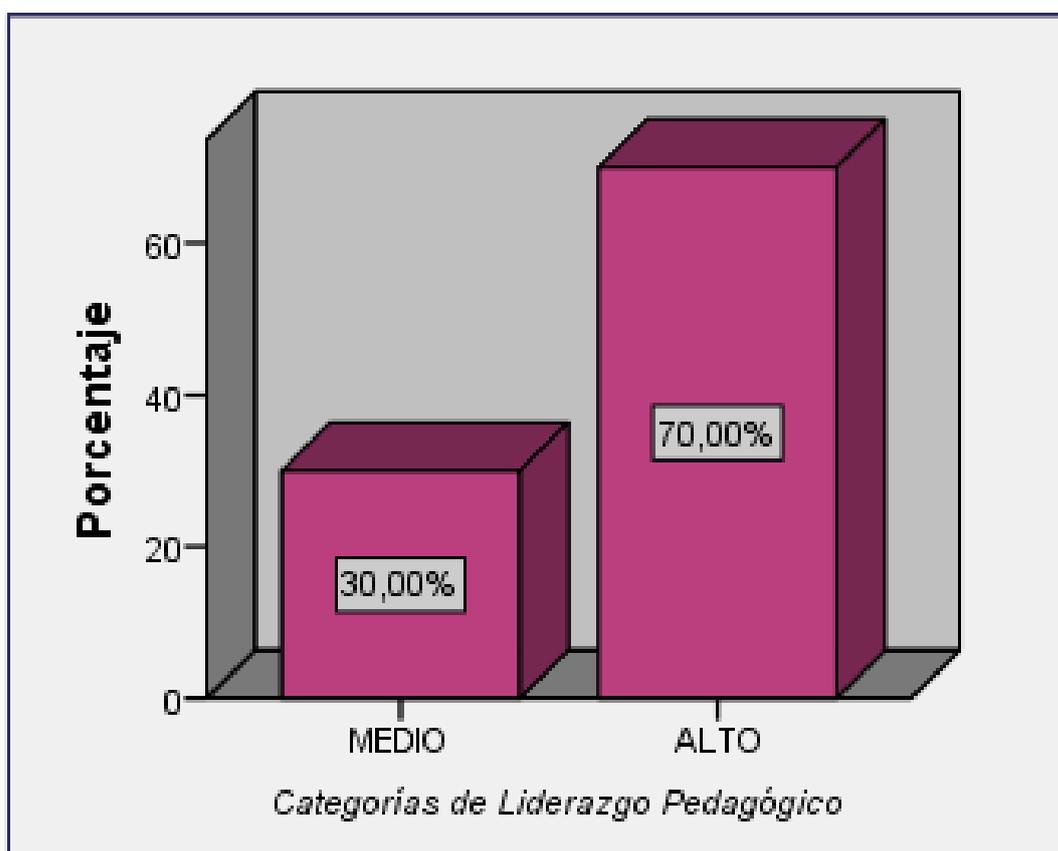
Interpretación.

Predomina en liderazgo directivo el valor de la categoría alto con 82.50% percibido por 33 docentes del Instituto de educación superior tecnológico público Pasco, en menor valor de la categoría media con 17.50% percibido por 7 docentes.

Tabla4: Categorías de liderazgo pedagógico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MEDIO	12	30,0	30,0	30,0
	ALTO	28	70,0	70,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Data de liderazgo directivo



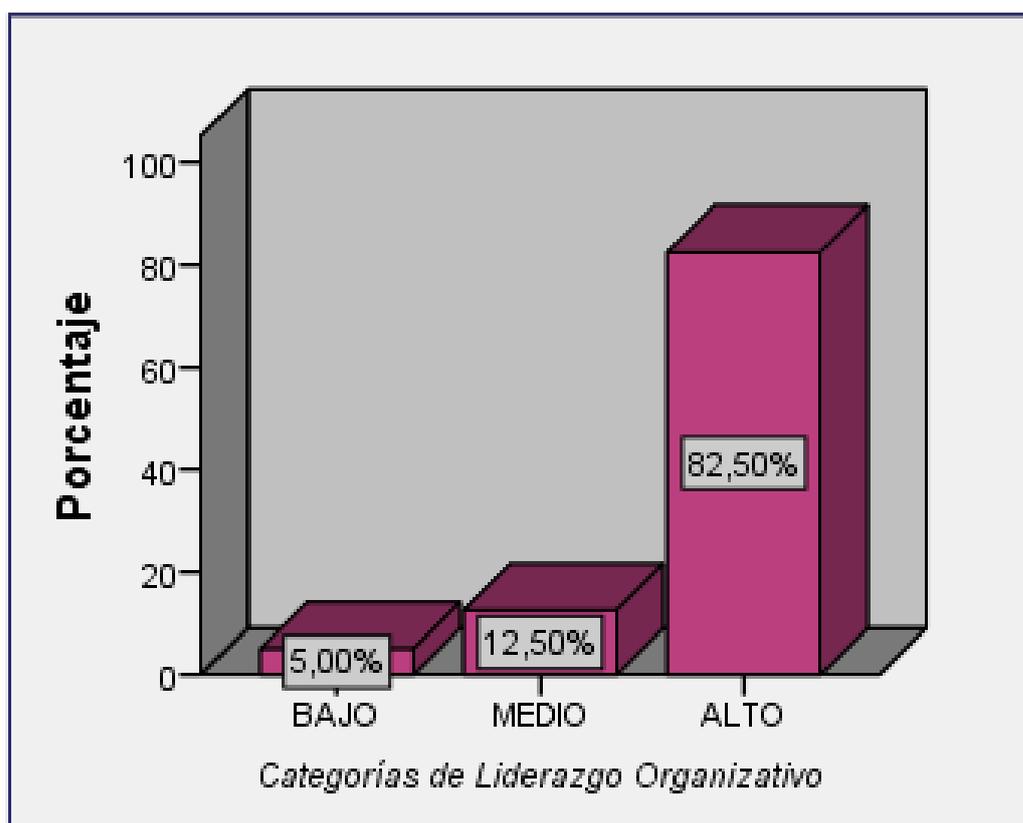
Interpretación.

Predomina en liderazgo pedagógico el valor de la categoría alto con 70.00% percibido por 28 docentes del Instituto de educación superior tecnológico público Pasco, en menor valor de la categoría media con 30.00% percibido por 12 docentes.

Tabla 5: categorías de liderazgo organizativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido BAJO	2	5,0	5,0	5,0
MEDIO	5	12,5	12,5	17,5
ALTO	33	82,5	82,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Data de liderazgo directivo



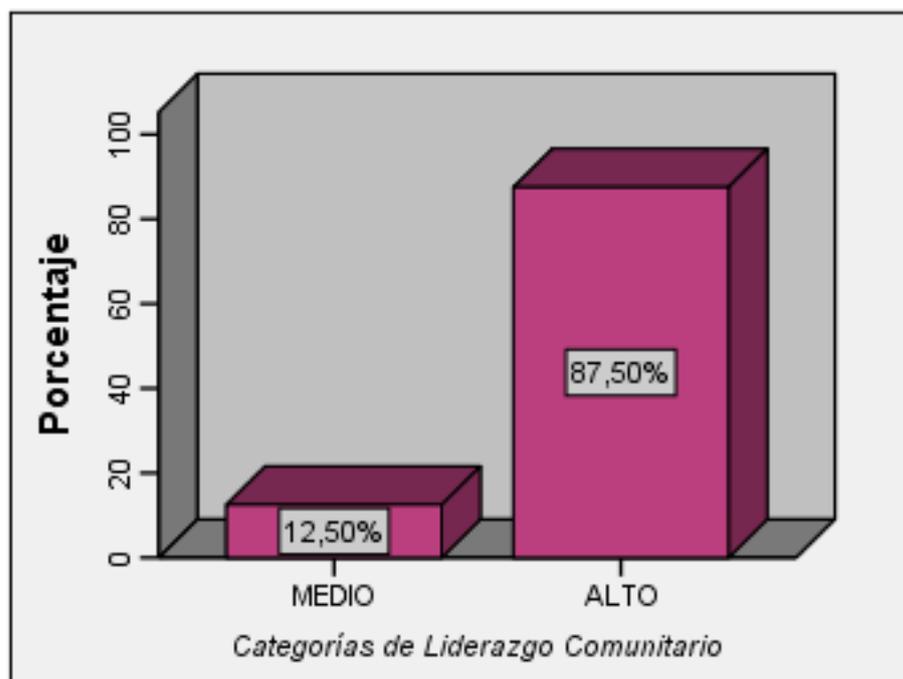
Interpretación.

Predomina en liderazgo organizativo el valor de la categoría alto con 82.50% percibido por 33 docentes del Instituto de educación superior tecnológico público Pasco, en menor valor de la categoría bajo con 5.00% percibido por 2 docentes.

Tabla 6: categorías de liderazgo comunitario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MEDIO	5	12,5	12,5	12,5
	ALTO	35	87,5	87,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Data de liderazgo directivo



Interpretación.

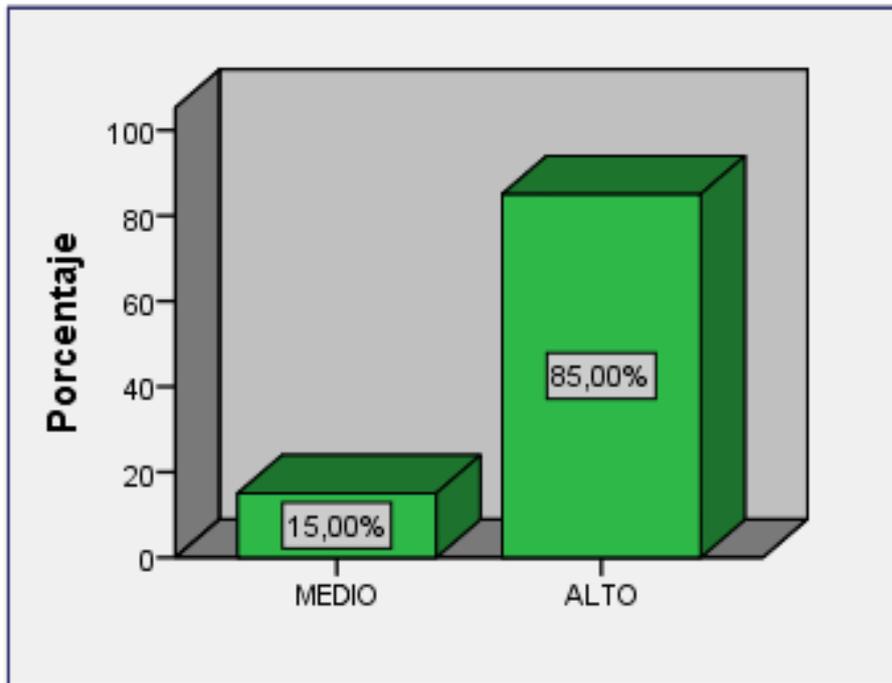
Predomina en liderazgo comunitario el valor de la categoría alto con 87.50% percibido por 35 docentes del Instituto de educación superior tecnológico público Pasco, en menor valor de la categoría medio con 12.50% percibido por 5 docentes.

Tabla 7: categorías de cambio escolar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MEDIO	6	15,0	15,0	15,0
	ALTO	34	85,0	85,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Data de cambio escolar

Categorías de cambio escolar



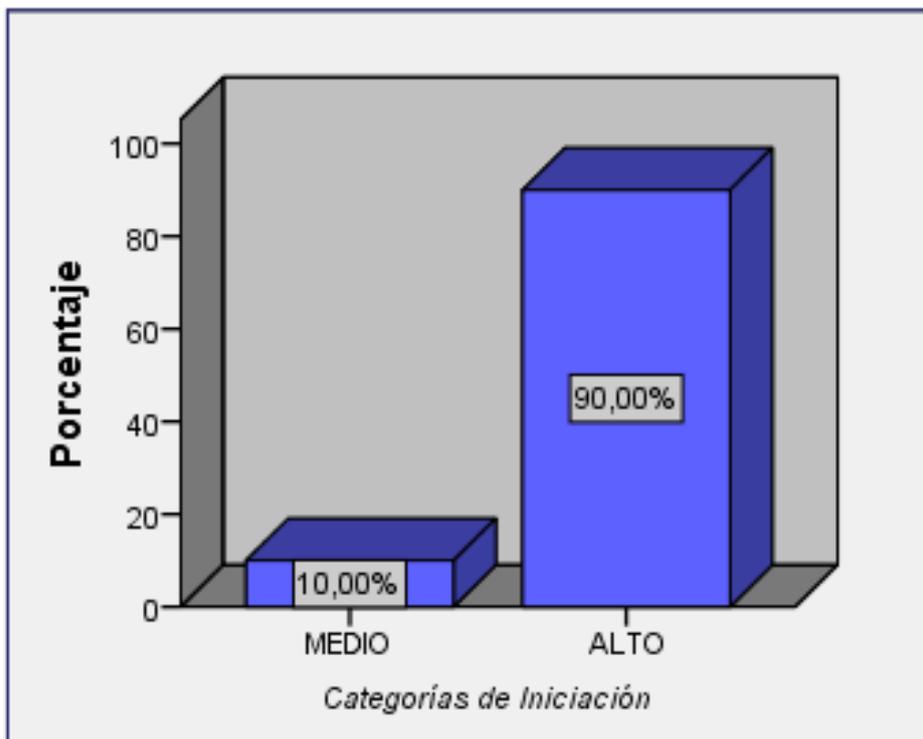
Interpretación.

Predomina en cambio escolar el valor de la categoría alto con 85.00% percibido por 34 docentes del Instituto de educación superior tecnológico público Pasco, en menor valor de la categoría medio con 15.00% percibido por 6 docentes.

Tabla 8: categorías de iniciación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MEDIO	4	10,0	10,0	10,0
	ALTO	36	90,0	90,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Data de cambio escolar



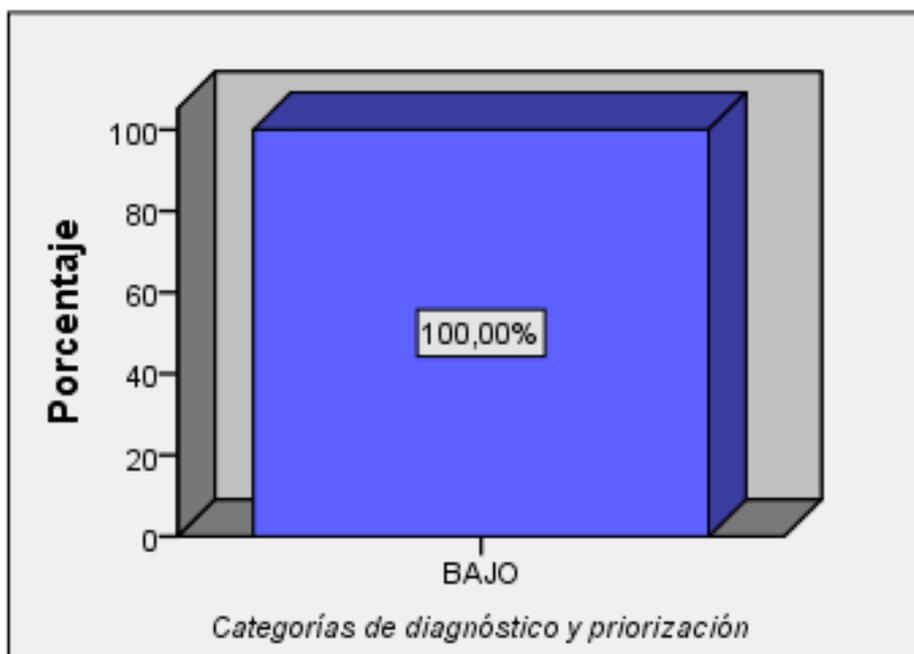
Interpretación.

Predomina en iniciación el valor de la categoría alto con 90.00% percibido por 36 docentes del Instituto de educación superior tecnológico público Pasco, en menor valor de la categoría medio con 10.00% percibido por 4 docentes.

Tabla 9: categorías de diagnóstico y priorización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido BAJO	40	100,0	100,0	100,0

Fuente: Data de cambio escolar



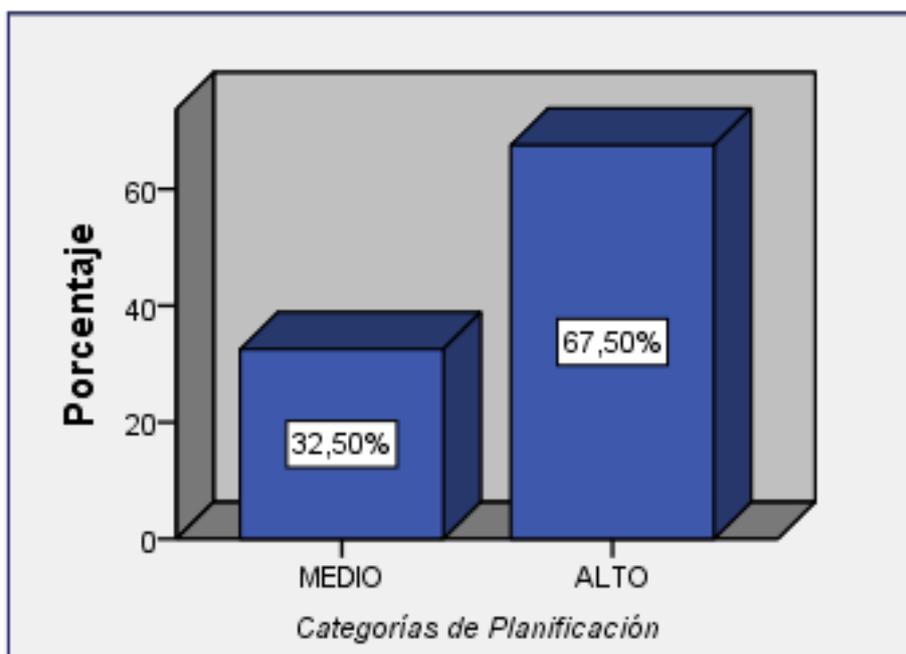
Interpretación.

Predomina en diagnóstico y priorización de las áreas de mejora el valor de la categoría alto con 100% es el único que predomina percibido por el total de docentes del Instituto de educación superior tecnológico público Pasco.

Tabla 10: categorías de planificación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MEDIO	13	32,5	32,5	32,5
	ALTO	27	67,5	67,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Data de cambio escolar



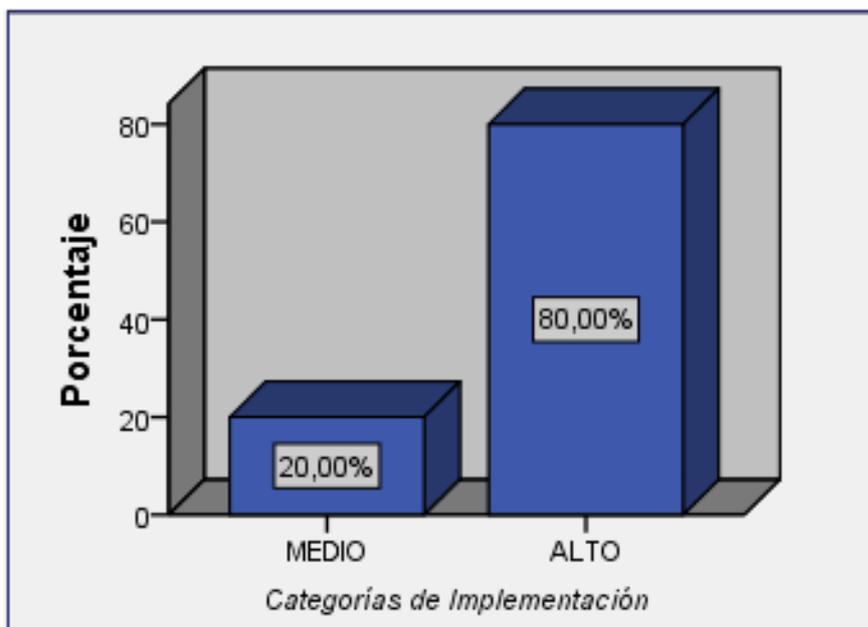
Interpretación.

Predomina en planificación el valor de la categoría alto con 67.50% percibido por 27 docentes del Instituto de educación superior tecnológico público Pasco, en menor valor de la categoría medio con 32.50% percibido por 13 docentes.

Tabla 11: categorías de implementación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MEDIO	8	20,0	20,0	20,0
	ALTO	32	80,0	80,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Data de cambio escolar



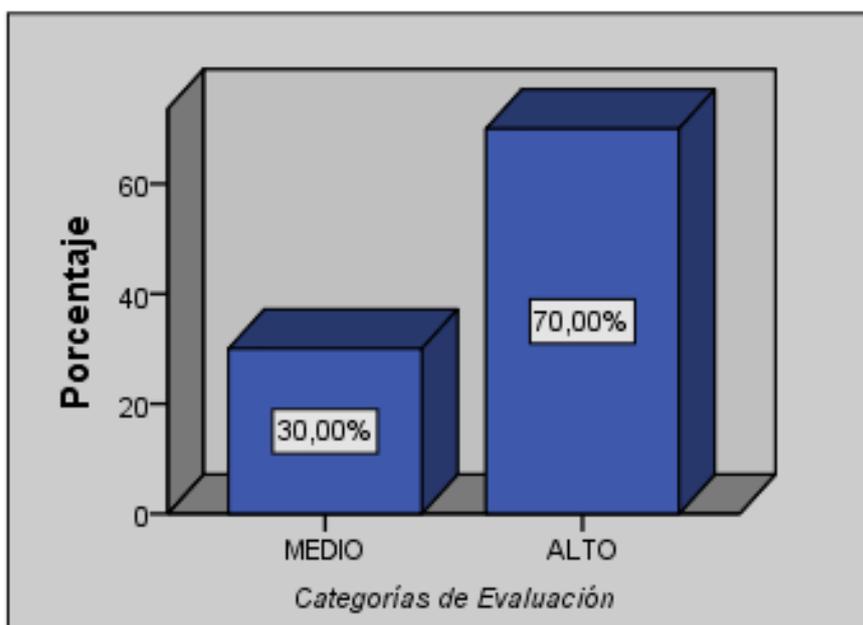
Interpretación.

Predomina en implementación el valor de la categoría alto con 80.00% percibido por 32 docentes del Instituto de educación superior tecnológico público Pasco, en menor valor de la categoría medio con 20.0% percibido por 8 docentes.

Tabla 12: categorías de evaluación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MEDIO	12	30,0	30,0	30,0
	ALTO	28	70,0	70,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Data de cambio escolar



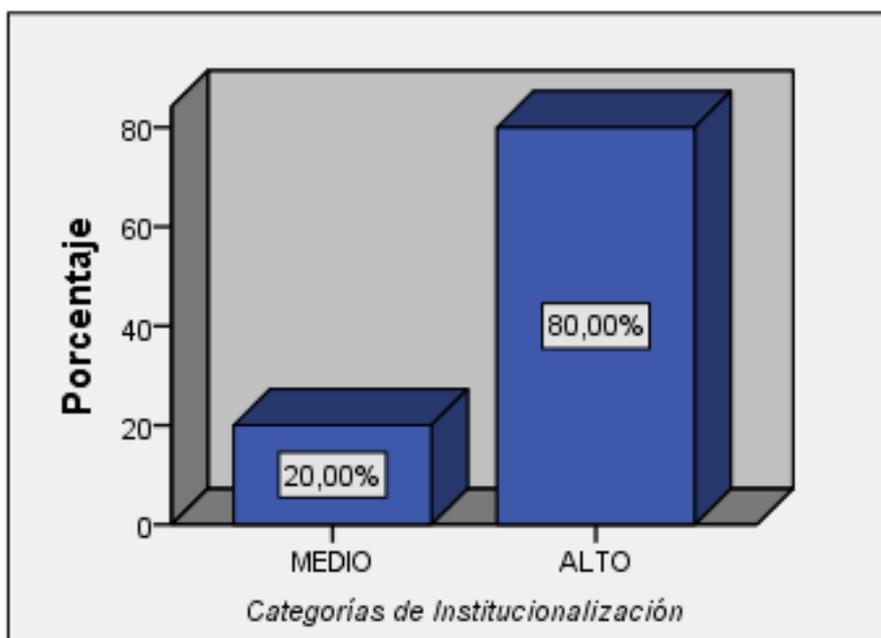
Interpretación.

Predomina en evaluación el valor de la categoría alto con 70.00% percibido por 28 docentes del Instituto de educación superior tecnológico público Pasco, en menor valor de la categoría medio con 30.0% percibido por 12 docentes.

Tabla 13: categorías de institucionalización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MEDIO	8	20,0	20,0	20,0
	ALTO	32	80,0	80,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Data de cambio escolar



Interpretación.

Predomina en institucionalización el valor de la categoría alto con 80.00% percibido por 32 docentes del Instituto de educación superior tecnológico público Pasco, en menor valor de la categoría medio con 20.00% percibido por 8 docentes.

Tabla: 14 Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra de liderazgo directivo y cambio escolar

		LA	LP	LO	LC	LD	INIC	DyP	PLAN	IMP	EVAL	INST	CE
N		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Parámetros	Media	11,15	10,45	11,30	11,55	44,45	6,20	8,63	6,18	8,43	6,00	6,78	42,20
normales ^{a,b}	Desviación estándar	1,748	2,745	2,875	1,839	6,857	,823	1,102	1,238	1,217	1,377	1,250	3,236
Máximas	Absoluta	,241	,189	,271	,175	,174	,304	,258	,181	,232	,200	,221	,150
diferencias	Positivo	,113	,101	,177	,175	,111	,296	,242	,181	,143	,175	,164	,095
extremas	Negativo	-,241	-,189	-,271	-,160	-,174	-,304	-,258	-,130	-,232	-,200	-,221	-,150
Estadístico de prueba		,241	,189	,271	,175	,174	,304	,258	,181	,232	,200	,221	,150
Sig. asintótica (bilateral)		,000 ^c	,001 ^c	,000 ^c	,003 ^c	,004 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,002 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,023 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Fuente: Data de liderazgo directivo y cambio escolar

Interpretación:

Visto en prueba de Kolmogorov-Smirnov: algunos valores de sig. asintótica (bilateral) son menores a 5%, lo que cumple el requisito de emplear la fórmula de Rho Spearman (para distribución no paramétrica), para medicionar las correlaciones entre relaciones liderazgo directivo y cambio escolar.

Tabla 15: Coeficiente de correlación de Rho de Spearman de liderazgo directivo y cambio escolar.

			INIC	DyP	PLA	IMP	EVA	INS	Cambio Escolar
Rho de Spearman	Liderazgo Administrativo	Coeficiente de correlación	,260	,175	,133	-,158	-,158	-,183	,125
		Sig. (bilateral)	,106	,281	,412	,331	,331	,259	,441
		N	40	40	40	40	40	40	40
	Liderazgo Pedagógico	Coeficiente de correlación	,219	,563**	,298	-,036	-,036	-,071	,486**
		Sig. (bilateral)	,174	,000	,062	,826	,826	,662	,001
		N	40	40	40	40	40	40	40
	Liderazgo Organizativo	Coeficiente de correlación	,024	,307	,023	,307	,307	,231	,477**
		Sig. (bilateral)	,885	,054	,889	,054	,054	,152	,002
		N	40	40	40	40	40	40	40
	Liderazgo Comunitario	Coeficiente de correlación	,276	,349*	,028	,140	,140	,218	,565**
		Sig. (bilateral)	,085	,027	,866	,388	,388	,176	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40
	Liderazgo Directivo	Coeficiente de correlación	,167	,489**	,202	,086	,086	,032	,544**
		Sig. (bilateral)	,302	,001	,210	,598	,598	,843	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

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

Fuente: Data de liderazgo directivo y cambio escolar

Interpretación:

Existe una relación altamente significativa entre liderazgo directivo y cambio escolar, ($r=,544^{**}$). todos estos con $p<0.01$). Existe una relación altamente significativa entre liderazgo comunitario y cambio escolar $r=,565^{**}$. Existe relación altamente significativa entre liderazgo organizativo con cambio escolar $r=,477^{**}$. Existe relación altamente significativa entre liderazgo pedagógico y cambio escolar $r=,486^{**}$. Existe un nivel de relación muy bajo entre liderazgo administrativo con cambio escolar $r=,125$.

V. DISCUSIÓN

La discusión de resultados se realiza contrastando los hallazgos encontrados con lo señalado en el marco teórico y los antecedentes de investigación.

En base a los resultados obtenidos en la investigación se ha determinado que existe una relación altamente significativa entre las variables: liderazgo directivo y cambio escolar; ya que se ha obtenido un coeficiente de correlación de Rho Spearman de $r = ,544^{**}$ (Tabla 15) que indica que, a un nivel altamente significativo de liderazgo directivo, le corresponde un nivel altamente significativo de cambio escolar o a un bajo nivel de liderazgo directivo, le corresponde un bajo nivel de cambio escolar. Todo este cálculo se ha hecho con un Sig. (bilateral) ,000 equivalente a $p < 0.01$, en docentes del instituto de educación superior tecnológico público Pasco.

Estos resultados se contrastan con otras investigaciones llevadas a cabo entre ellos tenemos que coinciden parcialmente con Carbone (2008) y su equipo de investigación abordaron bajo una perspectiva en su trabajo de investigación "Prácticas de liderazgo de los equipos directivos". El objetivo principal es entender cómo se da la relación entre el liderazgo de los equipos directivos y las herramientas de gestión disponibles, contrastándola con los resultados de aprendizaje aplicados a todos los integrantes del equipo directivo de cada establecimiento, incluyendo al director del mismo. Se brindó un perfil del director y se concluyó que existen buenos resultados en el caso de directivos participativos o autoritarios (polos opuestos) y malos resultados en la presencia de un equipo directivo externalizado y centralista. Concuera Zamora (2007) efectuó el estudio sobre "Liderazgo Directivo en instituciones educativas de Puerto Ordaz". Éste se realizó bajo un diseño correlacional, trabajándose en 10 instituciones educativas de Puerto Ordaz, con una muestra de 380 directores, empleando el cuestionario de trabajo del líder y el de clima organizacional, elaborados por el autor de la investigación, llegó a concluir que en los ámbitos educativos la cultura organizacional se encuentra en proceso de afianzamiento y que depende del nivel de liderazgo que las autoridades ejerzan, para lograr cumplir con la misión y la visión institucional. Por otro lado, es necesaria una amplitud en el ejercicio dinámico del liderazgo, donde exista mayor nivel participativo. Armoniza, García (2006) en

su tesis doctoral investiga sobre la “Formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo” con la intención de comprender las causas por las que la percepción del clima difiere entre las personas de la misma organización. Llegando a la conclusión que la conducta de relación de los líderes contribuye a crear un buen clima en los equipos de trabajo y esto es percibido por los subordinados, aplicándose estilos de liderazgo diferenciados de acuerdo a las características del grupo.

Con el presente trabajo se llegó a la conclusión que existe una relación altamente significativa entre liderazgo directivo y cambio escolar realizado en el instituto de educación superior tecnológico público Pasco.

V. CONCLUSIONES

- Primera:** Se logró determinar que existe una relación altamente significativa entre liderazgo directivo y cambio escolar en docentes del instituto de educación superior tecnológico público Pasco. Esto se refleja en el coeficiente de correlación de Rho Spearman $r = ,544^{**}$ sig ,000 (Tabla 15). Es decir que, a un nivel altamente significativo de liderazgo administrativo, le corresponde un nivel altamente significativo de cambio escolar.
- Segunda:** Se ha logrado determinar que existe una relación muy baja entre el liderazgo administrativo y cambio escolar en docentes del instituto de educación superior tecnológico público paso en el año 2017. Esto se refleja en el coeficiente de correlación de Rho Spearman $r = ,125$ sig ,441 (Tabla 15). Es decir que, a un nivel muy bajo de liderazgo administrativo, le corresponde un nivel muy bajo de cambio escolar.
- Tercera:** Se ha logrado determinar que existe una relación altamente significativa entre liderazgo pedagógico y cambio escolar en docentes del instituto de educación superior tecnológico público Pasco. Esto se refleja en el coeficiente de correlación de Rho Spearman $r = ,486^{**}$ sig ,001 (Tabla 15). Es decir que, a un nivel altamente significativo de liderazgo pedagógico, le corresponde un nivel altamente significativo de cambio escolar.
- Cuarta:** Se ha logrado determinar que existe una relación altamente significativa entre el liderazgo organizativo y cambio escolar en docentes del instituto de educación superior tecnológico público Pasco. Esto se refleja en el coeficiente de correlación de Rho Spearman $r = ,477^{**}$ sig ,002 (Tabla 15). Es decir que, a un nivel altamente significativo de liderazgo organizativo, le corresponde un nivel altamente significativo de cambio escolar.
- Quinta:** Se ha logrado determinar que existe una relación altamente significativa entre liderazgo comunitario y cambio escolar en docentes del instituto de educación superior tecnológico público Pasco. Esto se refleja en el coeficiente de correlación de Rho Spearman $r = ,565^{**}$ sig ,000 (Tabla 15). Es decir que, a un nivel altamente significativo de liderazgo comunitario, le corresponde un nivel altamente significativo de cambio escolar.

VI. RECOMENDACIONES

- Primera:** El director, administrativos y docentes del instituto de educación superior tecnológico público Pasco deberían implementar políticas y estrategias institucionales para lograr el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales ya que se encontró un nivel moderado de relación entre liderazgo directivo y cambio escolar. Para esta actividad deberían realizar reuniones de coordinación a fin de elaborar planes estratégicos, los mismos que deben desarrollarse durante la semana y en forma continua durante el año académico 2018.
- Segunda:** El director, administrativos y docentes del instituto de educación superior tecnológico público Pasco deberían fortalecer estrategias y políticas de gestión a fin de mejorar ya que no se encontró una relación muy baja entre el liderazgo administrativo y cambio escolar lo cual nos ayudaría a mejorar y tener una comunicación fluida, fortalecer el servicio educativo, desarrollar habilidades y competencias de un líder para el cumplimiento de la misión y visión a nivel organizacional. Estas reuniones de coordinación deberían realizarse durante el año académico 2018 en forma continua.
- Tercera:** El director, administrativos y docentes del instituto de educación superior tecnológico público Pasco deberían establecer políticas pedagógicas a fin de lograr aprendizajes de calidad, compartir experiencias pedagógicas entre los docentes, fortalecer capacidades de iniciativa y pensamiento creativo, participar del monitoreo pedagógico con la única intención de mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje ya que se encontró una relación moderada entre liderazgo pedagógico y cambio escolar. Estas reuniones de coordinación deberían realizarse durante el año 2018 de forma permanente.

- Cuarta:** El director, administrativos y docentes del instituto de educación superior tecnológico público Pasco deberían establecer políticas organizativas a fin de solucionar diferencias entre los docentes, formar parte en la toma de decisiones, delegar funciones para el cumplimiento de objetivos, fomentar actividades institucionales de forma integradora. Ya que se encontró una relación moderada entre liderazgo organizativo y cambio escolar. Estas reuniones de coordinación deberían realizarse durante el año 2018 de forma permanente.
- Quinta:** El director, administrativos y docentes del instituto de educación superior tecnológico público Pasco deberían establecer políticas de estímulo y reconocimiento logrando así el cumplimiento de metas organizacionales a través de actividades institucionales con el derecho a la libre expresión mejorando las relaciones humanas en toda la comunidad educativa. Ya que se encontró un nivel moderado entre liderazgo comunitario y cambio escolar. Estas reuniones de coordinación deberían realizarse durante el año 2018 de forma permanente.

VIII. REFERENCIAS

- Blanchard, H. (2000). *Teorías de liderazgo*. Estados Unidos: Santa Barbara - Estados Unidos.
- Calla, G. (2008). *El Estilo de Liderazgo de los Directivos y su Relación con el Desempeño Docente*. Perú: Universidad Nacional del Callao - Perú.
- Carbone, R. (2008). *Situación del liderazgo educativo en Chile*. Chile: Universidad Alberto Hurtado - Chile.
- Castillo, A. (1995). *Estilos de liderazgo*. Puerto Rico: Resintos de Piedras - Puerto Rico.
- Castillo, N. (2010). *Liderazgo Directivo y Desempeño Docente*. Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Chiavento, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw Hill - Bogotá - Colombia.
- Cuevas y Diaz. (10 de 05 de 2011). Obtenido de <https://es.scribd.com/document/258981238/tesis-liderazgo-2>
- De la Cruz, M. (2015). *Liderazgo directivo*. Perú: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- De La Torre, S. (1994). *Innovación curricular, proceso, estrategias y evaluación*. España: Dykinson S. L. - Madrid - España.
- Echevarría, R. (2010). *Cambios hacia los nuevos retos*. Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Espinoza, M. (1999). *Líderes educativos*. Colombia: Paidós - Bogotá - Colombia.
- Espinoza, M. (1999). *Líderes del tercer milenio*. Perú: EDIAS - Perú.
- Fischman, D. (2000). *El camino del líder*. Perú: Fondo Editorial - UPC - Perú.
- Fullan, M. (2001). *El significado del cambio educativo*. Canadá: Universidad de Toronto.
- Fullan, M. (2013). *Sentido del cambio educativo*. Canadá: Universidad de Toronto - Canadá.
- García, I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. España: Universidad de Granada - España.
- Gioya y Rivera. (2008). *Liderazgo directivo*. España: Sevilla - España.

- Juarez. (2002). *Liderazgo Directivo*. Colombia: Universidad del Rosario Bogotá - Colombia.
- Juarez. (2010). *Estilos de Liderazgo de Directores de Instituciones Educativas*. Perú: Universidad Nacional San Ignacio de Loyola.
- Juarez, F. (2002). *Lidrazgo Directivo*. Colombia: Universidad del Rosario Bogotá - Colombia.
- Lorenzo, M. (1995). *El liderazgo en las instituciones educativas*. España: Sevilla - España.
- Lussier, R. (2002). *Liderazgo*. México: Thomson - México.
- Medina, M. (2010). *Liderazgo directivo*. Venezuela: Universidad de Maracaibo.
- Montero, M. (2010). *Características de un líder*. Arentina: Paidos - Buenos Aires - Argentina.
- Moreno, J. (1992). *La mejora de la escuela*. España: Sevilla - España.
- Munch, L. (2002). *Mas allá de la excelencia y de la calidad total*. México: Trillas - Mexico.
- Murillo y Krichesky. (2012). *El proceso del cambio escolar*. España: Sevilla - España.
- Rincón, J. (2005). *Relación entre Liderazgo del director y desempeño de los docentes*. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Rodriguez, M. (2001). *La función directiva escolar*. México: Castillo - México.
- Rojas y Gaspar. (10 de 08 de 2006). Obtenido de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/5427>
- Rojas, A. (2005). *Revista Iberoamericana sobre calidad y eficacia en el liderazgo*. España: Red de revistas científicas de América LATina y el Caribe - España.
- Tejada. (1998). *Los agentes de la innovación en los centros educativos*. España: Aljibe - Espana.
- Tejada, J. (1998). *Asistencia pedagógica*. España: Universidad de Salamanca - España.
- Vargas, S. (2015). *Los Estilos de Liderazgo*. Colombia: Universidad Autónoma del Caribe.

Velazco, G. (2010). *Participación de los profesores en gestión de calidad de educación*. Colombia: Pamplona EUNSA.

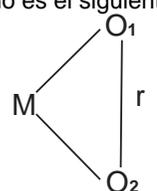
Zamora, H. (2007). *Liderazgo y cultura organizacional en instituciones educativas*. Venezuela: Universidad de Los Andes - Venezuela.

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de consistencia de la investigación

TITULO: Liderazgo directivo y cambio escolar en el instituto de educación superior tecnológico público Pasco-2017.

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
<p>Liderazgo directivo y cambio escolar en el instituto de educación superior tecnológico público Pasco.</p>	<p>¿Qué relación existe entre liderazgo directivo y cambio escolar en el instituto de educación superior tecnológico público Pasco?</p>	<p>General: Conocer la relación que existe entre el liderazgo directivo y cambio escolar en el instituto de educación superior tecnológico público Pasco.</p> <p>Específicos: Identificar la relación que existe entre el liderazgo administrativo y cambio escolar en el instituto de educación superior tecnológico público Pasco. Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico y cambio escolar en el instituto de educación superior tecnológico público Pasco. Identificar la relación que existe entre el liderazgo organizativo y cambio escolar en el instituto de educación superior tecnológico público Pasco. Establecer la relación que existe entre el liderazgo comunitario y cambio escolar en el instituto de educación superior tecnológico público Pasco.</p>	<p>Hi: Existe una relación significativa entre liderazgo directivo y cambio escolar en el instituto de educación superior tecnológico público Pasco.</p> <p>HO: No existe una relación significativa entre liderazgo directivo y cambio escolar en el instituto de educación superior tecnológico público Pasco.</p>

VARIABLES	DIMENSIONES E INDICADORES	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO	ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS
V1: Liderazgo directivo	Liderazgo administrativo Comunicación fluida. Servicio educativo. Resolver desacuerdos. Cumplimiento de la visión, misión. Habilidades y competencias. Liderazgo pedagógico Aprendizajes de calidad Experiencias pedagógicas. Pensamiento creativo. Monitoreo pedagógico. Enseñanza- aprendizaje. Liderazgo organizativo Diferencias entre sus docentes Compartir la toma de decisiones. Mantiene contacto Delega funciones Actividades institucionales Liderazgo comunitario Establece políticas de estímulo Cumplimiento de metas organizacionales Actividades institucionales Derecho a la libre expresión Buenas relaciones humanas.	Tipo de estudio: Descriptivo correlacional. Diseño de investigación: Transeccional descriptivo Correlacional. El gráfico que corresponde a este diseño es el siguiente:  M=Es la muestra donde se realiza el estudio, es decir 40 colaboradores O ₁ = Liderazgo directivo O ₂ =Cambio escolar r=Coefficiente de correlación entre las variables estudiadas	Método: Hipotético deductivo, analítico, inductivo, analítico sintético. Técnica: Encuesta, técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo. Instrumentos: Cuestionario de liderazgo directivo y cambio escolar.	La población está conformada por un total 40 docentes del instituto de educación superior tecnológico público Pasco. Por tener una población pequeña, se consideró utilizar a toda la población, en este caso llamado muestra universal constituido por 40 docentes del instituto de educación superior tecnológico público Pasco.	Los datos recolectados para la contrastación de las hipótesis, en que se obtienen los grados de asociación entre las variables liderazgo directivo y cambio escolar con sus dimensiones, se procesaron, pero previamente se usó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, para en función de su nivel de significancia bilateral, determinar si se usa Pearson o Rho Spearman. Para la investigación se usó Rho Spearman (Porque algunos sig. Bilateral <0.05).
V2: Cambio escolar	Iniciación Aspecto académico Calidad educativa Misión y visión Diagnóstico y priorización de las áreas de mejora Cambios normativos				

	<p> Fomentar programas de capacitación Reestructurar planes de estudio Innovación tecnológica Planificación Intercambios académicos Establecer estrategias Resultados académicos Implementación Análisis FODA Gestionar estímulos Generar una bolsa de trabajo Implementar el área de tutoría y consejería Evaluaciones Evaluaciones programadas. Reforzamiento Evaluación rigurosa Institucionalización Mejora educativa Apoyo en la formación profesional Actividades de proyección social y marketing. </p>				
--	---	--	--	--	--

ANEXO 2: Instrumentos

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO

El presente cuestionario es parte de una investigación académica, cuya finalidad es la obtención de información, sobre la opinión que tiene usted sobre el liderazgo directivo; como producto de su experiencia en la Institución. La información es confidencial y reservada. Por lo que agradecemos mucho su colaboración.

DATOS GENERALES:

Código _____ Fecha:/.... /.....

Sexo: (M) (F)

INSTRUCCIÓN:

Sírvase leer las siguientes expresiones y responder, escribiendo sólo una "X" en el recuadro correspondiente de cada pregunta, según la respuesta que considere conveniente, de los 20 ítems que se presentan a continuación. La escala de valoración es la siguiente:

NUNCA=0 AVECES =1 CASI SIEMPRE =2 SIEMPRE=3

N°	INDICADORES	ESCALA DE CALIFICACIÓN			
		3	2	1	0
Liderazgo Administrativo					
1	Mantiene contacto y comunicación fluida con su personal docente				
2	Las funciones directivas están orientadas al servicio educativo				
3	Organiza reuniones para resolver problemas importantes.				
4	El liderazgo que ejerce está orientado al cumplimiento de la visión, misión y objetivos institucionales				
5	Reúne habilidades y competencias de un líder				
Liderazgo Pedagógico					
6	El liderazgo que ejerce el director sobre los docentes se orienta a los aprendizajes de calidad				
7	Comparte experiencias del quehacer pedagógico con los docentes				
8	Fortalece capacidades de iniciativa, pensamiento creativo entre los docentes				
9	Participa del monitoreo pedagógico de sus docentes				
10	Propicia capacitaciones para los docentes a fin de fortalecer el proceso enseñanza- aprendizaje.				
Liderazgo Organizativo					
11	Se interesa sobre las diferencias que se presentan entre sus docentes				
12	Para una toma de decisión comparte con los miembros de la institución.				
13	Mantiene contacto y comunicación fluida con su personal docente				
14	Delega funciones a fin de cumplir con los objetivos institucionales				
15	Fomenta la participación de los integrantes de la organización en actividades institucionales				
Liderazgo Comunitario					
16	Establece políticas de estímulo para los integrantes de la comunidad educativa				
17	El Liderazgo que ejerce el director está orientado al cumplimiento de metas organizacionales				
18	Fomenta la participación de los integrantes de la organización en actividades institucionales				
19	Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión				
20	Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.				

Cuestionario sobre cambio escolar

Estimado Empleado(a):

El presente cuestionario es parte de una investigación académica, cuya finalidad es la obtención de información, sobre la opinión que tiene usted sobre el cambio escolar; como producto de su experiencia en la Institución. La información es confidencial y reservada. Por lo que anticipo mi reconocimiento.

DATOS GENERALES:

Código _____ Fecha: .../.../.....

Sexo: (M) (F)

INSTRUCCIÓN:

Sírvase leer las siguientes expresiones y responder, escribiendo sólo una "X" en el recuadro correspondiente de cada pregunta, según la respuesta que considere conveniente, de los 20 ítems que se presentan a continuación.

La escala de valoración es la siguiente:

NUNCA=0 AVECES =1 CASI SIEMPRE =2 SIEMPRE=3

N°	INDICADORES	ESCALA DE CALIFICACIÓN			
		3	2	1	0
Iniciación					
1	Ha identificado problemas de aspecto académico en la institución.				
2	Podría asumir un compromiso para mejorar la calidad educativa.				
3	Cree usted que la misión y visión están orientadas a mejorar la calidad educativa				
Diagnóstico y priorización de las áreas de mejora					
4	Se debe establecer estrategias para alcanzar mejoras en la calidad educativa.				
5	Se deben establecer objetivos para mejorar los resultados académicos.				
6	Se debería realizar el análisis FODA para identificar problemas en la calidad educativa.				
7	Conoce algunos cambios normativos que beneficiarán la calidad educativa				
Planificación					
8	El director debería fomentar programas de capacitación para los docentes.				
9	Se debería reestructurar los planes de estudio para mejorar la calidad educativa.				
10	Las actividades académicas deberían ser acorde a la innovación tecnológica.				
Implementación					
11	Se debería gestionar convenios para realizar intercambios académicos.				
12	Gestionar estímulos para los estudiantes que ocupen los primeros puestos.				
13	Generar una bolsa de trabajo para insertar al mercado laboral a los egresados.				
14	Implementar el área de tutoría y consejería para apoyar a los estudiantes con problemas que interfieran en el aprendizaje.				
Evaluaciones					
15	Las evaluaciones deben realizarse de acuerdo a un cronograma.				
16	Debe hacerse un reforzamiento en caso de obtener resultados negativos después de una evaluación.				
17	La selección de docentes debe ser sometida a una evaluación rigurosa cumpliendo el perfil profesional requerido.				
Institucionalización					

18	Debe existir un compromiso por parte de los docentes en la mejora educativa.				
19	Involucrar a los padres como ente de apoyo en la formación profesional de los estudiantes.				
20	Reforzar actividades de proyección social y marketing en los logros académicos.				

Muchas gracias por su colaboración

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

1. **NOMBRE DEL INSTRUMENTO** : FICHA DE EVALUACIÓN DE LIDERAZGO DIRECTIVO
2. **OBJETIVO** : Determinar información sobre liderazgo directivo
3. **DIRIGIDO A** : Docentes
4. **APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR** : Espinoza Polo Francisco Alejandro
5. **GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR** : Doctor.
6. **VALORACIÓN:**
- Bueno ()
- Regular ()
- Deficiente ()
7. **RECOMENDACIONES FINALES:**


FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

8. **NOMBRE DEL INSTRUMENTO** : FICHA DE EVALUACIÓN DE CAMBIO ESCOLAR
9. **OBJETIVO** : Determinar información sobre cambio escolar
10. **DIRIGIDO A** : Docentes
11. **APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR** : Espinoza Polo Francisco Alejandro
12. **GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR** : Doctor.
13. **VALORACIÓN:**
- Bueno ()
- Regular ()
- Deficiente ()
14. **RECOMENDACIONES FINALES:**


FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

1. **NOMBRE DEL INSTRUMENTO** : FICHA DE EVALUACIÓN DE LIDERAZGO DIRECTIVO
2. **OBJETIVO** : Determinar información sobre liderazgo directivo
3. **DIRIGIDO A** : Docentes
4. **APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR** : Malpartida Lovatón Raúl
5. **GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR** : Doctor.

6. **VALORACIÓN:**

Bueno ()

Regular ()

Deficiente ()

7. **RECOMENDACIONES FINALES:**


FIRMA DEL EVALUADOR
Dr. Raúl MALPARTIDA LOVATÓN

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

8. **NOMBRE DEL INSTRUMENTO** : FICHA DE EVALUACIÓN DE CAMBIO ESCOLAR
9. **OBJETIVO** : Determinar información sobre cambio escolar
10. **DIRIGIDO A** : Docentes
11. **APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR** : Malpartida Lovatón Raúl
12. **GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR** : Doctor.

13. **VALORACIÓN:**

Bueno ()

Regular ()

Deficiente ()

14. **RECOMENDACIONES FINALES:**



FIRMA DEL EVALUADOR
Dr. Raúl MALPARTIDA LOVATON

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

1. **NOMBRE DEL INSTRUMENTO** : FICHA DE EVALUACIÓN DE LIDERAZGO DIRECTIVO
2. **OBJETIVO** : Determinar información sobre liderazgo directivo
3. **DIRIGIDO A** : Docentes
4. **APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR** : Lombardi Palomino Luis Fidel
5. **GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR** : Doctor

6. **VALORACIÓN:**

Bueno ()
Regular ()
Deficiente ()

7. **RECOMENDACIONES FINALES:**



.....
Dr. Luis Fidel LOMBARDI PALOMINO
CPP N° 2020079129

FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

8. **NOMBRE DEL INSTRUMENTO** : FICHA DE EVALUACIÓN DE CAMBIO ESCOLAR
9. **OBJETIVO** : Determinar información sobre cambio escolar
10. **DIRIGIDO A** : Docentes
11. **APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR** : Lombardi Palomino Luis Fidel
12. **GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR** : Doctor

13. **VALORACIÓN:**

Bueno ()

Regular ()

Deficiente ()

14. **RECOMENDACIONES FINALES:**


.....
Dr. Luis Fidel LOMBARDI PALOMINO
CPP N° 2020079129
FIRMA DEL EVALUADOR

ANEXO 3: Datos de variables y dimensiones

DATA DE LIDERAZGO DIRECTIVO																								
N°	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	i10	i11	i12	i13	i14	i15	i16	i17	i18	i19	i20	LA	LP	LO	LC
1	1	3	1	3	1	3	1	1	1	0	1	3	2	2	1	1	2	2	2	2	9	6	9	9
2	1	0	1	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	1	2	3	2	2	7	10	9	10
3	2	3	3	3	3	2	2	2	0	0	0	0	0	1	0	1	3	2	2	2	14	6	1	10
4	1	2	1	2	1	1	0	1	2	1	3	1	3	3	2	1	1	3	2	3	7	5	12	10
5	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	13	14	14	12
6	2	3	2	3	2	3	3	3	2	1	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	12	12	12	15
7	2	3	3	3	1	2	0	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	12	11	14	13
8	2	1	2	3	2	3	1	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	10	12	13	15
9	2	3	2	1	2	2	3	2	1	3	3	2	3	2	3	3	1	3	2	3	10	11	13	12
10	3	0	1	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	9	13	13	14
11	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	0	2	2	3	3	11	12	12	10
12	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3	2	3	3	2	13	13	13	13
13	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	14	13	13	13
14	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	12	14	13	14
15	1	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	12	14	13	11
16	2	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	14	12	14	13
17	2	3	2	0	1	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	3	1	2	3	3	8	13	10	12
18	1	2	1	2	3	1	0	1	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	0	3	9	5	12	8
19	2	3	1	2	3	2	1	2	0	0	2	0	0	1	0	1	3	2	1	2	11	5	3	9
20	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	1	3	2	3	2	3	13	12	12	13
21	2	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	3	1	2	3	2	3	1	3	3	12	9	11	12
22	3	1	3	2	3	0	3	1	2	2	3	2	3	2	3	1	2	3	3	2	12	8	13	11
23	3	3	2	2	3	1	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	13	11	13	14
24	2	1	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	1	3	2	3	3	2	0	2	12	13	11	10
25	2	3	3	2	1	2	3	0	3	2	3	2	2	3	2	0	2	2	3	3	11	10	12	10
26	2	3	2	1	3	3	1	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	11	12	13	14
27	2	3	1	2	3	2	1	2	0	3	2	0	3	1	0	1	3	2	1	2	11	8	6	9

28	2	3	1	3	2	3	1	3	2	3	2	2	3	3	3	2	1	2	3	2	11	12	13	10
29	1	3	2	2	3	3	2	1	2	2	3	1	3	3	1	3	2	3	2	3	11	10	11	13
30	3	1	2	2	3	0	3	3	2	2	3	2	3	2	3	1	2	3	2	3	11	10	13	11
31	2	3	2	1	3	2	3	3	2	3	1	3	3	1	2	3	2	3	2	3	11	13	10	13
32	2	3	2	3	3	2	3	1	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	13	12	13	13
33	2	3	2	0	1	3	2	2	1	3	2	3	1	2	1	3	1	2	3	3	8	11	9	12
34	1	3	2	2	3	3	2	3	2	1	3	2	3	3	1	3	2	3	2	3	11	11	12	13
35	2	1	3	2	3	1	3	2	3	3	3	3	1	3	2	3	3	2	1	2	11	12	12	11
36	2	1	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	1	3	2	3	3	2	0	2	11	13	11	10
37	2	3	1	2	3	2	1	2	0	3	2	0	3	1	0	1	3	2	1	2	11	8	6	9
38	3	1	3	2	3	0	3	1	2	2	3	3	3	2	3	1	2	3	1	3	12	8	14	10
39	2	3	1	2	3	1	0	1	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	2	3	11	5	12	10
40	3	1	2	3	3	0	3	1	2	3	3	1	3	2	3	1	2	3	2	3	12	9	12	11

DATA DE CAMBIO ESCOLAR

N°	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	i10	i11	i12	i13	i14	i15	i16	i17	i18	i19	i20	INIC	DP	PLA	IMP	EVAL	INS
1	1	1	3	0	0	1	3	1	2	2	3	3	3	2	3	1	2	1	1	3	7	9	6	8	8	8
2	1	3	1	2	3	2	0	1	2	1	3	1	3	2	3	1	1	2	2	3	5	9	6	9	4	8
3	2	3	3	3	1	2	2	3	0	3	0	0	3	1	0	1	2	2	0	0	8	8	6	6	4	7
4	1	2	1	2	3	0	0	1	2	1	1	3	2	3	1	1	1	1	1	3	4	6	4	10	4	8
5	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	7	9	8	9	9	7
6	2	3	2	1	2	3	3	2	1	3	2	3	1	3	2	3	3	3	1	2	7	9	6	7	7	6
7	2	3	3	3	2	0	2	3	1	2	3	2	1	2	2	3	3	3	3	3	7	8	8	8	7	8
8	2	1	2	2	1	1	3	2	1	3	3	2	2	1	3	3	2	2	0	3	6	9	6	7	9	7
9	2	3	2	1	3	3	3	2	1	2	2	3	2	2	1	3	2	2	3	3	5	9	5	9	6	8
10	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	7	11	4	10	5	8
11	2	0	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	1	3	3	2	7	8	5	9	6	7
12	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	6	10	5	9	6	7
13	2	3	3	1	2	3	3	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	6	9	6	8	7	6
14	2	0	2	2	3	3	2	1	2	2	3	1	3	3	1	3	2	3	2	3	6	9	8	8	5	8
15	1	0	2	2	0	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	1	2	3	2	3	6	11	7	9	5	7
16	2	0	2	1	3	3	3	3	2	3	1	3	3	1	2	3	2	3	2	3	8	9	6	8	7	8
17	2	3	2	3	2	2	3	1	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	7	8	8	8	7	8
18	1	2	1	2	3	0	0	3	2	2	1	3	3	2	1	1	1	1	1	3	4	6	7	9	5	5
19	2	3	1	2	0	1	0	2	3	2	0	0	0	1	0	1	0	2	0	2	6	8	7	5	4	5
20	3	3	2	2	1	2	0	3	2	2	2	3	3	2	1	3	3	3	2	3	6	8	7	9	6	8
21	2	3	2	1	2	2	2	3	2	1	3	1	1	2	3	2	1	1	1	2	7	9	6	8	8	6
22	3	1	3	2	3	3	3	1	2	3	2	3	3	2	3	1	1	1	2	3	6	9	5	9	6	7
23	3	3	2	1	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	1	3	2	2	3	3	6	9	7	9	7	6
24	2	1	3	3	2	3	3	2	3	2	3	1	1	3	2	3	2	2	3	2	6	9	7	8	6	4
25	2	3	3	2	1	3	3	1	2	2	2	2	2	3	2	0	0	0	2	3	6	8	5	10	4	7
26	2	3	2	1	2	1	1	3	2	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2	7	7	8	10	6	6
27	2	3	1	2	3	1	1	2	0	3	0	3	0	1	0	1	2	2	3	2	6	8	5	7	4	5
28	2	3	1	3	2	1	1	2	3	3	2	1	3	1	3	2	3	3	3	2	6	9	8	7	6	7
29	1	3	2	2	1	2	2	1	2	2	1	0	2	2	1	3	1	1	2	3	6	8	5	9	6	8
30	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	3	2	3	1	3	3	2	3	6	9	5	9	6	8
31	2	3	2	3	1	3	3	2	1	2	3	3	1	2	1	3	3	3	3	1	6	9	5	9	6	6
32	2	3	2	1	3	3	3	1	2	3	3	3	3	2	2	3	1	1	3	2	6	9	6	8	7	5
33	2	3	2	2	1	2	2	2	1	3	3	1	1	2	2	3	2	2	3	2	7	9	6	8	7	7
34	1	3	2	2	3	2	2	3	2	1	2	3	3	2	1	3	3	3	1	3	6	10	6	10	6	8
35	2	1	3	1	2	3	3	2	3	3	3	1	1	3	2	3	2	2	3	3	6	9	8	9	8	5
36	2	1	3	2	3	3	3	1	3	3	3	1	1	3	2	1	2	2	3	2	6	10	7	7	6	4
37	2	3	1	2	3	1	1	2	3	3	0	3	3	1	0	1	2	2	3	2	6	8	8	6	4	5
38	3	1	3	2	3	3	3	1	2	2	3	2	0	2	3	1	1	1	2	3	6	9	5	9	6	7
39	2	3	1	2	3	0	0	3	2	1	1	3	3	2	1	1	1	1	1	3	6	6	6	10	4	8
40	3	1	2	2	3	3	3	1	2	1	1	3	3	2	3	1	1	1	3	3	6	8	4	10	6	8

ANEXO 4: Validez con análisis factorial confirmatorio

Validez de liderazgo directivo

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo			,550
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado		380,048
	GI		190
	Sig.		,000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	4,179	20,897	20,897	4,179	20,897	20,897	3,452	17,261	17,261
2	2,980	14,899	35,796	2,980	14,899	35,796	2,935	14,673	31,934
3	2,637	13,187	48,982	2,637	13,187	48,982	2,736	13,680	45,614
4	1,908	9,540	58,523	1,908	9,540	58,523	2,582	12,909	58,523
5	1,465	7,327	65,850						
6	1,177	5,884	71,734						
7	1,078	5,388	77,122						
8	,819	4,096	81,218						
9	,725	3,626	84,845						
10	,644	3,219	88,064						
11	,465	2,324	90,388						
12	,384	1,922	92,310						
13	,363	1,817	94,127						
14	,283	1,414	95,541						
15	,238	1,189	96,730						
16	,187	,934	97,664						
17	,154	,768	98,432						
18	,134	,668	99,099						
19	,110	,548	99,648						
20	,070	,352	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Matriz de componente rotado^a

	Componente			
	1	2	3	4
i9	,884			
i14	,765			
i12	,719			
i15	,614			
i3	,602			
i13		,736		
i18		,697		
i17		,674		
i20		,655		
i11		,578		
i4		,419		
i6		,205		
i16			,654	
i8			,641	
i19			,549	
i2			,544	
i5				,740
i1				,637
i7				,609
i10				,513

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 9 iteraciones.

Validez con análisis factorial confirmatorio

Validez de cambio escolar

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.531
Prueba de esfericidad de	Aprox. Chi-cuadrado	321,315
Bartlett	GI	190

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	4,303	21,514	21,514	4,303	21,514	21,514	3,252	16,262	16,262
2	2,922	14,610	36,124	2,922	14,610	36,124	2,762	13,812	30,074
3	2,119	10,595	46,719	2,119	10,595	46,719	2,218	11,088	41,162
4	1,551	7,753	54,472	1,551	7,753	54,472	1,948	9,741	50,903
5	1,327	6,636	61,107	1,327	6,636	61,107	1,792	8,962	59,864
6	1,253	6,263	67,370	1,253	6,263	67,370	1,501	7,506	67,370
7	1,140	5,701	73,071						
8	,819	4,094	77,165						
9	,717	3,584	80,748						
10	,655	3,273	84,022						
11	,567	2,837	86,859						
12	,524	2,622	89,481						
13	,483	2,415	91,897						
14	,415	2,076	93,973						
15	,345	1,725	95,698						
16	,307	1,535	97,233						
17	,259	1,293	98,526						
18	,151	,755	99,281						
19	,085	,423	99,705						
20	,059	,295	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Matriz de componente rotado^a

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
i7	,755					
i15	,748					
i3	,721					
i11	,666					
i2	-,661					
i6		,006				
i17		,857				
i18		,825				
i16		,764				
i8		,530				
i1			,729			
i10			,638			
i13				,726		
i12				,636		
i5				,522		
i20				,497		
i19					,624	
i9					,620	
i14					,564	
i4						-,811

Método de extracción: análisis de componentes principales.
 Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.
 a. La rotación ha convergido en 18 iteraciones.

ANEXO 5: Fiabilidad de instrumentos

Fiabilidad de liderazgo escolar

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	40	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,730	20

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
i1	42,43	44,558	,252	,723
i2	42,08	47,610	-,114	,757
i3	42,43	42,558	,410	,712
i4	42,28	45,846	,054	,738
i5	41,90	45,938	,051	,737
i6	42,38	44,599	,114	,737
i7	42,33	40,276	,428	,706
i8	42,35	42,182	,361	,714
i9	42,55	40,767	,517	,701
i10	42,20	39,908	,497	,700
i11	42,05	43,792	,272	,722
i12	42,43	39,481	,521	,697
i13	42,05	42,972	,275	,722
i14	42,15	41,977	,483	,706
i15	42,28	40,204	,453	,704
i16	42,35	38,592	,574	,691
i17	42,20	45,190	,128	,732
i18	42,00	46,513	,027	,735
i19	42,33	42,584	,303	,719
i20	41,83	45,276	,228	,725

ANEXO: Fiabilidad de instrumentos

Fiabilidad de liderazgo escolar

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	40	100,0
	Excluido ^a	0	,0
Total		40	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,703	20

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
i1	40,175	45,430	,392	,686
i2	40,025	51,820	-,248	,749
i3	40,100	44,964	,381	,685
i4	40,275	48,922	-,036	,715
i5	40,025	45,512	,196	,700
i6	40,075	42,020	,443	,673
i7	40,025	40,487	,509	,664
i8	40,225	48,692	-,026	,717
i9	40,250	47,885	,054	,710
i10	39,850	45,310	,327	,688
i11	40,125	42,266	,449	,673
i12	39,975	44,128	,287	,691
i13	40,000	46,205	,133	,707
i14	40,125	46,163	,280	,693
i15	40,300	42,728	,392	,679
i16	40,150	42,644	,425	,676
i17	40,300	42,318	,530	,668
i18	40,100	43,118	,455	,675
i19	40,050	41,485	,529	,665
i20	39,650	47,772	,091	,706

ANEXO 6: Constancia de aplicación de encuestas



INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO "PASCO"

Institución Revalidada con R.D. N° 0123-2006-ED

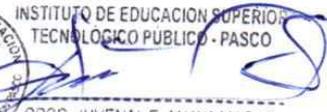
EL DIRECTOR DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO PASCO

HACE CONSTAR

Que, la señorita **EUSEBIO LLIGUA Isabel Cristina**, identificada con **DNI N° 04085591**, ha realizado encuestas sobre Liderazgo Directivo y Cambio Escolar, las mismas que se han aplicado a los docentes de la institución en rubro.

Expido la presente para los fines y casos pertinentes.

Cerro de Pasco, diciembre de 2017.

 **INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
TECNOLÓGICO PÚBLICO - PASCO**

**CPCC JUVENAL E ANAYA MACURI
DIRECTOR GENERAL**

ANEXO 7: Evidencia de aplicación de instrumentos.



Aplicando las encuestas a los docentes del IESTP /PASCO

ANEXO 8: Acta de aprobación de Originalidad

Yo, Francisco Alejandro Espinoza Polo, docente de la experiencia curricular de desarrollo del proyecto de investigación, del ciclo IV; y revisor del trabajo académico titulado: **“Liderazgo Directivo y Cambio Escolar en el instituto de Educación Superior Tecnológico Público Pasco”** de la estudiante: **Eusebio Lligua Isabel Cristina**, he constatado por medio del uso de la herramienta turnitin lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de **21 %**, 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.

Cerro de Pasco, febrero 07 de 2018.


Dr. Francisco Alejandro Espinoza Polo
DNI: 17839286

Francisco Alejandro Espinoza Polo

Desarrollo del Proyecto de Investigación

DNI: 17839286

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Isabel Cristina Eusebio Lligua, estudiante de la Escuela de posgrado, de la Universidad César Vallejo, sede filial Trujillo-región Pasco; declaro que el trabajo académico titulado **“Liderazgo Directivo y Cambio Escolar en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Pasco”**, es de mi autoría.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

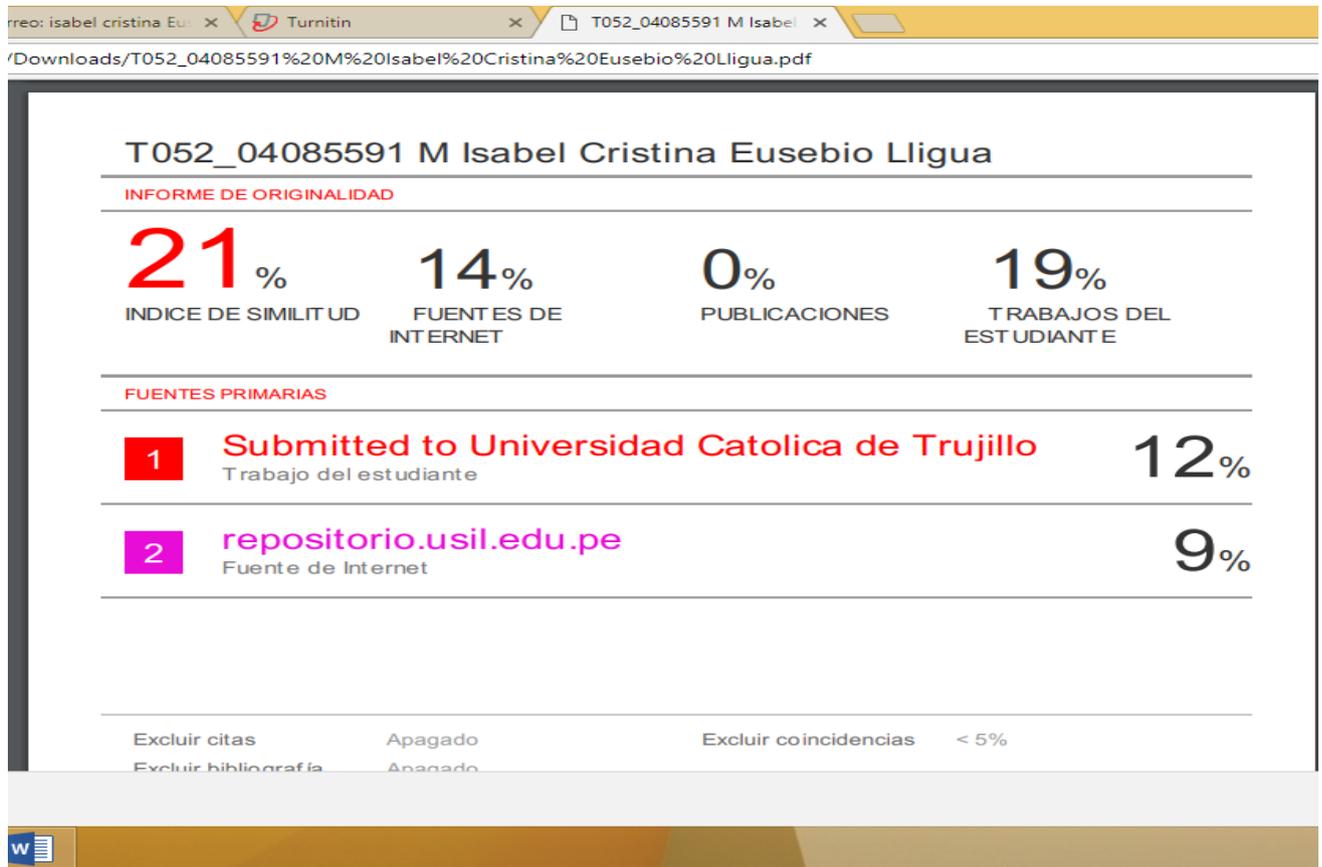
- ✓ He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificado correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- ✓ No he utilizado otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- ✓ Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico.
- ✓ Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- ✓ De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Cerro de Pasco, febrero 07 de 2018.


Isabel Cristina Eusebio Lligua
DNI: 04085591



INFORME DE ORIGINALIDAD



The screenshot shows a web browser window with a Turnitin report. The browser tabs include 'isabel cristina Eu...', 'Turnitin', and 'T052_04085591 M Isabel...'. The address bar shows the file path: '/Downloads/T052_04085591%20M%20Isabel%20Cristina%20Eusebio%20Lligua.pdf'. The report title is 'T052_04085591 M Isabel Cristina Eusebio Lligua' and it is labeled 'INFORME DE ORIGINALIDAD'. The main statistics are: 21% Índice de Similitud, 14% Fuentes de Internet, 0% Publicaciones, and 19% Trabajos del Estudiante. Under 'FUENTES PRIMARIAS', there are two entries: 1. 'Submitted to Universidad Catolica de Trujillo' (Trabajo del estudiante) at 12%, and 2. 'repositorio.usil.edu.pe' (Fuente de Internet) at 9%. At the bottom, there are settings for 'Excluir citas', 'Excluir bibliografía', 'Apagado', and 'Excluir coincidencias < 5%'.

Categoría	Porcentaje
Índice de Similitud	21%
Fuentes de Internet	14%
Publicaciones	0%
Trabajos del Estudiante	19%

Fuente	Porcentaje
1 Submitted to Universidad Catolica de Trujillo Trabajo del estudiante	12%
2 repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	9%

Excluir citas Apagado Excluir coincidencias < 5%
Excluir bibliografía Apagado