



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Estilos de liderazgo del directivo y la gestión educativa  
de las II.EE. de primaria polidocentes de Chimbote,  
2017.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Administración de la Educación**

**AUTOR:**

**Br. Lidia Angelica Murga Polo**

**ASESOR:**

**Ms. Walter Adán Bejarano Escalante**

**SECCIÓN:**

**Educación e idiomas**

**LÍNEA DE INVESTIGACION:**

**Gestión y Calidad Educativa**

**PERÚ – 2017**

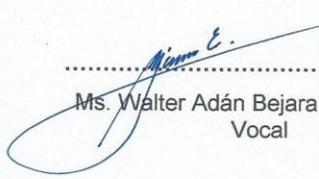
PÁGINA DEL JURADO



.....  
Dra. Rosa María Salas Sánchez  
Presidente



.....  
Dr. Edwin López Robles  
Secretario/a



.....  
Ms. Walter Adán Bejarano Escalante  
Vocal

## DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado la oportunidad de vida para lograr mis objetivos, gracias a su infinita misericordia y amor.

A mis padres, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, tanto en lo personal como profesional, además, por brindarme sus sabios consejos para hacer de mí una persona de bien.

A mi amado esposo, por su apoyo incondicional, por creer en mi capacidad y brindarme cada palabra de aliento en beneficio de nuestra familia.

A mi amado Hijo Kelvin, por ser mi fuente de motivación e inspiración, por su paciencia y comprensión para poder superarme cada día más.

Lidia Angelica

## **AGRADECIMIENTO**

A los docentes de la Universidad César Vallejo que formaron parte de la maestría, por ofrecer sus conocimientos para mejorar profesionalmente, en especial al Maestro Walter Bejarano Escalante, por brindarme su ayuda y aporte académico para la realización del presente trabajo de tesis.

A los directores de las Instituciones Educativas polidocentes del nivel primaria de la ciudad de Chimbote, por darme apertura y abrir sus puertas para realizar el estudio en sus entidades.

La Autora

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado:

Se presenta la tesis titulada: “Estilos de liderazgo del directivo y la gestión educativa de las II.EE. de primaria polidocentes de Chimbote, 2017”; realizada de conformidad con el Reglamento de Investigación de Postgrado vigente, para obtener el grado académico de Maestro en Educación con mención en Administración de la Educación.

El informe está conformado por seis capítulos: capítulo I, introducción; capítulo II, método; capítulo III, resultados; capítulo IV, discusión; capítulo V, conclusiones y capítulo VI, recomendaciones; además se incluye las referencias y el anexo correspondiente.

Se espera, que esta investigación concuerde con las exigencias establecidas por nuestra Universidad y merezca su aprobación.

La Autora

## Contenido

Caratula .....	¡Error! Marcador no definido.
PÁGINA DEL JURADO .....	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD .....	v
PRESENTACIÓN .....	vi
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT .....	x
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1. Realidad problemática .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2. Trabajos previos.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3. Teorías relacionas con el tema.....</b>	<b>17</b>
<b>1.4. Formulación del problema.....</b>	<b>28</b>
<b>1.5. Justificación del estudio .....</b>	<b>28</b>
<b>1.6. Hipótesis.....</b>	<b>30</b>
<b>1.7. Objetivos.....</b>	<b>31</b>
<b>II. MÉTODO .....</b>	<b>33</b>
<b>2.1. Diseño de investigación .....</b>	<b>33</b>
<b>2.2. Variables, operacionalización.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3. Población y muestra.....</b>	<b>37</b>
<b>2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos validez y confiabilidad .</b>	<b>38</b>

<b>2.5. Métodos de análisis de datos .....</b>	<b>40</b>
<b>2.6. Aspectos éticos .....</b>	<b>42</b>
<b>III. RESULTADOS .....</b>	<b>45</b>
<b>IV. DISCUSIÓN.....</b>	<b>55</b>
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>59</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>62</b>
<b>VII. REFERENCIAS .....</b>	<b>65</b>

## ANEXOS

Anexo 1: Instrumentos

Ficha técnica de los instrumentos

Validez de los instrumentos

Confiabilidad de los instrumentos

Anexo 2: Matriz de consistencia

Anexo 3: Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio

Anexo 4: Otros

Consentimiento informado

Base de datos

## RESUMEN

La presente investigación explica la relación entre los estilos de liderazgo de los directivos y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de primaria polidocentes del Distrito de Chimbote. Es un tipo de investigación básica de tipo descriptivo y con el diseño correlacional; como técnica de recolección de datos fue la encuesta y como instrumento la escala valorativa que fue aplicada a una muestra de 19 directores, cuya información permitió realizar el análisis estadístico bajo la correlación de Pearson.

En el estudio se determinó, que la correlación de los estilos de liderazgo del directivo y la gestión educativa fue de manera significativa, obteniendo como resultado que la correlación es de 0,867; concluyéndose, que el estilo de liderazgo y la gestión educativa tienen estrecha relación, por cuanto, el tipo de liderazgo mayor asumido de parte de los directivos es el transformacional.

**Palabras clave:** Liderazgo, gestión educativa, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y el liderazgo distributivo.

## **ABSTRACT**

The present research explains the relationship between the managerial styles of leadership and the educational management of the educational Institutions of polidocentes of the District of Chimbote. It is a type of basic research of descriptive type and with the correlational design; As a data collection technique was the survey and as an instrument the value scale that was applied to a sample of 19 directors, whose information allowed to perform the statistical analysis under the Pearson correlation.

In the study, it was determined that the correlation of managerial leadership styles and educational management was significant, resulting in a correlation of 0.867; It is concluded that leadership style and educational management are closely related, since the type of leadership assumed by managers is transformational.

### **Keywords:**

Leadership, educational management, transformational leadership, transactional leadership and distributive leadership.

**CAPÍTULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

## I. INTRODUCCIÓN

Una de las demandas más requeridas en los últimos años en educación es la de mejorar sus resultados, pero este 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 de generar cambios y transformaciones en el contexto educativo que dirige, por ello, para ser efectivo, los procesos de gestión educativa deben estar directamente influenciados al estilo de liderazgo que se ejerza, lo cual provocará un impacto significativo en la comunidad educativa. El primer capítulo de estudio comprende la realidad problemática, trabajos previos, teorías relacionadas con el tema, la formulación del problema, la justificación del estudio, las hipótesis y los objetivos.

### 1.1. Realidad problemática

Uno de los desafíos de hoy en día es el tema del liderazgo escolar, el cual es una prioridad en la política educativa mundial. Una mayor autonomía escolar y un mayor enfoque en la educación y los resultados escolares han hecho que resulte esencial reconsiderar la función de los líderes escolares.

El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional, en este sentido para que un directivo pueda desempeñarse de manera idónea su función, es menester de involucrarse e identificarse con su institución educativa hacia la mejora de los resultados escolares e influir de manera crítica reflexiva en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en el entorno y el ambiente escolar.

A nivel internacional, en Finlandia se toma en cuenta un estilo de liderazgo distribuido, como una práctica inherente de todos los miembros de las escuelas, dado que forma parte de su cultura organizacional, además, se da de una manera descentralizada, asumiendo los directores responsabilidades claras de gestión, administración y liderazgo pedagógico. Hay una marcada orientación a distribuir las funciones de liderazgo entre directores y docentes en todas las escuelas, debido al grado alto de profesionalismo de todos los miembros de las instituciones escolares; asimismo, en Inglaterra se promueve una visión sistémica del liderazgo escolar y, a la vez, proveen a las escuelas mecanismos necesarios para mejorar el liderazgo; el Reino Unido, asume un tipo de liderazgo sistémico, que implica la construcción de comunidades y redes profesionales de aprendizaje, mientras que, en Victoria, Australia, el sistema educativo es de manera descentralizada, es decir, que los directores tienen un rol fundamental en mejorar el rendimiento académico de los estudiantes y en el liderazgo pedagógico sobre el equipo docente.

Por ello, a nivel sistémico garantizan el desarrollo profesional de los directores cumpliendo aspectos importantes atribuidos al rol directivo en la mejora de la institución, en el logro de la visión de la escuela (centrados en el liderazgo efectivo) y en potenciar el aprendizaje de los alumnos.

Mientras que el liderazgo directivo en América Latina y el Caribe ha sido recientemente investigado por la UNESCO-OREALC (2014). Dicha investigación estuvo centrado directamente en ocho países de la región latinoamericana concluyendo, que: las políticas hacía el sector carecen de un enfoque sistémico, pues no fomentan el estilo de liderazgo directivo escolar, la autonomía de la función o la institucionalidad pública sobre gestión; y que el liderazgo educativo es precario y carece de especialización. Se constató que la información sobre los directores todavía es escasa, genérica y contribuye poco al diseño de programas que

articulen la formación con planificación, estudios de monitoreo y revisión de las prácticas de gestión con base en evidencias.

A nivel Nacional; según el Avance de Investigación, impulsada por el Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), manifiesta: “Que el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) y el Ministerio de Educación (Minedu) están sumando esfuerzos en la reforma emprendida para mejorar la gestión de las instituciones educativas, pero, resaltan la necesidad de que la gestión y la conducción de la institución educativa estén orientadas hacia un proceso de enseñanza aprendizaje y la formación integral de los estudiantes, y se precisa un estándar para el liderazgo participativo que debe ejercerse desde la dirección escolar.

Por otro lado, el Minedu ha elaborado el Marco del Buen Desempeño del Directivo (2014), que define el papel y la responsabilidad que el director debe asumir para generar un impacto en la calidad de la enseñanza y de los aprendizajes de los estudiantes, brindando apoyo y acompañamiento al trabajo de los docentes. Sin embargo, a pesar del reconocimiento otorgado al liderazgo en la dirección y gestión de la educación, tanto en la agenda política actual como en la investigación sobre escuelas eficaces, en el Perú existen pocos estudios abocados a estudiar y recoger evidencia empírica acerca de la incidencia que tiene el estilo de liderazgo del director para una buena gestión educativa.

A nivel regional, en Ancash son pocos los estudios que analizan variables relacionadas a los estilos de liderazgo del directivo y su relación con la gestión educativa y, por último, dentro del ámbito de la presente investigación, se observa que en las Instituciones educativas los directores reaccionan de manera desmesurada ante diversas situaciones que implican relacionarse con su equipo docente, administrativo y con los padres de familia, que se estresan fácilmente frente a las situaciones que deben afrontar. Por otro lado, cabe precisar que también hay directores que se relacionan con facilidad con sus docentes y con los estudiantes,

que establecen lazos de confianza y comparten las decisiones con sus equipos de docentes para mejorar sus estilos de Liderazgo y extenderlo a otros.

A nivel local, las II.EE. primaria polidocentes de Chimbote los encargados de la administración no asumen con responsabilidad su rol protagónico, que es de cumplir como líderes y gestores hacia los logros y metas institucionales de manera integral, por el contrario, sólo se dedican el mayor tiempo de su función, a la parte administrativa e institucional dejando de lado los aspectos de monitoreo y acompañamiento, más aún, la proyección hacia la comunidad. Otra problemática, es la falta de liderazgo, ya que por lo general dentro de la institución se generan conflictos entre padres y directivo, entre directivo y docente, entre padres y docentes, entre docentes y estudiantes rompiendo las relaciones y los vínculos interpersonales.

## **1.2. Trabajos previos**

A Nivel Internacional:

Raxuleu (2014) en su estudio de tipo descriptivo correlacional el cual tuvo como objetivo principal, describir la vinculación del liderazgo del director con el desempeño pedagógico del docente, concluyendo que: El desenvolvimiento de los directores mediante cada acción que impulsan afectan o influyen el accionar pedagógico de los docentes en las aulas. Además, que la vinculación entre las dos variables es alta.

Escobar (2014) en su estudio de tipo descriptivo titulado "Estilos de liderazgo en directores de colegios del nivel medio diversificado de la cabecera departamental de Huehuetenango", cuyo objetivo fue establecer el estilo de liderazgo manifestado en los directores de los establecimientos mencionados. Trabajó con cuatro colegios, de once, que imparten

educación media diversificada en la cabecera departamental de Huehuetenango. Los sujetos específicos fueron 64 personas, entre ellas 5 directores y 59 catedráticos; para lo cual, no utilizó ninguna estimación muestral. Aplicó como instrumento de evaluación, el cuestionario Estilos de Liderazgo, elaborado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) que mide la tendencia a inclinarse hacia un estilo de liderazgo en cada sujeto de investigación. Concluyó que el estilo de liderazgo que se manifiesta principalmente en directores de colegios del nivel medio diversificado de la cabecera departamental de Huehuetenango es el autocrático, pues presenta un nivel medio/alto en la escala superando al estilo liberal que ubica puntuaciones cerca del nivel medio. Recomendó que es importante que los directores educativos transmitan en sus subordinados un liderazgo que promueva la democracia y cualidades de libertad, pues, ellos tienen contacto directo con personas en las cuales pueden repercutir de forma negativa la existencia de un alto autoritarismo.

A Nivel Nacional:

En la tesis de Maestría presentada por Ramos, J. (2015) titulado “Influencia Del Liderazgo Directivo En La Gestión Educativa De Las Instituciones Educativas Públicas Del Nivel De Educación Primaria Del Distrito De Paucarpata Arequipa 2015, bajo su estudio de tipo explicativo concluye que: El nivel de conocimientos sobre liderazgo directivo que influye en la gestión institucional, pedagógica y administrativa de las instituciones educativas públicas del nivel de educación primaria es deficiente. Básicamente a los diferentes aspectos que presentan, tales como la toma de decisiones, el planeamiento, la organización, los recursos financieros y su administración; la situación curricular entre otros aspectos.

En la tesis presentada por Sorados (2010) titulada “Influencia del liderazgo en la calidad de la Gestión Educativa” para optar el grado académico de Magister en Educación en la UNMSM afirma que: La calidad de la gestión de una institución educativa, puede ser el resultado de varios

factores, tanto extrínsecos como intrínsecos, tales como: el rendimiento académico de los estudiantes, la cooperación de los docentes, el cumplimiento de la programación curricular, la participación de los padres de familia, la asignación de recursos para obras de desarrollo institucional, entre otros; los cuales muchas veces dependen del nivel de liderazgo de los directores de dichas instituciones, por lo que es necesario determinar la relación que existe entre estos factores, ya que los resultados nos permitirán sugerir darle su debida importancia y para la toma de decisiones a este nivel”.

A nivel Local:

Según la tesis de Antesana y otro (2012) titulado “Liderazgo Transformacional de los Directores en la Gestión Educativa de las I.E. públicas del Distrito de Independencia-Huaraz, 2011, en su estudio de tipo correlacional, concluyen: El empleo del liderazgo transformacional aplicado a los directores mejora significativamente la gestión administrativa cuyo nivel de significancia  $F= 97.894$ ,  $p= 0.000$  tal como se refleja en los cuadros N° 13, 14 y gráfico N° 07.

Además, Alvarado y otros (2013) en su tesis de maestría titulado “El estilo de liderazgo y la calidad de gestión educativa en las instituciones educativas del distrito de Matacoto – Yungay – 2013, en su estudio de tipo de diseño descriptivo correlacional concluyen que: El estilo de liderazgo influye significativamente en la calidad de Gestión Educativa en las Instituciones Educativas del Distrito de Matacoto- Yungay- Ancash, ya que los resultados de percepción indican estar en el nivel bueno con 52% con respecto al estilo de liderazgo y 56% con respecto al a la calidad de gestión educativa.

### **1.3. Teorías relacionas con el tema**

Acerca del liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para

provocar o modificar un comportamiento. En esa relación siempre existe un líder (la persona que influye) y los liderados (los sometidos a su influencia). Cuando el liderazgo se basa en el poder de coerción, de recompensa o legítimo, no proviene del líder, sino del poder que le confiere su posición en la organización. El verdadero liderazgo se deriva del poder de competencia o de referencia, es decir, se basa en el líder, y se caracteriza por la capacidad de lograr resultados por medio de las personas. (Chiavenato, p.315).

En lo que se refiere al liderazgo, a la fecha existe varias dimensiones, entre ellas tenemos:

La Teoría del Liderazgo Transformacional; el cual se le asigna a Gerald Burns como precursor a Bernard Bass, citado por Alvarado Oyarce, Otoniel (2003), quienes consideran que la necesidad de cambios radicales en valores y patrones de comportamiento obligan a la presencia de nuevos líderes que sean capaces de crear y transmitir una visión clara del futuro, de crear un clima social y una cultura organizacional que responda a los retos del futuro. De ahí que la Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal define el liderazgo transformacional como:

El liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. (p. 120)

Efectivamente, el líder transformacional es capaz de motivar más allá de lo esperado, incrementando el sentido de pertenencia hacia su empresa y valora las tareas, logra trascender el interés personal de sus subalternos en bien de la organización, acrecentando la motivación de sus seguidores para el logro de los objetivos y metas trazadas.

Por otra parte, la Teoría De Liderazgo Transaccional, según la Revista

Educación y Desarrollo Social (2010), menciona que, Burns en 1978 ve al liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde éstos reciben un valor a cambio de su trabajo. Burns (1978) sostiene que los líderes transaccionales se acercan a sus seguidores con la mira a intercambiar una cosa por la otra. Tales transacciones comprenden todo el volumen de las relaciones entre líderes y seguidores. Los líderes transaccionales determinan qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar sus objetivos personales y los de la organización, clasifican esas exigencias y les ayudan a adquirir la confianza de que conseguirán sus objetivos si ponen suficiente empeño. Pero, en el 2003 avala a Bass en su teoría, por cuanto afirma que “el liderazgo es colectivo, ya que los líderes responden a sus propios motivos y buscan los motivos de sus potenciales colaboradores”.

Según la Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y Cambio en Educación (REICE, 2013-p. 77), citado por Vázquez, A. manifiesta al respecto:

El liderazgo transaccional se caracteriza por conductas y actitudes que enfatizan la calidad del intercambio entre el superior y el subordinado; esto significa que se privilegian las negociaciones que tienen que ver con las demandas del jefe y las recompensas que está dispuesto a otorgar. En ellas, el líder y el seguidor discuten las metas y lo que se requiere para alcanzarlas; posteriormente determinan puntualmente las responsabilidades de cada quien y las expectativas de logro. Así, el líder y su seguidor son compañeros de trabajo en una relación que pretende hacer ganar a todos”. (Sheard y Kakabadse, 2004)

Concluyendo sobre la Teoría Transaccional puedo decir que sus visiones se centran en intercambio de recompensas y castigos para lograr resultados.

Finalmente, mencionaré respecto a la Teoría del Liderazgo Distribuido. Tanto Gronn (2003) como Spillane (2006) han conceptualizado dos formas

distintas de liderazgo distribuido. Gronn denomina a estas formas “aditiva” y “holística”. El término aditivo describe un patrón descoordinado de liderazgo en que muchas personas diferentes pueden asumir funciones de liderazgo pero sin mucho o ningún esfuerzo por tomar en cuenta las actividades de liderazgo de otras personas dentro de la organización. Los términos “holístico”, según Spillane (2006), “persona-plus”, se refieren a relaciones conscientemente manejadas y sinérgicas entre algunas, muchas o todas las fuentes de liderazgo dentro de la organización.

La práctica del liderazgo distribuido resulta de la interacción entre los líderes, sus seguidores y el contexto de la escuela, involucra a múltiples personas, unas en posición de liderazgo formal y otras no. No se ejerce sobre los seguidores, sino que ellos mismos son parte de la práctica de este tipo de liderazgo (Spillane et al. 2006. Citado por García, Ingrid. 2010)

Esta teoría se refiere al trabajo de los líderes, la suma representa más que las partes; que hay altos niveles de interdependencia entre las personas que ejercen el liderazgo y que la influencia atribuida a sus actividades surge de procesos sociales dinámicos, multidireccionales que, en el mejor de los casos, se traducen en un aprendizaje para las personas involucradas, así como para la propia organización.

A continuación se describen los distintos indicadores del liderazgo transformacional. Bass (1985) citado por Ortiz, et. al. (2010), en la Revista Educación y Desarrollo Social considera a:

La Consideración Individual, que se refiere a las habilidades del líder para tratar a los seguidores con cuidado y preocupación. Cada seguidor se siente valorado por su aportación. Asesora y proporciona apoyo personalizado y retroalimentación sobre la actuación de manera que cada miembro acepte, entienda y mejore.

El líder conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, es mentor y facilitador. Vincula las necesidades individuales de cada uno de sus seguidores con las de la organización. En términos generales, presta

atención personal, trata a cada trabajador de manera individual, dirige y aconseja.

En cuanto al aspecto educativo, esta dimensión implica que el director debe realizar actividades de monitoreo y acompañamiento individualizado a cada uno de los docentes.

La Estimulación Individual, se refiere a las habilidades del líder para entender y resolver problemas tomando en cuenta nuevos caminos, para romper con los esquemas del pasado.

El líder estimula intelectualmente a los seguidores al proporcionar un flujo de nuevas ideas que desafían los viejos paradigmas permitiendo un replanteamiento de conceptos y formas de hacer las cosas.

En términos generales el líder transformacional, alienta la inteligencia, la racionalidad y la solución atenta de problemas, haciendo hincapié en la creatividad y la innovación. Crea un entorno flexible y abierto a aprender de la experiencia.

La Motivación Inspiracional, es el grado en que el líder articula una visión que es atractivo y estimulante para los seguidores. Los líderes con los seguidores parten de un alto nivel de motivación para comunicar optimismo acerca de los objetivos de futuro y proporcionar el significado de la tarea a mano. Los seguidores sienten la necesidad de tener un fuerte sentido de propósito para que puedan ser motivados a actuar; tanto el propósito y el significado proporcionan la energía que impulsa a un grupo de adelante. El aspecto de un liderazgo con visión de futuro con el apoyo de las habilidades de comunicación Los seguidores están dispuestos a invertir más esfuerzos en sus tareas, se les alienta optimistamente sobre el futuro, así como creer en sus capacidades.

La Influencia idealizada (atribuida y conducta). En forma general se trata del más alto nivel de liderazgo transformacional. El líder proporciona un diseño

común de la visión y propósito, los valores y normas que le da sentido a la obra. El orgullo del líder implica los sentimientos de la misión de las partes interesadas, la mejora de sus capacidades de rendimiento y la prestación de ejemplo personal. La confianza, la identificación con los objetivos, emular al líder, internalizar las actitudes y los objetivos y actuar en este "espíritu", incluso cuando el jefe no está.

La Tolerancia Psicológica, se refiere al uso del sentido del humor como estrategia de un líder para resolver situaciones conflictivas en el aspecto de las relaciones humanas. Usa el sentido del humor para resolver conflictos de manera sutil, mejorando de esta manera el clima organizacional.

Con respecto a los indicadores concernientes al liderazgo transaccional tenemos (Citado por Mendoza y Ortiz, 2006)

La Recompensa Contingente, el cual el líder recompensa a los seguidores por lograr los niveles de actuación especificados. La recompensa es dependiente del esfuerzo y el nivel de actuación de logro. Contrata el intercambio de recompensas por esfuerzos, promete recompensas por el buen rendimiento, reconoce logros.

Una recompensa puede tomar una gran variedad de formas materiales como premios por trabajo bien hecho, recomendaciones para aumentar sus remuneraciones, bonos y promociones; o inmateriales como reconocimiento público y honores por servicios prestados.

La Dirección Por Excepción Activo, el líder controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas. Está constantemente supervisando la actuación de los seguidores. Se concentra en las fallas, los errores y las irregularidades.

La Dirección Por Excepción Pasivo, caracteriza a los líderes que sólo se aparecen en la acción cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido. Aparece cuando no se satisfacen los estándares esperados.

Hasta aquí hemos enunciado y descrito las dimensiones de liderazgo transformacional y transaccional propuesto por Bass y Burns, concluyendo, se menciona a las Teorías del Liderazgo Distribuido, atribuido a Spillane (2000) quien es uno de los primeros en escribir sobre el Liderazgo Distribuido, por tanto, considera que:

....el liderazgo distribuido no significa que todo el mundo lidera, como en esta interpretación del liderazgo dejaría de tener una identidad distintiva o de calidad. Podrían ser construidas, como cualquier acción o actividad colectiva. La perspectiva de distribución se centra en cómo la práctica del liderazgo distribuido se da entre los líderes formales e informales. Un punto de vista del liderazgo distribuido incorpora las actividades de muchas personas en una escuela que trabajan en la movilización y orientación de otros docentes en el proceso de cambio educativo. (p. 17)

En síntesis, el liderazgo distribuido representa un cambio que revoluciona la cultura de la escuela, desarrollando procesos de participación, democratización y corresponsabilidad de los resultados escolares, entendidos estos como el desarrollo de toda la comunidad escolar; en este modelo de liderazgo la mejora se logra en la medida en que se realiza una acción conjunta, ya que debe existir sinergia en las acciones que se establecen como necesarias, con lo cual es vital la generación de equipos de trabajo que no compitan entre sí, sino que se dispongan a desarrollar tareas que los conduzca hacia un fin compartido

Con respecto, al estilo distribuido se debe precisar los siguientes indicadores (citado por Murillo, 2006, p.p 11-24)

La Confianza, se da cuando el director transmite seguridad sobre los integrantes de la organización, proyectando este valor en cada uno de los

miembros; de tal forma, que éstos asuman y promuevan el liderazgo, teniendo en cuenta la seguridad en sí mismos.

Es decir, que la confianza abre las posibilidades para conseguir apertura a la innovación sin temor a la crítica, a la demostración de apoyo y respeto por las ideas desarrollando las diversas relaciones internas en la organización actuando como propulsores del cambio.

El Talento, que es una cualidad que surge de la autonomía del propio ser y que en ocasiones se desarrolla a partir del interés, persistencia y dedicación que se propone cada persona. Es decir, que significa adquirir y perfeccionar habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos con respecto a actividades laborales, desarrollo de su labor, las oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la organización para el mejoramiento de su calidad de vida.

La Motivación, es cuando las personas se integran a una organización trayendo consigo ciertos impulsos y necesidades que influyen su desempeño en el trabajo. Podemos decir que, la motivación es la situación emocional y positiva que posee una persona cuando a este se incentiva de algún modo por los logros alcanzado, garantizando un equipo comprometido con los objetivos de la empresa, los cuales se van a preocupar de manera individual y grupal por los resultados positivo de la empresa

El Liderazgo múltiple, se atribuye a los docentes de una organización educativa que han aprendido de sus pares diversas estrategias, permitiendo así su desarrollo personal como la toma de decisiones acertadas en beneficio de la organización. Es decir, tener la visión compartida a nivel de toda la comunidad, donde los integrantes de la organización puedan y deban sentir que su trabajo es realmente eficiente.

En conclusión, el Liderazgo Distribuido va a permitir el desarrollo del trabajo colectivo, dejando de lado el individualismo característico de la labor docente.

Cabe resaltar, que se necesita tener una visión compartida a nivel de toda la comunidad, donde los integrantes de la organización puedan y deban sentir que su trabajo es realmente eficiente, de manera tal que se fortalezca a los mejores profesionales.

Con respecto a la Gestión Educativa, normalmente observamos que la gestión de una institución es un asunto que sólo corresponde a los directores, pero no es así; sino que también forma parte de la gestión los docentes y la comunidad donde la convivencia de personas con distintos intereses y orientaciones establecen criterios de acción que favorecen el logro o metas educacionales. Sobre el respecto, el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación-Unesco (2000) sostiene que:

La gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.(p. 16-17)

En definitiva, la gestión educativa enfoca las necesidades e intereses de los estudiantes, expectativas de los padres de familia, demandas sociales y políticas educativas; los cuales son concretizados en la práctica pedagógica por los docentes para lograr aprendizajes de calidad generando cambios y transformaciones en la cultura y la sociedad.

Por otra parte, la UNESCO (2011) en el Manual de Gestión para Directores de

Instituciones Educativas, considera cuatro dimensiones básicas: La dimensión pedagógica, La institucional u organizacional, La administrativa y La comunitaria. (p. 35)

La Dimensión Pedagógica, es el componente más relevante, ya que, es el que le da sentido y encuadre a la función de la institución educativa. Hace referencia al conjunto de propuestas y prácticas de la enseñanza y de aprendizaje esenciales para alcanzar los objetivos que la institución pretende alcanzar, respondiendo así a las demandas que exige la sociedad.

Gestionar ésta dimensión alude a la función principal de las instituciones educativas hacia el logro de los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes; así como también a las actividades de formación y capacitación docente continua que desarrollan los directores y docentes, con la finalidad de retroalimentar la práctica educativa.

Con respecto, a la Dimensión Institucional u Organizacional, el cual constituye el soporte de la institución educativa, ya que articula el funcionamiento de las personas y de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos y la visión institucional.

El PEI, como modo particular de organizar la vida de la institución, tiene el sentido de promover que los docentes aborden los problemas a través de formas de trabajo cooperativas, basadas en el tratamiento de la información, en el establecimiento de relaciones entre los hechos, conceptos y procedimientos.

Son parte de la dimensión organizativa:

La administración del tiempo y el espacio institucional, la resignificación y contextualización de las competencias educativas prioritarias que se establecen desde las políticas educativas y su incorporación en el proyecto educativo institucional, la definición de las condiciones que la institución educativa brinda al alumno para el ingreso, evolución y egreso de la misma y la asunción de un compromiso colectivo referido a dicha definición, el mejor

aprovechamiento y coordinación de los recursos y del potencial humano y la construcción de un ambiente de trabajo democrático, cooperativo y participativo que facilita la comunicación y el logro de un clima de convivencia necesario para el establecimiento de rumbos compartidos y sólidamente establecidos.

La Dimensión Administrativa, el cual hace referencia a la previsión, distribución y articulación de los recursos (financieros, materiales, tecnológicos); a la coordinación y articulación de las personas que integran la institución; y al diseño de mecanismos de control del cumplimiento de las normas establecidas desde los diferentes niveles de gestión del sistema y de las que se acuerdan en la institución. Ciertamente, es un modo de imaginar y/o representarse el futuro de manera que sea factible anticipar metas, acciones y recursos.

Para desenvolver plenamente la gestión educativa es muy importante que el componente administrativo se halle integrado al conjunto global de todos los aspectos de la institución educativa. Sin embargo, este tipo de administración no puede decretarse ni transferirse. Debe construirse en cada institución a partir de su problemática y la disponibilidad de los recursos existentes. Entonces, para llevar adelante la gestión desde el punto de vista administrativo se sugiere:

Apuntalar el fortalecimiento institucional, esto es, construyendo su autonomía, entender que la dimensión administrativa y financiera precisa una conducción orientada a la problemática central de la institución educativa y a sus destinatarios, reconocer los límites y alcances de los modos tradicionales y ya conocidos de hacer y resolver la administración de la institución educativa, comprender que la institución educativa puede gestionar y administrar sus recursos y construir modos de organización singulares y adecuados a los mismos, construir una nueva cultura común para resolver los asuntos de gestión escolar, desarrollar equipos docentes con alto compromiso en el trabajo colaborativo y profesionalizar a los equipos de conducción educativa.

Por último, tenemos a la Dimensión Comunitaria, este aspecto se refiere específicamente a la vinculación de la institución con otras asociaciones, instituciones, empresas, y otras organizaciones de la comunidad, con el objeto de articular tareas, actividades y actores y construir proyectos conjuntos. Para ello, es necesario que la institución educativa y su gente traspasen los muros de la institución y abra sus puertas a la comunidad, con la intención de cooperar, participar y aprovechar lo que las diferentes instituciones de la zona ofrecen.

En consecuencia, en todo momento se debe establecer una trama relacional entre la institución educativa y las organizaciones de la comunidad. Esto implica conocer el territorio que circunda la institución educativa, participar en los eventos y proyectos que se imparten en la sociedad local, generar espacios de involucramiento progresivo e inclusivo.

Por otro lado, cabe resaltar lo que el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación – Unesco (2000), enfatiza:

Gestión y liderazgo son dos nociones integradoras del universo de los procesos de dirección de los ámbitos organizativos. La gestión se relaciona más directamente con las estrategias, la eficacia y los objetivos de cada proyecto, en tanto, que el liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la pasión y la imaginación, necesarios para poner en circulación los procesos de animación y movilización de los actores del sistema. (p. 9)

#### **1.4. Formulación del problema**

¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo de los directivos y la gestión educativa de las II.EE. de primaria polidocentes de Chimbote?

#### **1.5. Justificación del estudio**

Según un estudio de la UNESCO “La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a

los docentes ni ostenta la capacidad organizativa. Para ello, se necesita fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares”. Se trata aquí de un tipo de estilo de liderazgo capaz de desarrollar capacidades y habilidades de liderazgo para que puedan desempeñarse con eficacia y eficiencia cumpliendo con los objetivos y metas, ante ello, es indispensable de contar con directores capaces de asumir un tipo de liderazgo que transforme la estructura del sistema educativo, propiciando una gestión escolar participativa, abierta y centrada en el logro de aprendizajes.

La gestión escolar y el tipo de liderazgo directivo constituyen un factor importante en el funcionamiento de las instituciones educativas. En este sentido, el verdadero líder pedagógico deberá manejar competencias sobre gestión escolar y liderazgo efectivo. Por otro lado, el trabajo de los directores cuya labor fundamental debería ser asegurar que en los colegios se brinde una verdadera educación de calidad, pero por la sobrecarga administrativa dedica poco tiempo a su liderazgo pedagógico disminuyendo cada vez más el tiempo que debe dar al monitoreo y acompañamiento de los docentes.

Según Bolívar 2010, manifiesta que, “... el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje.

Hoy en día, dentro de los cambios que se están dando dentro del sistema educativo, en la función del directivo, es que los gerentes o directores tienen la necesidad de involucrarse con la comunidad, se trata sobre todo, de colaborar con otras escuelas o con las comunidades a su alrededor y fortalecer la colaboración de sus miembros, formando redes, compartiendo recursos o trabajando en conjunto. Más aún, los líderes escolares deben de participar más ampliamente en actividades fuera de sus escuelas, acercándose a su entorno inmediato y articular conexiones entre la escuela y el mundo exterior.

La gestión cuya aplicación se dinamizan las instituciones educativas y es el factor fundamental las personas que la integran en especial el gestor, o directivo el cual hace posible que la institución funcione. Asimismo, el filósofo peruano Antenor Orrego decía que: "El hombre es un ser en tránsito, no es una realidad acabada. Por tanto educar no es reproducir modelo, sino hacer un nuevo hombre en el progreso genético de su destino evolutivo..." con lo cual nos da a entender que la escuela, la cual se gestiona, es un tránsito obligado en el camino de la evolución y desarrollo individual y social de la persona en cuanto ser humano, asimismo, el DEBE SER del comportamiento humano, es buscar lo bueno (valor) y lo malo (antivalor) de la conducta humana en el mundo laboral. En nuestro caso en el seno de las diversas instituciones educativas, están constituidas por seres humanos, es decir, por toda la comunidad educativa.

Sería tremendamente satisfactorio que en nuestro sistema educativo se correlacionen positivamente los perfiles profesionales y ocupacionales de los encargados de gestionar las instituciones educativas, teniendo en cuenta que los buenos líderes manifiestan habilidades de liderazgo transaccional y transformacional o más aún el ideal, el liderazgo distributivo en las situaciones que ameriten la buena organización, solo así lograremos la ansiada calidad educativa que todos anhelamos y en la cual nos encontramos empeñados.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. General**

$H_{\alpha}$ : Existe relación significativa entre el liderazgo del directivo y la gestión educativa de las II.EE de primaria polidocentes de Chimbote.

Hipótesis Nula:  $H_0$

$H_0$ : No existe relación directa entre el estilo de liderazgo directivo y la gestión educativa de las II.EE de primaria polidocentes de Chimbote.

### **1.6.2. Hipótesis específicas**

$H_{\alpha}$ : Existe relación directa y significativa entre el Estilo de liderazgo del directivo y la gestión educativa en la dimensión pedagógica en las II.E.E. de

primaria polidocentes de Chimbote.

Ho: No existe relación directa y significativa entre el Estilo de liderazgo del directivo y la gestión educativa en la dimensión pedagógica en las II.E.E. de primaria polidocentes de Chimbote.

H<sub>α</sub>: Existe relación entre el estilo de liderazgo del directivo y la gestión educativa en la dimensión administrativa en las II.E.E. de primaria polidocentes de Chimbote.

Ho: No existe relación entre el estilo de liderazgo del directivo y la gestión educativa en la dimensión administrativa en las II.E.E. de primaria polidocentes de Chimbote.

H<sub>α</sub>: Existe relación entre el estilo de liderazgo del directivo y la gestión educativa en la dimensión institucional en las II.E.E. de primaria polidocentes de Chimbote.

Ho: No existe relación entre el estilo de liderazgo del directivo y la gestión educativa en la dimensión institucional en las II.E.E. de primaria polidocentes de Chimbote.

H<sub>α</sub>: Existe relación entre el estilo de liderazgo del directivo y la gestión educativa en la dimensión comunitaria en las II.E.E. de primaria polidocentes de Chimbote.

Ho: No existe relación entre el estilo de liderazgo del directivo y la gestión educativa en la dimensión comunitaria en las II.E.E. de primaria polidocentes de Chimbote.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. General**

Establecer la relación entre los estilos de liderazgo de los directivos y la gestión educativa de las II.EE. de primaria polidocentes de Chimbote.

### **1.7.2. Específicos**

Identificar el Estilo de liderazgo del directivo en las II.E.E. de primaria polidocentes de Chimbote.

Identificar el nivel de la gestión educativa en las II.E.E. de primaria polidocentes de Chimbote.

Establecer la relación entre el estilo de liderazgo del directivo y la gestión educativa en la dimensión pedagógica de las II.EE. de primaria polidocentes

de Chimbote.

Establecer la relación entre el estilo de liderazgo del directivo y la gestión educativa en la dimensión administrativa de las II.EE. de primaria polidocentes de Chimbote.

Establecer la relación entre el estilo de liderazgo del directivo y la gestión educativa en la dimensión institucional de las II.EE. de primaria polidocentes de Chimbote.

Establecer la relación entre el estilo de liderazgo del directivo y la gestión educativa en la dimensión comunitaria de las II.EE. de primaria polidocentes de Chimbote.

# **CAPÍTULO II**

# **MÉTODO**

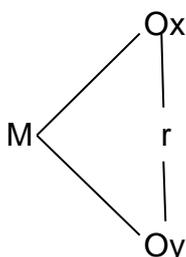
## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de investigación

Según (Hernández, Fernández y Batista, 2014, p.151). El diseño de la investigación es de tipo no experimental de corte transversal y correlacional, ya que no se manipulará ni se someterá a prueba las variables de estudio; ya que su propósito es "...describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

El presente trabajo de tesis tiene como diseño el transversal correlacional que permitió medir la relación que existe entre el estilo de liderazgo directivo y la gestión educativa, en las instituciones educativas primaria polidocentes de Chimbote, 2017.

El diseño es el siguiente:



Donde:

M=Directores del Distrito de Chimbote

Ox=Estilos de liderazgo del Directivo.

Oy=Gestión Educativa.

r= Representa la relación entre Ox con Oy

## 2.2. Variables, operacionalización

### Variable

Según (Hernández, Fernández y Batista, 2014, p.105-211). Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. (...)El concepto de variable se aplica a personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de la variable referida. Por lo tanto, las variables:

Ox= Estilos de liderazgo

Oy= Gestión educativa.

### Operacionalización

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	INDICES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
Vx Estilos de liderazgo del directivo.	Capacidad que tiene el director de una Institución educativa para tomar la iniciativa, gestionar, convocar, motivar a su comunidad educativa a conducir de	Los estilos de liderazgo, es la forma de direccionar las instituciones educativas para garantizar que la gestión sean eficaces y de buena calidad, desde un Estilo Transformacional, va más allá de lo esperado, incrementa el sentido de importancia y valor de las tareas, mientras que el Estilo Transaccional	Estilo Transformacional.	-Influencia idealizada.	Atributos	01 al 05	<b>ORDINAL Transaccional 00-73 Transformacional 74-148 Distributivo 194-222</b>
					Conducta	06 al 10	
				Motivacional	Institucional	11 al 13	
					Personal	14 al 16	
				Estimulación Intelectual	Asertivo	17 al 21	
					Esfuerzo	22 al 25	
				Consideración individual	Trato Personal	26 al 29	
					Apoyo	30 al 33	

	manera eficaz para lograr los objetivos y metas comunes. (Tomando como referencia Fernández Fernández 2005).	generar intercambios con los seguidores, por último, el Estilo Distributivo facilita a todos los miembros de la organización a realizar el trabajo de forma más eficiente y destacada, estimulando las capacidades, conocimientos, aptitudes, destrezas y esfuerzo de la comunidad escolar.		Tolerancia Psicológica	Buen Humor	34 al 38	
					Manejo de errores	39 al 40	
			Estilo transaccional	-Recompensa contingente.	Solidaridad	41 al 44	
				-Dirección por excepción activa.	Reflexivo	45 al 50	
				Dirección por excepción pasiva	Permisivo/Sumiso	51 al 55	
			Estilo distributivo	Confianza	Libertad en el desempeño Laboral	56 al 59	
					Respeto a las ideas de grupo	60 al 61	
			Talento		Crecimiento personal y organizacional	62 al 64	
			Motivación		Satisfacción laboral	65 al 66	
			Liderazgo Múltiple		Responsabilidad y Autonomía	67 al 69	
Participación	70 al 71						
Comunicación	72 al 73						
Vy GESTIÓN EDUCATIVA	La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento	La gestión educativa, es un conjunto de propuestas y prácticas de la enseñanza y de aprendizaje esenciales	Gestión Administrativa	Procesos de gestión.	Recursos Físicos y Humanos	01 al 12	<b>ORDINAL Deficiente 00-45 Regular 46-92 Bueno 93-138</b>

	de los Proyectos Educativos institucionales, fortaleciendo el crecimiento significativo y externo de la organización, con el fin de alcanzar los objetivos y metas propuestos. (Tomando como referencia a Sandoval, 2000).	para alcanzar los objetivos que la institución pretende alcanzar, respondiendo así a las demandas que exige la sociedad, teniendo en cuenta el logro de los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes; así como también a las actividades de formación y capacitación docente continua, con la finalidad de retroalimentar la práctica educativa, siendo necesario la previsión, distribución y articulación de los recursos (financieros, materiales, tecnológicos); dando mecanismos de control del cumplimiento de las normas establecidas desde los diferentes niveles de gestión del sistema y de las que se acuerdan en la institución tomando decisiones pertinentes por parte de los diferentes actores de la comunidad realizan compromisos dando lugar a un impacto social trascendente.	Gestión Institucional	Decisiones políticas	Normativas y Convivencia escolar.	13 al 26
			Gestión Pedagógica	Desarrollo Pedagógico	Enseñanza-Aprendizaje	27 al 36
			Gestión Comunitaria	Proyección Social	Familia y comunidad	37 al 46

### 2.3. Población y muestra

#### Población:

Según Hernández et al (2014, p.175), define a la población como un subconjunto de elementos que pertenecen a un conjunto definido en sus características.

El presente Trabajo de tesis se aplicó a una población de 19 directores, que conforman las instituciones educativas del Distrito de Chimbote.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA
88357 TERESA GONZALES DE FANNING
88376 JOSE SANTOS CHOCANO
88020 VIRGEN DEL CARMEN
88031 REPUBLICA PERUANA
88034 PEDRO RUIZ GALLO
88036 MARIANO MELGAR
88037 ANTENOR SANCHEZ
VICTOR ANDRES BELAUNDE
88016 JOSE GALVEZ EGUSQUIZA
88019 SAN MARTIN DE PORRES
89009 8 DE OCTUBRE
89011 ELIAS AGUIRRE ROMERO
89013
88018 PAULO FREIRE
88004 MUNDO NUEVO
88008
SAN PEDRO
89005 PEDRO PAULET MOSTAJO
88011 INCA GARCILASO DE LA VEGA

Fuente: Área de Gestión Pedagógica de la UGEL - Santa

#### Muestra

Según Hernández et al (2014, p.172), la muestra es un subgrupo de la población o universo. Se utiliza por economía de tiempo y recursos, además, implica definir la unidad de muestreo y de análisis y requiere delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros.

La muestra de investigación es igual a la población de 19 directores, de manera que se considera como población muestra.

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos validez y confiabilidad**

La técnica utilizada es la encuesta. Cabe señalar que las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo. (Trespalacios et al 2005, p. 96)

### **Instrumento/s**

Según Hernández et al (2011, p. 199), define al instrumento como: Un mecanismo que usa el investigador para recolectar y registrar datos. Además, que representa la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar los datos. Estos están en correspondencia con las técnicas de recolección de datos para determinada investigación”.

El instrumento empleado en esta investigación para ambas variables es la escala valorativa o escala de Likert, los cuales han sido aplicadas a directores de II.EE. de primaria polidocentes del distrito de Chimbote, cuya duración en la aplicación fue de 30 minutos, han sido validadas por dos expertos y sometidas a una prueba piloto con un nivel de confiabilidad de 0,851 para el cuestionario de Estilo de liderazgo y para la variable de Gestión Educativa tuvo una confiabilidad de 0,907 según el método de Crombach.

El instrumento empleado en la primera variable: “Estilo de liderazgo” es una escala valorativa, consta de 73 ítems, distribuidas en 3 dimensiones, en la dimensión “Liderazgo Transformacional” se considera los indicadores: Influencia idealizada, Motivacional, Estimulación intelectual, Consideración individual y Tolerancia psicológica. En la dimensión “Liderazgo Transaccional” se considera los indicadores: Recompensa

contingente, Dirección por excepción activa y Dirección por excepción pasiva; y en la dimensión “Liderazgo Distributivo” se considera los siguientes indicadores: Confianza, talento, Motivación y Liderazgo múltiple.

El instrumento empleado en la segunda variable: “Gestión educativa” es una escala valorativa, consta de 46 ítems, distribuidas en 4 dimensiones, en la dimensión “Gestión administrativa” se considera el indicador: Procesos de gestión; en la dimensión “Gestión institucional” se considera el indicador: Decisiones políticas; en la dimensión “Gestión pedagógica” se considera el indicador: Desarrollo pedagógico y en la dimensión “Gestión comunitaria” se considera el indicador: Proyección social.

Al respecto Gómez, (2006, p. 132), “opina que en la escala de Likert a cada respuesta se le asigna un valor numérico, así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación o negación y al final su puntuación total, se obtiene sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones o negaciones”.

Para Hernández et al (2011, p. 238), “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que exprese su reacción eligiendo una de las 5 categorías de la escala”.

### **Validez**

Según (Hernández, Fernández y Batista, 2014, p.200), la validez de las encuestas de los Estilos de liderazgo y Gestión educativa, se dio a través de dos expertos con el grado de magister, quienes emitieron sus juicios de valoración a los instrumentos empleados. Además, es el grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir.

## Confiabilidad

La confiabilidad es un instrumento que se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados consistentes y coherentes. Además, para realizar la confiabilidad de los instrumentos se realizó una prueba piloto a las encuestas de las respectivas variables, asimismo, de utilizar el coeficiente Alfa de Crombach, obteniéndose un resultado de 0,851 para la primera variable sobre estilo de liderazgo del directivo y con 0.907 en la variable Gestión Educativa, por lo tanto, ambas pruebas demuestran confiabilidad de los instrumentos.

### 2.5. Métodos de análisis de datos

Especifican como van a ser tratados los datos. Esta tarea puede hacerse mediante tablas de frecuencia y gráficos con sus correspondientes análisis e interpretaciones. Se entiende por tablas de frecuencia, cuando la información presentada necesita ser desagregada en categorías o frecuencias y los gráficos son formas visibles de representar los datos. Permiten que en esta forma simple se puedan observar las características de las variables de acuerdo con su presentación.

Los métodos que se utilizados son:

Media Aritmética

“Medida de tendencia central que caracteriza a un grupo de estudio con un 5010 valor y que se expresa como el cociente que resulta de dividir la suma de todos 105 valores o puntajes entre el número total de 105 mismos.” (Moya Calderón, p. 278- 280) es como sigue;

$$\bar{x} = \frac{\sum n_i x_i}{n}$$

Donde:

$X_i$  = punto medio de clase

$n_i$  = frecuencia de clase  $i$  de la distribución

$n$  = Suma de productos  $n_i + x_i$

### Desviación Estándar

Medida de dispersión de datos relacionados con la varianza pues en tanto que esta última se expresa en unidades elevadas al cuadrado (metros al cuadrado, dólares al cuadrado, etc.), para hacer práctico el enunciado, se usa la medida de desviación estándar, que por esta razón es la raíz cuadrada positiva de la varianza.

Su fórmula es la siguiente:

$$s = \sqrt{\frac{\sum n_i (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

Donde:

- s = Desviación Estándar
- $X_i$  = Valores individuales
- $n_i$  = Frecuencia del valor  $x$
- n = Casos

### Coefficiente de correlación de Pearson

Según Hernández et al (2011, p. 304), “es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón”. Se simboliza con la letra  $P_{X,Y}$  siendo la expresión que nos permite calcularlo:

$$\rho_{X,Y} = \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_X \sigma_Y} = \frac{E[(X - \mu_X)(Y - \mu_Y)]}{\sigma_X \sigma_Y},$$

Donde:

- $\sigma_{XY}$ : cuando es la covarianza de (X, Y)
- $\sigma_X$  : es la desviación típica de la variable X
- $\sigma_Y$  : es la desviación típica de la variable Y
- $P_{X, Y}$ : correlación de variables.

Interpretación:

El valor del índice de correlación varía en el intervalo  $[-1, 1]$ :

Si  $r = 1$ , existe una correlación positiva perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables denominada relación directa: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante.

Si  $0 < r < 1$ , existe una correlación positiva.

Si  $r = 0$ , no existe relación lineal. Pero esto no necesariamente implica que las variables son independientes: pueden existir todavía relaciones no lineales entre las dos variables.

Si  $-1 < r < 0$ , existe una correlación negativa.

Si  $r = -1$ , existe una correlación negativa perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables llamada relación inversa: cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en proporción constante.

## **2.6. Aspectos éticos**

Las consideraciones éticas que tendremos en cuenta en la presente tesis de investigación se relacionan con:

El Principio de veracidad.- Que responde a las normas para referenciar a los diferentes autores y demás material bibliográfico consultado.

El Principio de Fidelidad.- Respetando el cumplimiento de lo planteado en la tesis con los cambios debidamente justificado asegurando que los participantes de la muestra nadie conocerá la información proporcionada por ellos.

Principio del respeto a la Autonomía.- Este principio se plasmará a través de medidas como la aplicación y explicación del consentimiento

informado, se tendrá cuidado la seguridad de que los participantes tengan la capacidad legal de tomar la dirección de participar a partir de la explicación de la naturaleza, duración y propósito del estudio, los métodos y medios utilizados, los beneficios previstos y los posibles inconvenientes a afrontar.

El Principio de Beneficencia.- En este trabajo de tesis se explicitará a los participantes los beneficios y riesgos a que están sometidos para determinar su aceptación o no al estudio.

El Principio de Justicia.- Ya que la selección de la muestra no permite distinguir raza, sexo o religión de los participantes, es importante señalar que en el futuro la investigación será la herramienta para comprender el fenómeno del rendimiento académico.

Principio de Anonimato.- Situación de permanencia en el anónimo.

Principio de Confidencialidad.- Que se hace o se dice en confianza.

**CAPÍTULO III**  
**RESULTADOS**

### III. RESULTADOS

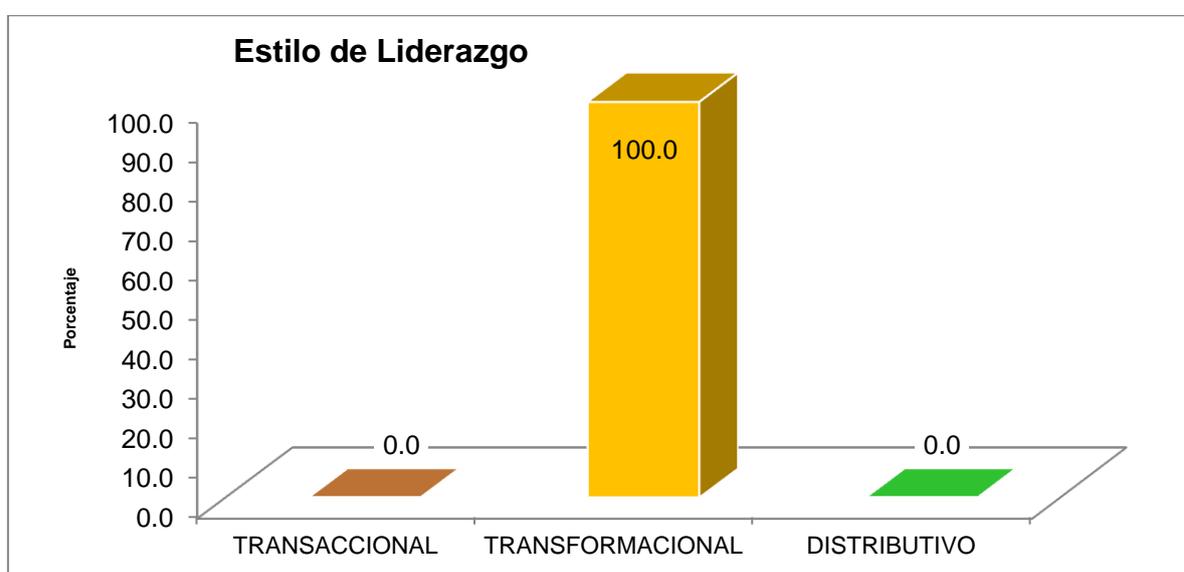
**Tabla 1**

*Estilo de liderazgo del directivo en las II.E.E. Primaria poli docentes de Chimbote.*

Estilo de Liderazgo	Frecuencia	Porcentaje
TRANSACCIONAL	00 - 73	0
TRANSFORMACIONAL	74 - 148	19
DISTRIBUTIVO	149 - 222	0
Total	19	100,0

**Nota:** Fuente: Test de desarrollo psicomotor aplicado por la autora.

En la Tabla 1, se ha identificado que el 100,0% de los directivos presentan estilo de liderazgo transformacional.



**Figura 1:** *Estilo de liderazgo del directivo en las II.E.E. Primaria poli docentes de Chimbote.*

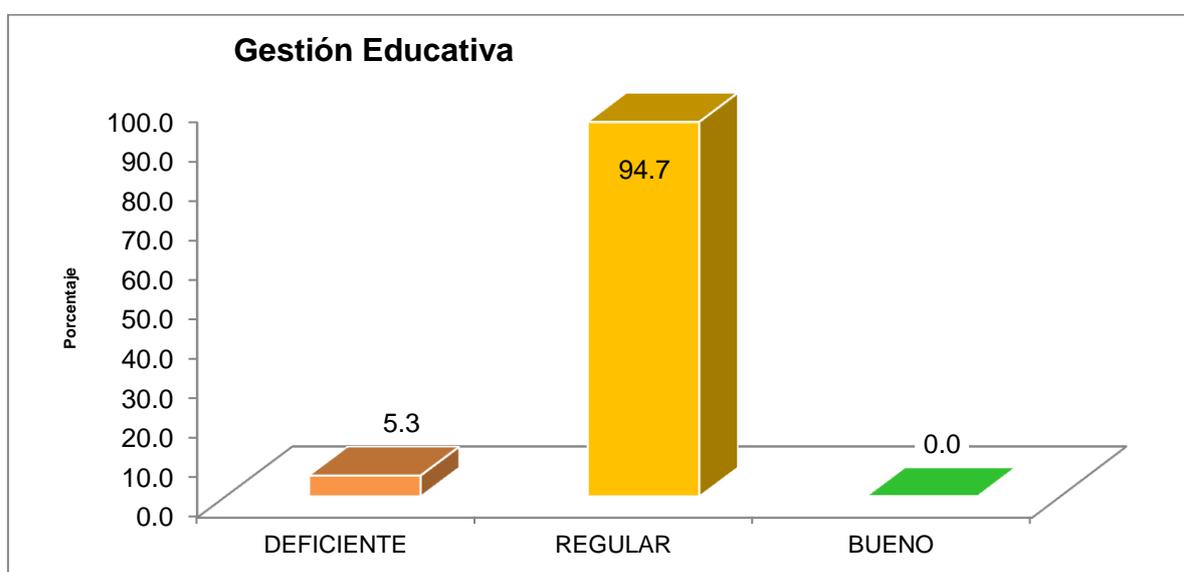
**Tabla 2**

*Nivel de la gestión educativa en las II.E.E. Primaria poli docentes de Chimbote.*

Gestión Educativa	Frecuencia	Porcentaje	
DEFICIENTE	00 - 45	1	5,3
REGULAR	46 - 92	18	94,7
BUENO	93 - 138	0	0,0
Total		19	100,0

**Nota:** Fuente: Test de desarrollo psicomotor aplicado por la autora.

En la Tabla 2, se ha identificado que el 5,3% de los directivos presentan deficiente gestión educativa, así mismo se ha encontrado que el 94,7% de los directivos muestran regular gestión educativa y no hay directivo alguno que haya alcanzado buena gestión educativa.



**Figura 2:** *Nivel de la gestión educativa en las II.E.E. Primaria poli docentes de Chimbote.*

**Tabla 3**

*Relación entre el estilo de liderazgo del directivo y la gestión educativa en la dimensión pedagógica de las II.EE. primaria polidocentes de Chimbote.*

Grado de relación: Liderazgo del directivo y La Gestión educativa, dimensión: Pedagógica						
Correlación de Pearson Calculado.	Hipótesis	Nivel Sig.	Grados Libertad	Inferencia de la correlación $\rho$ con prueba t - student		
				Valor calculado	Sig. experimenta	Decisión $p < 0,05$
$r_{xy} = 0,655$	$H_0 : \rho_{xy} = 0$ $H_a : \rho_{xy} \neq 0$	$\alpha = 0,05$	17	$T_c = 3,574$	$p = 0,002$	Se rechaza $H_0$

**Interpretación:** Visto la Tabla 3, se ha determinado a través de la correlación de Pearson que el grado de asociación o relación que establecen las variables liderazgo del directivo y la gestión educativa en la dimensión pedagógica es  $r_{xy} = 0,655$ , el mismo que expresa que la relación es fuerte y positiva, es decir, este resultado manifiesta que a mejor liderazgo del directivo mejor la gestión educativa en la dimensión pedagógica.

Por otro lado al observar el análisis de significancia el valor de la Prueba T-Student ( $T_c = 3,574$ ) ha generado una significancia  $p = 0,002$  inferior al nivel de significancia fijado  $\alpha = 0,05$  y en la Figura 3, el valor calculado ( $T_c = 3,574$ ) es superior al valor tabular (**2,100**), entonces estos resultados demuestran la hipótesis específica alterna planteada, que con un nivel de confianza superior del 95%, se establece que existe relación muy significativa entre las variables mencionadas.

#### Correlación de Pearson

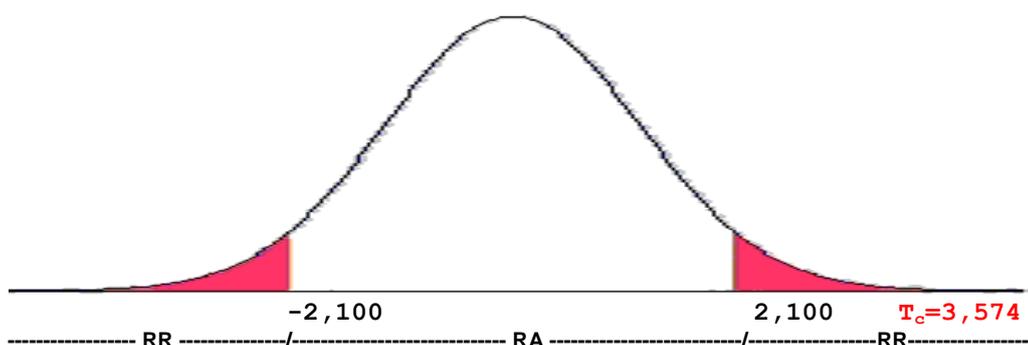
#### Estadístico de Prueba t – Student

$$r_{xy} = \frac{s_{xy}}{s_x * s_y} = \frac{25,190}{13,421 * 2,864}$$

$$T_c = r_{xy} * \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}} = 0,655 * \sqrt{\frac{19-2}{1-(0,655)^2}}$$

$$r_{xy} = 0,655$$

$$T_c = 3,574$$



**Figura 3:** Demostración de la existencia de relación entre liderazgo del directivo y la gestión educativa, dimensión pedagógica.

**Nota:** RR: Región de Rechazo RA: Región de Aceptación

**Tabla 4**

*Relación entre el estilo de liderazgo del directivo y la gestión educativa en la dimensión administrativa de las II.EE. primaria polidocentes de Chimbote.*

Grado de relación: Liderazgo del directivo y La Gestión educativa, dimensión: Administrativa						
Correlación de Pearson Calculado.	Hipótesis	Nivel Sig.	Grados Libertad	Inferencia de la correlación $\rho$ con prueba t - student		
				Valor calculado	Sig. experimenta	Decisión $p < 0,05$
$r_{xy} = 0,802$	$H_0 : \rho_{xy} = 0$ $H_a : \rho_{xy} \neq 0$	$\alpha = 0,05$	17	$T_c = 5,536$	$p = 0,000$	Se rechaza $H_0$

**Interpretación:** Visto la Tabla 4, se ha determinado a través de la correlación de Pearson que el grado de asociación o relación que establecen las variables liderazgo del directivo y la gestión educativa en la dimensión administrativa es  $r_{xy} = 0,802$ , el mismo que expresa que la relación es altamente fuerte y positiva, es decir, este resultado manifiesta que a mejor liderazgo del directivo mejor la gestión educativa en la dimensión administrativa.

Por otro lado al observar el análisis de significancia el valor de la Prueba T-Student ( $T_c = 5,536$ ) ha generado una significancia  $p = 0,000$  inferior al nivel de significancia fijado  $\alpha = 0,05$  y en la Figura 4, el valor calculado ( $T_c = 5,536$ ) es superior al valor tabular (**2,100**), entonces estos resultados demuestran la hipótesis específica alterna planteada, que con un nivel de confianza superior del

95%, se establece que existe relación muy significativa entre las variables mencionadas.

### Correlación de Pearson

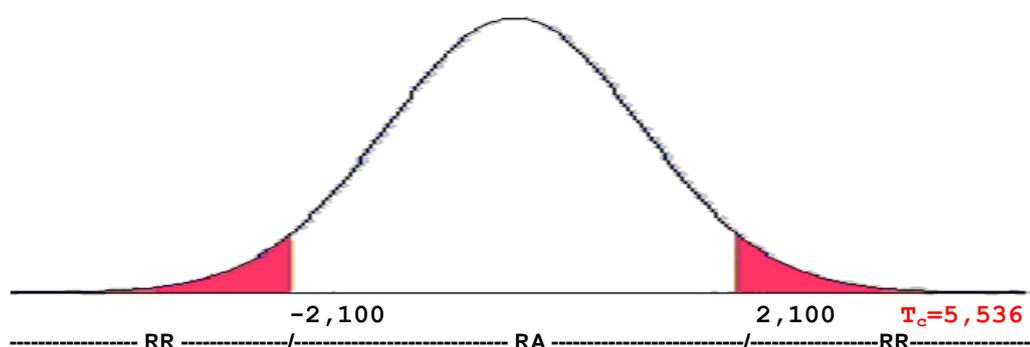
### Estadístico de Prueba t – Student

$$r_{xy} = \frac{s_{xy}}{s_x * s_y} = \frac{46,924}{13,421 * 2,864}$$

$$T_c = r_{xy} * \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}} = 0,802 * \sqrt{\frac{19-2}{1-(0,802)^2}}$$

$$r_{xy} = 0,802$$

$$T_c = 5,536$$



**Figura 4:** Demostración de la existencia de relación entre liderazgo del directivo y la gestión educativa, dimensión administrativa.

**Nota:** RR: Región de Rechazo RA: Región de Aceptación

### Tabla 5

*Relación entre el estilo de liderazgo del directivo y la gestión educativa en la dimensión institucional de las II.EE. primaria polidocentes de Chimbote.*

Grado de relación: Liderazgo del directivo y La Gestión educativa, dimensión: Institucional						
Correlación de Pearson Calculado.	Hipótesis	Nivel Sig.	Grados Libertad	Inferencia de la correlación $\rho$ con prueba t - student		
				Valor calculado	Sig. experimenta	Decisión $p < 0,05$
$r_{xy} = 0,692$	$H_0 : \rho_{xy} = 0$ $H_a : \rho_{xy} \neq 0$	$\alpha = 0,05$	17	$T_c = 3,952$	$p = 0,001$	Se rechaza $H_0$

**Interpretación:** Visto la Tabla 5, se ha determinado a través de la correlación de Pearson que el grado de asociación o relación que establecen las variables liderazgo del directivo y la gestión educativa en la dimensión institucional es

$r_{xy} = 0,692$ , el mismo que expresa que la relación es fuerte y positiva, es decir, este resultado manifiesta que a mejor liderazgo del directivo mejor la gestión educativa en la dimensión institucional.

Por otro lado al observar el análisis de significancia el valor de la Prueba T-Student ( $T_c = 3,952$ ) ha generado una significancia  $p = 0,001$  inferior al nivel de significancia fijado  $\alpha = 0,05$  y en la Figura 5, el valor calculado ( $T_c = 3,952$ ) es superior al valor tabular (**2,100**), entonces estos resultados demuestran la hipótesis específica alterna planteada, que con un nivel de confianza superior del 95%, se establece que existe relación muy significativa entre las variables mencionadas.

### Correlación de Pearson

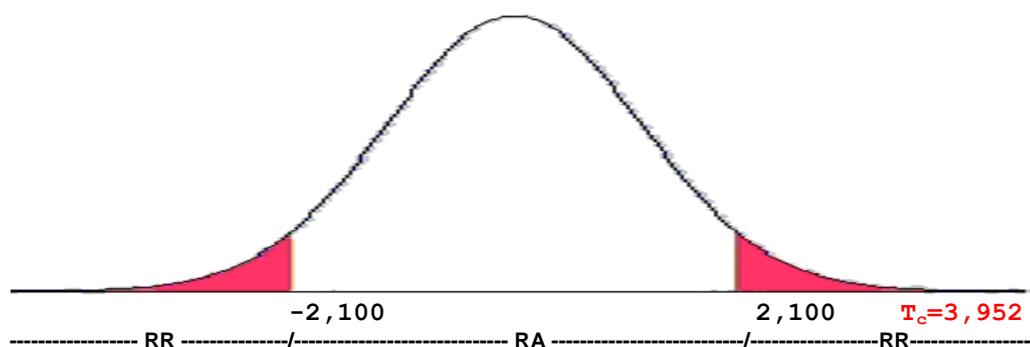
### Estadístico de Prueba t – Student

$$r_{xy} = \frac{s_{xy}}{s_x * s_y} = \frac{47,307}{13,421 * 5,092}$$

$$T_c = r_{xy} * \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}} = 0,692 * \sqrt{\frac{19-2}{1-(0,692)^2}}$$

$$r_{xy} = 0,692$$

$$T_c = 3,952$$



**Figura 5:** Demostración de la existencia de relación entre liderazgo del directivo y la gestión educativa, dimensión institucional.

**Nota:** RR: Región de Rechazo RA: Región de Aceptación

**Tabla 6**

*Relación entre el estilo de liderazgo del directivo y la gestión educativa en la dimensión comunitaria de las II.EE. primaria polidocentes de Chimbote.*

Grado de relación: Liderazgo del directivo y La Gestión educativa, dimensión: Comunitaria						
Correlación de Pearson Calculado.	Hipótesis	Nivel Sig.	Grados Libertad	Inferencia de la correlación $\rho$ con prueba t - student		
				Valor calculado	Sig. experimenta l	Decisión $p < 0,05$
$r_{xy} = 0,689$	$H_0 : \rho_{xy} = 0$ $H_a : \rho_{xy} \neq 0$	$\alpha = 0,05$	17	$T_c = 3,919$	$p = 0,001$	Se rechaza $H_0$

**Interpretación:** Visto la Tabla 6, se ha determinado a través de la correlación de Pearson que el grado de asociación o relación que establecen las variables liderazgo del directivo y la gestión educativa en la dimensión comunitaria es  $r_{xy} = 0,689$ , el mismo que expresa que la relación es fuerte y positiva, es decir, este resultado manifiesta que a mejor liderazgo del directivo mejor la gestión educativa en la dimensión comunitaria.

Por otro lado al observar el análisis de significancia el valor de la Prueba T-Student ( $T_c = 3,919$ ) ha generado una significancia  $p = 0,001$  inferior al nivel de significancia fijado  $\alpha = 0,05$  y en la Figura 6, el valor calculado ( $T_c = 3,919$ ) es superior al valor tabular (**2,100**), entonces estos resultados demuestran la hipótesis específica alterna planteada, que con un nivel de confianza superior del 95%, se establece que existe relación muy significativa entre las variables mencionadas.

#### Correlación de Pearson

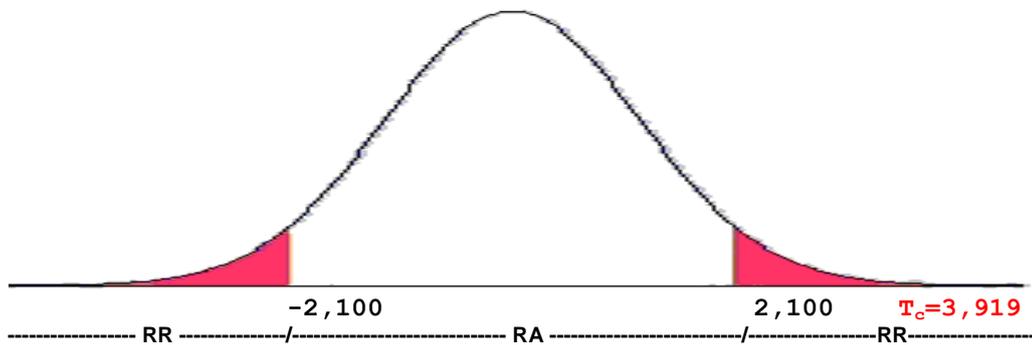
#### Estadístico de Prueba t – Student

$$r_{xy} = \frac{s_{xy}}{s_x * s_y} = \frac{24,959}{13,421 * 2,699}$$

$$T_c = r_{xy} * \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}} = 0,689 * \sqrt{\frac{19-2}{1-(0,689)^2}}$$

$$r_{xy} = 0,689$$

$$T_c = 3,919$$



**Figura 6:** Demostración de la existencia de relación entre liderazgo del directivo y la gestión educativa, dimensión comunitaria.

**Nota:** RR: Región de Rechazo RA: Región de Aceptación

**Tabla 7**

*Relación entre el estilo de liderazgo del directivo y la gestión educativa de las II.EE. primaria polidocentes de Chimbote.*

Grado de relación: Liderazgo del directivo y La Gestión educativa						
Correlación de Pearson Calculado.	Hipótesis	Nivel Sig.	Grados Libertad	Inferencia de la correlación $\rho$ con prueba t - student		
				Valor calculado	Sig. experimenta	Decisión $p < 0,05$
$r_{xy} = 0,867$	$H_0 : \rho_{xy} = 0$ $H_a : \rho_{xy} \neq 0$	$\alpha = 0,05$	17	$T_c = 7,174$	$p = 0,001$	Se rechaza $H_0$

**Interpretación:** Visto la Tabla 7, se ha determinado a través de la correlación de Pearson que el grado de asociación o relación que establecen las variables liderazgo del directivo y la gestión educativa es  $r_{xy} = 0,867$ , el mismo que expresa que la relación es altamente fuerte y positiva, es decir, este resultado manifiesta que a mejor liderazgo del directivo mejor la gestión educativa.

Por otro lado al observar el análisis de significancia el valor de la Prueba T-Student ( $T_c = 7,174$ ) ha generado una significancia  $p = 0,000$  inferior al nivel de significancia fijado  $\alpha = 0,05$  y en la Figura 7, el valor calculado ( $T_c = 7,174$ ) es superior al valor tabular (**2,100**), entonces estos resultados demuestran la

hipótesis general alterna planteada, que con un nivel de confianza superior del 95%, se establece que existe relación muy significativa entre las variables mencionadas.

**Correlación de Pearson**

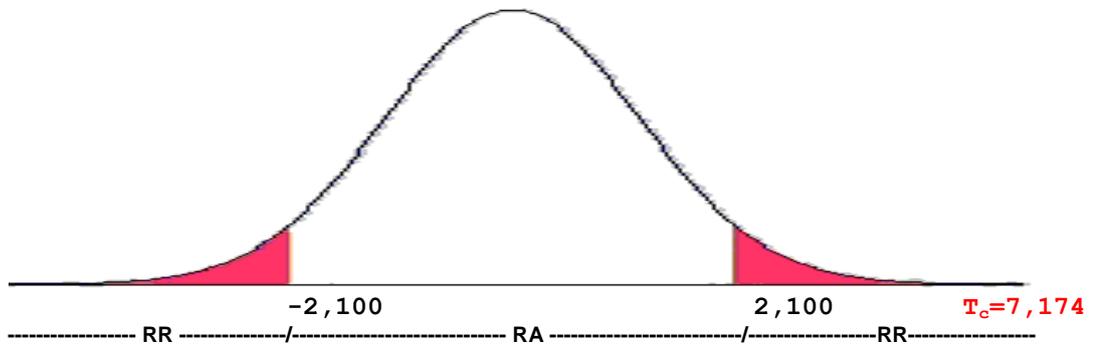
**Estadístico de Prueba t – Student**

$$r_{xy} = \frac{s_{xy}}{s_x * s_y} = \frac{144,380}{13,421 * 12,402}$$

$$T_c = r_{xy} * \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}} = 0,867 * \sqrt{\frac{19-2}{1-(0,867)^2}}$$

$$r_{xy} = 0,867$$

$$T_c = 7,174$$



**Figura 7:** Demostración de la existencia de relación entre liderazgo del directivo y la gestión educativa.

**Nota:** RR: Región de Rechazo RA: Región de Aceptación

# **CAPÍTULO IV**

# **DISCUSIÓN**

#### IV. DISCUSIÓN

El objetivo de la presente investigación fue establecer la relación entre el estilo de liderazgo del directivo y la gestión educativa en las Instituciones educativas de primaria polidocentes del distrito de Chimbote, de acuerdo a los resultados obtenidos se afirma la relación significativa entre ambas variables, pues el valor del coeficiente de correlación de Pearson, es de  $r_{xy} = 0,867$ , indicando que existe relación altamente fuerte y positiva, es decir, este resultado manifiesta que a mejor liderazgo del directivo mejor la gestión educativa, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna.

Los resultados obtenidos se fundamenta gracias a los aportes de la tesista Sorados (2010), nos manifiesta que: La calidad de la gestión de una institución educativa, puede ser el resultado de varios factores, tanto extrínsecos como intrínsecos, es decir, que el director debe ser un líder positivo, en el cual todos los miembros de la comunidad educativa se sientan inspirados para lograr los objetivos o metas institucionales. Además, el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación – Unesco (2000), precisa que: Gestión y liderazgo son dos nociones integradoras del universo de los procesos de dirección de los ámbitos organizativos.

En cuanto a la hipótesis específica N° 1, se ha identificado que el 100,0% de los directivos presentan estilo de liderazgo transformacional. Asimismo, Según la Revista Científica de América Latina y el Caribe, España y Portugal nos indica que el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad.

En cuanto a la hipótesis específica N° 2, se encontró que el 94,7% de los directivos muestran regular gestión educativa y no hay directivo alguno que haya alcanzado buena gestión educativa. Esto es, debido a la falta de capacidad de liderazgo, por lo tanto, la gestión educativa es débil. Esto se

sustenta gracias al aporte de la tesista Ramos, J. (2015), quien nos manifiesta que el nivel de conocimientos sobre liderazgo directivo que influye en la gestión institucional, pedagógica y administrativa de las instituciones educativas públicas del nivel de educación primaria es deficiente.

La hipótesis específica N° 3, se determinó que a través de la correlación de Pearson que el grado de asociación o relación que establecen las variables liderazgo del directivo y la gestión educativa en la dimensión pedagógica es  $r_{xy} = 0,655$  el mismo que expresa que la relación es fuerte y positiva, es decir, este resultado manifiesta que a mejor liderazgo del directivo mejor la gestión educativa en la dimensión pedagógica. Por su parte la UNESCO (2011) en el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas nos indica que: Para una buena gestión, la parte pedagógica es el componente más relevante, ya que, es el que le da sentido y encuadre a la función de la institución educativa.

La hipótesis específica N 4, según el resultado obtenido a través de la correlación de Pearson con  $r_{xy} = 0,802$  es altamente fuerte y positiva, por lo tanto, se afirma que a mejor liderazgo del directivo mejor la gestión educativa en la dimensión administrativa. Es decir, el cómo distribuye, organiza y utiliza los recursos humanos, financieros y materiales necesarios, el director, tendrá metas alcanzables de aprendizaje y por lo tanto, la institución educativa marchará de manera eficaz y eficiente. Tal como concluye Antesana y otros (2012) en su tesis: El empleo del liderazgo transformacional aplicado a los directores mejora significativamente la gestión administrativa cuyo nivel de significancia  $F = 97.894$ ,  $p = 0.000$

La hipótesis específica N° 5, nos indica que a través de la correlación de Pearson el grado de asociación o relación que establecen las variables liderazgo del directivo y la gestión educativa en la dimensión institucional es  $r_{xy} = 0,692$ , en consecuencia, a mejor liderazgo del directivo mejor la gestión educativa en la dimensión institucional. Es decir, que cuando el directivo articula el funcionamiento de las personas y de los equipos de trabajo, logra los objetivos y la visión institucional. Es decir, el PEI como columna vertebral de la institución educativa debe ser elaborado de manera real y darle

operatividad, con ayuda de toda la comunidad educativa, entonces, se dirá que el directivo es un auténtico líder.

La hipótesis específica N° 6, precisa a través de la correlación de Pearson que el grado de relación que establecen las variables liderazgo del directivo y la gestión educativa en la dimensión comunitaria es  $r_{xy} = 0,689$ , es decir, este resultado manifiesta que a mejor liderazgo del directivo mejor la gestión educativa en la dimensión comunitaria. Se puede afirmar tal como lo indica la UNESCO (2011) en el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas, la institución educativa y su gente deben traspasar los muros de la institución y abrir sus puertas a la comunidad, con la intención de cooperar, participar y aprovechar lo que las diferentes instituciones de la zona ofrece.

En definitiva, se puede decir que el directivo será un gran líder cuando involucre la participación activa de los padres de familia y los aliados estratégicos satisfaciendo necesidades y demandas de manera que se deban integrar e involucrar en las diversas actividades de la institución, favoreciendo aprendizajes de calidad para los estudiantes.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES**

## V. CONCLUSIONES

### 5.1. General

Se determinó a través de la correlación de Pearson que el grado de asociación o relación que establecen las variables liderazgo del directivo y la gestión educativa es  $r_{xy}=0,867$ , el mismo que expresa que la relación es altamente fuerte y positiva, es decir, este resultado manifiesta que a mejor liderazgo del directivo mejor la gestión educativa.

### 5.2. Específicas

Se identificó que el 100,0% de los directivos presentan estilo de liderazgo transformacional.

Se identificó que el 5,3% de los directivos presentan deficiente gestión educativa, así mismo se ha encontrado que el 94,7% de los directivos muestran regular gestión educativa y no hay directivo alguno que haya alcanzado buena gestión educativa.

Se determinó a través de la correlación de Pearson que el grado de asociación o relación que establecen las variables liderazgo del directivo y la gestión educativa en la dimensión pedagógica es  $r_{xy}=0,655$ , el mismo que expresa que la relación es fuerte y positiva, es decir, este resultado manifiesta que a mejor liderazgo del directivo mejor la gestión educativa en la dimensión pedagógica.

Se determinó a través de la correlación de Pearson que el grado de asociación o relación que establecen las variables liderazgo del directivo y la gestión educativa en la dimensión administrativa es  $r_{xy}=0,802$ , el mismo que expresa que la relación es altamente fuerte y positiva, es decir, este resultado manifiesta que a mejor liderazgo del directivo mejor la gestión educativa en la dimensión administrativa.

Se determinó a través de la correlación de Pearson que el grado de asociación o relación que establecen las variables liderazgo del directivo y la gestión educativa en la dimensión institucional es  $r_{xy}=0,692$ , el mismo que expresa que la relación es fuerte y positiva, es decir, este resultado

manifiesta que a mejor liderazgo del directivo mejor la gestión educativa en la dimensión institucional.

Se determinó a través de la correlación de Pearson que el grado de asociación o relación que establecen las variables liderazgo del directivo y la gestión educativa en la dimensión comunitaria es  $r_{xy} = 0,689$ , el mismo que expresa que la relación es fuerte y positiva, es decir, este resultado manifiesta que a mejor liderazgo del directivo mejor la gestión educativa en la dimensión comunitaria.

**CAPÍTULO VI**  
**RECOMENDACIONES**

## **VI. RECOMENDACIONES**

A los directores de las Instituciones Educativas de Chimbote se les sugiere:

Promover una dirección escolar capaz de ejercer un liderazgo distributivo, de manera que toda la comunidad educativa coadyuven en la calidad educativa.

Fortalecer las relaciones entre toda la comunidad educativa, desarrollando compromisos de manera recíproca que promuevan una acción consensuada en beneficio de los estudiantes.

Promover la elaboración de un PEI real de manera consensuada entre toda la comunidad educativa, orientado hacia la mejora de los procesos y resultados de los estudiantes.

Participar de talleres psicoafectivas para desarrollar habilidades sociales pertinentes y oportunas.

Crear espacios para trabajar en equipo, de una forma sistematizada, consensuada y participaba.

Acompañar a los docentes en el aula, detectando falencias y aspectos positivos de sus prácticas educativas, con el objeto de mejorar y de retroalimentarse sobre su propio trabajo docente.

Programar, ejecutar y evaluar programas relacionadas con el liderazgo y su relación con la gestión educativa.

## **VII. REFERENCIAS**

## VII. REFERENCIAS

- Alvarado, H. y Otros (2013). *El estilo de liderazgo y la calidad de gestión educativa en las instituciones educativas del distrito de Matacoto – Yungay – 2013*. Tesis para optar el grado de Magíster en Administración de la Educación. Universidad César Vallejo-Escuela de Postgrado.
- Antesana, E. y Macedo, R. (2012). *Liderazgo Transformacional De Los Directores En La Gestión Educativa De Las I.E. Públicas Del Distrito De Independencia – Huaraz, 2011*. Tesis para optar el grado de Doctor en Educación con mención en Administración de la Educación. Huaraz: Universidad César Vallejo-Escuela de Postgrado.
- Alvarado, O. (2003). *Gerencia y marketing educativo: Herramientas modernas de gestión educativa*. Perú.
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>
- Borjas, B. (2003). *La gestión educativa al servicio de la innovación*. Recuperado de <http://www.scribd.com/doc/6135733/Folleto-12-La-Gestion-Educativa-Al-Servicio-de-La-Innovacion2813>
- Celis, S. y Sánchez, N. (2012). *El liderazgo distribuido en docentes de una institución educativa escolar particular*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima. Pontificia universidad católica del Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5092>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 2da. ed. México
- Escobar, G. (2014). *Estilos de liderazgo en directores de colegios del nivel medio diversificado de la cabecera departamental de Huehuetenango* (Tesis de Licenciatura Inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus "San Roque González de Santa Cruz, S. J., Huehuetenango.

- Freire S. y Miranda A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Perú. Recuperado de [www.grade.org.pe/wp-content/uploads/A117.pdf](http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/A117.pdf)
- García, I. (2010). Revista científica Omnia. *Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica*. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. Vol. 16, núm. 3. Recuperado de [www.redalyc.org/pdf/737/73716205003.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/737/73716205003.pdf)
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Argentina.
- Hernández, R. y otros (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta edición- México.
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. Vol. XIV, núm. 1, junio, 2006, pp. 118-134. Universidad Militar Nueva Granada Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>.
- Ministerio de Educación del Perú, (2014). *Marco de buen desempeño del directivo*. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf).
- Murillo, J. (2006) *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. REICE Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad. Eficacia y Cambio en Educación, Recuperado de [http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2\\_hm.htm](http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2_hm.htm)
- Ortiz, M. y otros (2010). Revista Educación y Desarrollo Social. *Caracterización de las dimensiones del liderazgo transformacional en estudiantes de pregrado de la Universidad Militar Nueva Granada*. Recuperado de <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/reds/article/download/909/663>.
- Ramos, J. (2015). *Influencia del liderazgo directivo en la gestión educativa de las instituciones educativas públicas del nivel de educación primaria del Distrito De Paucarpata Arequipa 2015*. Juliaca. Tesis para optar el grado de

Magíster en Administración y Gerencia Educativa. Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez”. Recuperado de <http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/790/TESIS%20DNI%20N%C2%BA%2029700637.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Raxuleu, Manuel. (2014). *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*, en su tesis para optar el grado de Licenciatura. Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/09/Raxuleu-Manuel.pdf>.

Sorados, M. (2010). *Influencia del Liderazgo en la calidad de la Gestión Educativa*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión de la Educación. Lima: Universidad Nacional Mayor De San Marcos Facultad De Educación Unidad De Postgrado. Recuperado de [cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2388/1/Sorados\\_pm.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2388/1/Sorados_pm.pdf)

UNESCO e ILPE (2000). *Gestión educativa estratégica*. Recuperado de [www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner\\_M2.pdf](http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf)

UNESCO (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. 1ra. Ed. Perú. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>.

UNESCO-OREALC Santiago (2014). Informe Anual 2014. Recuperado de <http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/reporteannualfinal.pdf>

Vázquez, A. (2013). Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación (REICE). *Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión*. Madrid. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/551/55125665006.pdf>

# **ANEXOS**

## CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS POLIDOCENTES PRIMARIA – CHIMBOTE

**Estimado(a) Director(a):**

El presente cuestionario tiene como objetivo obtener información sobre el estilo de liderazgo del Director. Por lo que se le suplica responder los ítems con la sinceridad y objetividad del caso; ya que la información proporcionada tiene un fin netamente académico. Asimismo, debe responder todo el cuestionario y tener en cuenta que es anónimo y sus respuestas son absolutamente confidenciales.

Agradezco de antemano su colaboración.

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA:**.....

**INSTRUCCIONES:**

Marque con una "X" sobre la opción que se parezca más a lo que sucede en la Institución Educativa a su cargo. Deberá marcar una alternativa de todas las opciones de la pregunta.

	ITEMS	CRITERIOS			
		Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
01	Demuestra carisma para el trabajo mancomunado entre los actores educativos.				
02	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.				
03	Demuestra un sentido de autoridad y confianza.				
04	Demuestra confianza en sus juicios y decisiones.				
05	Desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromiso.				
06	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.				
07	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.				
08	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.				
09	Es coherente entre lo que dice y lo que hace.				
10	Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.				
11	Habla de forma optimista sobre el futuro de la institución educativa.				
12	Tiene claro las metas y objetivos institucionales a lograr.				
13	Presenta una convincente visión del futuro de la institución educativa.				
14	Orienta a metas y objetivos que son alcanzables.				
15	Plantea metas y objetivos institucionales que incluyen las necesidades de todos los actores educativos.				
16	Desarrolla un sentido de orgullo de pertenecer a la institución educativa.				
17	Proporciona formas nuevas de enfocar los problemas.				
18	Es creativo/a planteando varias alternativas coherentes y válidas de solución a los problemas de la institución educativa.				
19	Ayuda a los actores educativos a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.				
20	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.				
21	Realiza la reflexión crítica sobre las consecuencias de las decisiones adoptadas.				
22	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.				
23	Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver los problemas.				
24	Estimula al personal a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo.				
25	Motiva para hacer más de lo que yo en principio esperaba hacer.				

26	Trata como persona individual más que como un miembro de un grupo.				
27	Considera que su personal docente tiene necesidades y habilidades diferentes de los otros.				
28	Concede atención personal en situaciones problemáticas.				
29	Consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos aspectos que me afectan.				
30	Dedica tiempo a orientar y capacitar al personal.				
31	Presta apoyo al personal de la I.E para mejorar sus capacidades.				
32	Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de los trabajadores.				
33	Realiza la reflexión crítica constantemente sobre las fortalezas y debilidades de los trabajadores.				
34	Utiliza adecuadamente su sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal.				
35	Emplea el sentido del humor para resolver los conflictos institucionales.				
36	Su sentido del humor permite el desarrollo de un clima laboral de participación y confianza.				
37	Su sentido del humor facilita la convivencia y cordialidad entre el personal.				
38	Su sentido del humor favorece la integración del equipo de trabajo.				
39	Es tolerante con los errores o defectos de los demás.				
40	Suele utilizar los errores para aprender y mejorar.				
41	Presta ayuda inmediata cuando observa los errores de sus trabajadores.				
42	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno de sus trabajadores, para lograr los objetivos.				
43	Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.				
44	Premia a sus trabajadores por alcanzar los objetivos establecidos.				
45	Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares).				
46	Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.				
47	Hace un seguimiento de los errores detectados.				
48	Comunica regularmente los fracasos o errores con el fin de superarlos.				
49	Fomenta el desarrollo de habilidades, aptitudes y destrezas de todos sus trabajadores.				
50	Responde oportunamente en momentos de crisis.				
51	Monitorea activamente las labores educativas.				
52	No interviene hasta que los problemas se agravan.				
53	Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar				
54	Rara vez acompaña y monitorea el trabajo docente.				
55	Deja que las cosas sigan igual mientras estas marchen bien.				
56	Rara vez cumple con los acuerdos tomados.				
57	Los docentes reciben confianza de sus directivos en su desempeño laboral.				
58	Los docentes cuentan con la libertad de proponer y ejecutar proyectos en la institución educativa.				
59	Otorga responsabilidades a los docentes para el desarrollo de diversas actividades.				
60	Permite las sugerencias de parte de los docentes cuando se introducen cambios en las distintas tareas de la institución.				
61	Desarrolla un nivel de confianza que permite el trabajo en equipo.				

62	Los docentes aportan con sus ideas a generar cambios significativos dentro de la institución.				
63	El desarrollo del talento en los docentes es pieza fundamental en el desarrollo de la organización.				
64	La institución aprovecha el talento de los docentes para la distribución del trabajo.				
65	La persistencia y dedicación son cualidades que desarrollan los docentes.				
66	Motiva a sus docentes en relación a su propio desempeño laboral, para ejercitar sus propias capacidades.				
67	Toma en cuenta las propuestas e ideas de sus docentes para una óptima organización.				
68	Los docentes muestran autonomía en el desempeño de su trabajo.				
69	Permite que sus docentes tengan la oportunidad de ejercer el liderazgo más allá de su aula.				
70	Permite que sus docentes tengan la responsabilidad en la toma de decisiones más allá de su clase.				
71	Permite que sus docentes tengan la oportunidad de liderar nuevas iniciativas en la institución.				
72	Permite que sus los docentes se involucren en las decisiones que afectan a la institución.				
73	Ejerce acciones coordinadas entre directivo y personal docentes de la institución.				
74	El ejercicio de acciones de liderazgo dentro de la institución se da a través de una comunicación asertiva.				

## ESCALA VALORATIVA PARA MIEMBROS DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN

A continuación encontrará algunas preguntas sobre la Institución Educativa que Ud, dirige. Le pido que responda a las preguntas con la mayor sinceridad. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra.

Muchas gracias por su colaboración.

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA:**.....

**INSTRUCCIONES:**

Marque con una "X" sobre la opción que se parezca más a lo que sucede en la Institución Educativa a su cargo. Deberá marcar una alternativa de todas las opciones de la pregunta.

	ITEMS	CRITERIOS			
		Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
01	Durante su gestión ha implementado ambientes físicos necesarios para el desarrollo de la enseñanza-aprendizaje (laboratorios, bibliotecas, espacios recreativos y deportivos, entre otros)				
02	Ha gestionado oportunamente los materiales educativos estructurados y no estructurados para dar el Buen Inicio del Año Escolar.				
03	La I.E. cuenta con mecanismos para que los docentes puedan utilizar de manera oportuna y ordenada materiales, equipamiento e infraestructura para el desarrollo de las actividades pedagógicas.				
04	Ha implementado un Plan de mantenimiento para garantizar el buen estado y funcionamiento de la infraestructura, equipos tecnológicos, mobiliario, material pedagógico.				
05	La información sobre la administración de los recursos financieros para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje es sustentada y oportuna.				
06	Cuenta con el Marco del Buen Desempeño Docente y Directivo				
07	Realiza el control de asistencia del personal				
08	Genera un clima institucional de confianza y respeto entre todos los miembros de la I.E.				
09	Utiliza de manera eficiente y eficaz los recursos de Mantenimiento Escolar de acuerdo a la ficha técnica propuesto por el MINEDU.				
10	Ha gestionado capacitaciones para sus docentes en los dos últimos años				
11	Administra los recursos financieros con transparencia y bajo las normativas del MINEDU.				
12	Demuestra su liderazgo a través de la adecuada gestión de recursos.				
13	Cuenta con Proyecto Curricular Institucional insertando las Rutas de Aprendizaje, el PEI y el RI.				
14	Cuenta con Organigrama Institucional				
15	Cuenta con el Cuadro de Asignación de Personal-CAP				
16	Cuenta con Plan (os) de evacuación. de señalización, reportes de simulacros remitidos en Perúeduca.				
17	Cuenta con R.M. N°627-2016 "Normas y Orientaciones para el desarrollo Escolar 2017"				
18	Cuenta con la R.M. N°0234-2005-ED "Evaluación de los Aprendizajes de los estudiantes de la EBR".				
19	Cuenta con Plan Anual de Trabajo en el Marco de los cinco Compromisos de gestión escolar, aprobada.				
20	Cuenta con la conformación del CONEI 2017 (libro de actas)				

21	Cuenta con el Plan de Supervisión Pedagógica (monitoreo y asesoramiento)				
22	Cuenta con el Plan de Apoyo para que ningún estudiante se quede atrás, por áreas y grados/ciclos.				
23	Desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la IE.				
24	Promueve la generación de un clima escolar e institucional basado en el respeto a la diversidad.				
25	Se comunica en forma permanente, para resolver diferentes situaciones problemáticas en la IIEE.				
26	Evidencia el manejo de estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.				
27	Lidera y participa en la reformulación del PCI y PCA, teniendo en cuenta el DCN y las Rutas del Aprendizaje así como el contexto de la IE				
28	Conforma equipos de trabajo para asegurar el logro de los objetivos pedagógicos, el cumplimiento de los momentos e hitos de la Movilización Nacional por los Aprendizajes. (Reflexión sobre metas de aprendizaje, días de logro)..				
29	Se reúne en forma permanente con el equipo de docentes para evaluar logros y resultados de las actividades programas y desarrolladas.				
30	Organiza oportunidades de formación (capacitación) para los docentes a su cargo, orientado a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.				
31	Genera y organiza espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes (CIAC, GIAS y/o microtalleres) y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen la mejora de los aprendizajes.				
32	Implementa y evalúa oportunamente los momentos e hitos de la Movilización Nacional por los Aprendizajes. (Reflexión sobre metas de aprendizaje, días de logro)				
33	Monitorea y acompaña a los docentes en el uso de estrategias, uso del tiempo y procesos de evaluación en función al logro s de los aprendizajes.				
34	Asiste con responsabilidad y puntualidad al trabajo pedagógico en el aula y las actividades convocadas por la IE				
35	Orienta, implementa acciones y monitorea el uso oportuno y adecuado del material educativo para la mejora de los aprendizajes.				
36	Promueve el trabajo colaborativo, intercambio de ideas, estrategias y metodologías para mejorar la enseñanza y el aprendizaje.				
37	Convoca oportunamente a los PP.FF. para dar a conocer información general del MINEDU y otras instancias de educación.				
38	Da a conocer de manera oportuna las normas y manuales de convivencia a toda la comunidad educativa, incluyendo horarios y actividades extracurriculares.				
39	Promueve la Escuela de Padres con participación de aliados estratégicos de la comunidad.				
40	Convoca oportunamente a los PP.FF. para realizar el análisis de los resultados académicos de los estudiantes.				
41	Promueve la participación de los PP.FF. en el análisis y reflexión de la realidad escolar, para mejorar el ambiente escolar y el aprendizaje de sus hijos.				
42	Considera las opiniones de los PP.FF. y aliados estratégicos de la comunidad para planificar y programar actividades del Plan de Mejora.				

43	Promueve el trabajo colaborativo involucrando la participación de PP.FF. en las actividades relacionadas con el Plan de Mejora.				
44	Realiza actividades educativas y de apoyo al bienestar de los estudiantes con instituciones de la comunidad.				
45	La I.E. desarrolla proyectos en beneficio de la comunidad.				
46	Realiza reuniones periódicas como mecanismo de comunicación con PP.FF.				

Ficha técnica de los instrumentos

**FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO ESTILO DE LIDERAZGO**

<b>Nombre</b>	Ficha para evaluar el estilo de liderazgo directivo.
<b>Autor</b>	Lidia Angelica Murga Polo
<b>Evaluación</b>	Estilo de liderazgo
<b>Dirigido a</b>	Directores
<b>Duración de la aplicación</b>	De 20 a 30 minutos
<b>Forma de administrar</b>	Individual
<b>Objetivo</b>	Identificar el estilo de liderazgo directivo.
<b>N° de ítems</b>	Dimensión: Estilo Transformacional: 40, Estilo Transaccional: 15 y el Estilo Distributivo: 17.
<b>Análisis estadístico</b>	A través de cuadros y gráficos para lo cual se aplicará en coeficiente de correlación de Pearson.
<b>Confiabilidad</b>	Alfa de Crombach

<b>Validez</b>	Validado por dos expertos con el grado de magíster.
----------------	---

**Fecha: junio 2017**

.....

**Lidia Angelica Murga Polo**

**FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO GESTIÓN EDUCATIVA**

<b>Nombre</b>	Ficha para evaluar la gestión educativa del directivo.
<b>Autor</b>	Lidia Angelica Murga Polo
<b>Evaluación</b>	Gestión Educativa
<b>Dirigido a</b>	Directores
<b>Duración de la aplicación</b>	De 20 a 30 minutos
<b>Forma de administrar</b>	Individual
<b>Objetivo</b>	Identificar el nivel de gestión educativa en las II.E.E. de primaria polidocentes de Chimbote.

<b>N° de ítems</b>	Dimensión: Administrativa: 12, Institucional: 14, pedagógica: 10 y comunitaria: 10.
<b>Análisis estadístico</b>	A través de cuadros y gráficos para lo cual se aplicará en coeficiente de correlación de Pearson.
<b>Confiabilidad</b>	Alfa de Crombach
<b>Validez</b>	Validado por dos expertos con el grado de magíster.

**Fecha: junio 2017**

.....

**Lidia Angelica Murga Polo**

Validez de los instrumentos

**GUÍA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE LA ENCUESTA SOBRE ESTILO DE LIDERAZGO  
(JUICIO DE EXPERTO)**

**Criterios:**

Validez del contenido, mediante la *coherencia entre la variable y las dimensiones, existe coherencia entre las dimensiones y los indicadores, existe coherencia entre los indicadores y los Ítems, la redacción es clara, precisa y comprensible y la opción de respuesta tiene relación con el ítem.*

**Instrucciones:**

En las columnas *existe coherencia entre la variable y las dimensiones, existe coherencia entre las dimensiones y los indicadores, existe coherencia entre los indicadores y los Ítems, la redacción es clara, precisa y comprensible y la opción de respuesta tiene relación con el ítem*, indicar con una (X) la opción seleccionada de acuerdo a las categorías: SI\_\_\_ NO\_\_\_ la relación de cada aspecto con el ítem, en función de las variables e indicadores; si lo cree conveniente incorpore sus observaciones.

Se anexan: variables y dimensiones, formato de validación, hoja de datos de identificación del experto y objetivos de la investigación.

**CUADRO DE VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA SOBRE ESTILO DE LIDERAZGO**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta		Existe coherencia entre la variable y las dimensiones		Existe coherencia entre las dimensiones y los indicadores		Existe coherencia entre los indicadores y los ítems		La redacción es clara, precisa y comprensible		La opción de respuesta tiene relación con el ítem		Observaciones		
				SI	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO			
ESTILO DE LIDERAZGO	ESTILO TRANSFORMACIONAL:	-Influencia idealizada.	Demuestra carisma para el trabajo mancomunado entre los actores educativos.															
			Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.															
			Demuestra un sentido de autoridad y confianza.															
			Demuestra confianza en sus juicios y decisiones.															
			Desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromiso.															
			Considera importante tener un objetivo claro en															

		lo que se hace.															
		Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.															
		Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.															
		Es coherente entre lo que dice y lo que hace.															
		Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.															
	MOTIVACIONAL	Habla de forma optimista sobre el futuro de la institución educativa.															
		Tiene claro las metas y objetivos institucionales a lograr.															
		Presenta una convincente visión del futuro de la institución educativa.															
		Orienta a metas y objetivos que son alcanzables.															
		Plantea metas y objetivos institucionales que															

			incluyen las necesidades de todos los actores educativos.															
			Desarrolla un sentido de orgullo de pertenecer a la institución educativa.															
		Estimulación Intelectual	Proporciona formas nuevas de enfocar los problemas.															
			Es creativo/a planteando varias alternativas coherentes y válidas de solución a los problemas de la institución educativa.															
			Ayuda a los actores educativos a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.															
			Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.															
			Realiza la reflexión crítica sobre las consecuencias de las decisiones adoptadas.															
			Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.															

			Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver los problemas.															
			Estimula al personal a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo.															
			Motiva para hacer más de lo que yo en principio esperaba hacer.															
		Consideración individual	Trata como persona individual más que como un miembro de un grupo.															
			Considera que su personal docente tiene necesidades y habilidades diferentes de los otros.															
			Concede atención personal en situaciones problemáticas.															
			Consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos aspectos que me afectan.															
			Dedica tiempo a orientar y capacitar al personal.															

			Presta apoyo al personal de la I.E para mejorar sus capacidades.														
			Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de los trabajadores.														
			Realiza la reflexión crítica constantemente sobre las fortalezas y debilidades de los trabajadores.														
		Tolerancia Psicológica	Utiliza adecuadamente su sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal.														
			Emplea el sentido del humor para resolver los conflictos institucionales.														
			Su sentido del humor permite el desarrollo de un clima laboral de participación y confianza.														
			Su sentido del humor facilita la convivencia y cordialidad entre el personal.														

ESTILO TRANSACCIONAL		Su sentido del humor favorece la integración del equipo de trabajo.															
		Es tolerante con los errores o defectos de los demás.															
		Suele utilizar los errores para aprender y mejorar.															
		Presta ayuda inmediata cuando observa los errores de sus trabajadores.															
		Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno de sus trabajadores, para lograr los objetivos.															
		Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.															
		Premia a sus trabajadores por alcanzar los objetivos establecidos.															
		Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.															
		-Recompensa contingente.															
		-Dirección por excepción activa.															

			Hace un seguimiento de los errores detectados.															
			Comunica regularmente los fracasos o errores con el fin de superarlos.															
			Fomenta el desarrollo de habilidades, aptitudes y destrezas de todos sus trabajadores.															
			Responde oportunamente en momentos de crisis.															
			Monitorea activamente las labores educativas.															
		Dirección por excepción pasiva	No interviene hasta que los problemas se agravan.															
			Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar															
			Rara vez acompaña y monitorea el trabajo docente.															
			Deja que las cosas sigan igual mientras estas marchen bien.															

ESTILO DISTRIBUIDO			Rara vez cumple con los acuerdos tomados.															
	Confianza		Los docentes reciben confianza de sus directivos en su desempeño laboral.															
			Los docentes cuentan con la libertad de proponer y ejecutar proyectos en la institución educativa.															
			Otorga responsabilidades a los docentes para el desarrollo de diversas actividades.															
			Permite las sugerencias de parte de los docentes cuando se introducen cambios en las distintas tareas de la institución.															
			Desarrolla un nivel de confianza que permite el trabajo en equipo.															
			Los docentes aportan con sus ideas a generar cambios significativos dentro de la institución.															

		Talento	El desarrollo del talento en los docentes es pieza fundamental en el desarrollo de la organización.															
			La institución aprovecha el talento de los docentes para la distribución del trabajo.															
			La persistencia y dedicación son cualidades que desarrollan los docentes.															
		Motivación	Motiva a sus docentes en relación a su propio desempeño laboral, para ejercitar sus propias capacidades.															
			Toma en cuenta las propuestas e ideas de sus docentes para una óptima organización.															
		Liderazgo Múltiple	Los docentes muestran autonomía en el desempeño de su trabajo.															

			Permite que sus docentes tengan la oportunidad de ejercer el liderazgo más allá de su aula.														
			Permite que sus docentes tengan la responsabilidad en la toma de decisiones más allá de su clase.														
			Permite que sus docentes tengan la oportunidad de liderar nuevas iniciativas en la institución.														
			Permite que sus los docentes se involucren en las decisiones que afectan a la institución.														
			Ejerce acciones coordinadas entre directivo y personal docentes de la institución.														
			El ejercicio de acciones de liderazgo dentro de la institución se da a través de una comunicación asertiva.														

**GUÍA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE LA ENCUESTA SOBRE GESTIÓN  
EDUCATIVA  
(JUICIO DE EXPERTO)**

**Criterios:**

Validez del contenido, mediante la *coherencia entre la variable y las dimensiones, existe coherencia entre las dimensiones y los indicadores, existe coherencia entre los indicadores y los Ítems, la redacción es clara, precisa y comprensible y la opción de respuesta tiene relación con el ítem.*

**Instrucciones:**

En las columnas *existe coherencia entre la variable y las dimensiones, existe coherencia entre las dimensiones y los indicadores, existe coherencia entre los indicadores y los Ítems, la redacción es clara, precisa y comprensible y la opción de respuesta tiene relación con el ítem*, indicar con una (X) la opción seleccionada de acuerdo a las categorías: SI\_\_\_ NO\_\_\_ la relación de cada aspecto con el ítem, en función de las variables e indicadores; si lo cree conveniente incorpore sus observaciones.

Se anexan: variables y dimensiones, formato de validación, hoja de datos de identificación del experto y objetivos de la investigación.

**CUADRO DE VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA SOBRE GESTIÓN EDUCATIVA**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta		Existe coherencia entre la variable y las dimensiones		Existe coherencia entre las dimensiones y los indicadores		Existe coherencia entre los indicadores y los ítems		La redacción es clara, precisa y comprensible		La opción de respuesta tiene relación con el ítem		Observaciones		
				SI	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO			
GESTIÓN EDUCATIVA	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Procesos de gestión.	Durante su gestión ha implementado ambientes físicos necesarios para el desarrollo de la enseñanza-aprendizaje (laboratorios, bibliotecas, espacios recreativos y deportivos, entre otros)															
			Ha gestionado oportunamente los materiales educativos estructurados y no estructurados para dar el Buen Inicio del Año Escolar.															
			La I.E. cuenta con mecanismos para que los docentes puedan utilizar de manera oportuna y ordenada materiales, equipamiento e infraestructura para el															

			desarrollo de las actividades pedagógicas.															
			Ha implementado un Plan de mantenimiento para garantizar el buen estado y funcionamiento de la infraestructura, equipos tecnológicos, mobiliario, material pedagógico.															
			La información sobre la administración de los recursos financieros para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje es sustentada y oportuna.															
			Cuenta con el Marco del Buen Desempeño Docente y Directivo															
			Realiza el control de asistencia del personal															
			Genera un clima institucional de confianza y respeto entre todos los miembros de la I.E.															
			Utiliza de manera eficiente y eficaz los recursos de Mantenimiento Escolar de acuerdo a la ficha técnica propuesto por el MINEDU.															

			Ha gestionado capacitaciones para sus docentes en los dos últimos años															
			Administra los recursos financieros con transparencia y bajo las normativas del MINEDU.															
			Demuestra su liderazgo a través de la adecuada gestión de recursos.															
	GESTIÓN INSTITUCIONAL	Decisiones políticas	Cuenta con Proyecto Curricular Institucional insertando las Rutas de Aprendizaje, el PEI y el RI.															
Cuenta con Organigrama Institucional																		
Cuenta con el Cuadro de Asignación de Personal-CAP																		
Cuenta con Plan (os) de evacuación, de señalización, reportes de simulacros remitidos en Perúeduca.																		
Cuenta con R.M. N°627-2016 "Normas y Orientaciones para el desarrollo Escolar 2017"																		

			Cuenta con la R.M. N°0234-2005-ED "Evaluación de los Aprendizajes de los estudiantes de la EBR".															
			Cuenta con Plan Anual de Trabajo en el Marco de los cinco Compromisos de gestión escolar, aprobada.															
			Cuenta con la conformación del CONEI 2017 (libro de actas)															
			Cuenta con el Plan de Supervisión Pedagógica (monitoreo y asesoramiento)															
			Cuenta con el Plan de Apoyo para que ningún estudiante se quede atrás, por áreas y grados/ciclos.															
			Desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la IE.															
			Promueve la generación de un clima escolar e institucional basado en el respeto a la diversidad.															

GESTIÓN PEDAGÓGICA		Se comunica en forma permanente, para resolver diferentes situaciones problemáticas en la IIEE.																
		Evidencia el manejo de estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.																
	DESARROLLO PEDAGÓGICO	Lidera y participa en la reformulación del PCI y PCA, teniendo en cuenta el DCN y las Rutas del Aprendizaje así como el contexto de la IE																
		Conforma equipos de trabajo para asegurar el logro de los objetivos pedagógicos, el cumplimiento de los momentos e hitos de la Movilización Nacional por los Aprendizajes. (Reflexión sobre metas de aprendizaje, días de logro)..																

			Se reúne en forma permanente con el equipo de docentes para evaluar logros y resultados de las actividades programas y desarrolladas.														
			Organiza oportunidades de formación (capacitación) para los docentes a su cargo, orientado a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.														
			Genera y organiza espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes (CIAC, GIAS y/o microtalleres) y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen la mejora de los aprendizajes.														
			Implementa y evalúa oportunamente los momentos e hitos de la Movilización Nacional por los Aprendizajes. (Reflexión sobre metas de aprendizaje, días de logro)														

		Monitorea y acompaña a los docentes en el uso de estrategias, uso del tiempo y procesos de evaluación en función al logros de los aprendizajes.																
		Asiste con responsabilidad y puntualidad al trabajo pedagógico en el aula y las actividades convocadas por la IE																
		Orienta, implementa acciones y monitorea el uso oportuno y adecuado del material educativo para la mejora de los aprendizajes.																
		Promueve el trabajo colaborativo, intercambio de ideas, estrategias y metodologías para mejorar la enseñanza y el aprendizaje.																
	GESTIÓN COMUNITARIA	PROYECCIÓN SOCIAL	Convoca oportunamente a los PP.FF. para dar a conocer información general del MINEDU y otras instancias de educación.															

			Da a conocer de manera oportuna las normas y manuales de convivencia a toda la comunidad educativa, incluyendo horarios y actividades extracurriculares.														
			Promueve la Escuela de Padres con participación de aliados estratégicos de la comunidad.														
			Convoca oportunamente a los PP.FF. para realizar el análisis de los resultados académicos de los estudiantes.														
			Promueve la participación de los PP.FF. en el análisis y reflexión de la realidad escolar, para mejorar el ambiente escolar y el aprendizaje de sus hijos.														
			Considera las opiniones de los PP.FF. y aliados estratégicos de la comunidad para planificar y programar actividades del Plan de Mejora.														

			Promueve el trabajo colaborativo involucrando la participación de PP.FF. en las actividades relacionadas con el Plan de Mejora.														
			Realiza actividades educativas y de apoyo al bienestar de los estudiantes con instituciones de la comunidad.														
			La I.E. desarrolla proyectos en beneficio de la comunidad.														
			Realiza reuniones periódicas como mecanismo de comunicación con PP.FF.														





MATRIZ DE CONSISTENCIA

ENUNCIAD O	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADO RES	INDICES	ITEMS	METODOLOG ÍA	POBLACI ÓN/MUES TRA	MARCO TEÓRICO						
¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo de los directivos y la gestión educativa de las II.EE. de primaria polidocentes de Chimbote?	<u>OBJETIVO GENERAL</u>	Hipótesis afirmativa Hi	Vx Estilos de liderazgo del director	Estilo Transformacional.	-Influencia idealizada.	Atributos	Demuestra carisma para el trabajo mancomunado entre los actores educativos.	TIPO  NO EXPERIMENTAL descriptiva- CORRELACIONA L	Población/ muestral  Directores de las II.E de Chimbote.  Muestra 19	I. ESTILOS DE LIDERAZGO 1.1. El Liderazgo a. Definición b. Dimensiones • Transformacio nal • Transaccional • Distributivo II. Gestión Educativa a. Definición. b. Dimensiones • Pedagógica • Institucional • Administrativa • Comunitaria						
	Establecer la relación entre los estilos de liderazgo de los directivos y la gestión educativa de las II.EE. de primaria polidocentes de Chimbote.	Existe relación significativa entre el liderazgo del directivo y la gestión educativa de las II.EE de primaria polidocentes de Chimbote.					DISEÑO  Correlacional de corte transeccional									
	<u>OBJETIVO ESPECIFICO</u>	Hipótesis nula Ho									M $\begin{matrix} \nearrow \theta_x \\ \searrow \theta_y \end{matrix}$ r					
	-Identificar el Estilo de liderazgo del directivo en las II.E.E. de primaria polidocentes de Chimbote.	No existe relación directa entre el estilo de liderazgo directivo y la gestión										MÉTODO  Mixto: cualitativo cuantitativo				
	Considera un fuerte sentido de lealtad y compromiso.	Método														
	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.												Método			
	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.													Método		
	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.														Método	
	Es coherente entre lo que dice y lo que hace.															Método
	Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.															



<p>la dimensión administrativa de las II.EE. de primaria polidocentes de Chimbote.</p> <p>-Establecer la relación entre el estilo de liderazgo del directivo y la gestión educativa en la dimensión institucional de las II.EE. de primaria polidocentes de Chimbote.</p> <p>-Establecer la relación entre el estilo de liderazgo del directivo y la gestión educativa en la dimensión</p>							decisiones adoptadas.					
							Esfuerzo				Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	
											Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver los problemas.	
											Estimula al personal a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo.	
											Motiva para hacer más de lo que yo en principio esperaba hacer.	
							Consideración individual				Trato Personal	Trata como persona individual más que como un miembro de un grupo.
												Considera que su personal docente tiene necesidades y habilidades diferentes de los otros.
												Concede atención personal en situaciones problemáticas.
												Consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos aspectos que me afectan.
							Apoyo					Dedica tiempo a orientar y capacitar al personal.
												Presta apoyo al personal de la I.E para mejorar sus capacidades.
												Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de los trabajadores.
Realiza la reflexión												

	comunitaria de las II.EE. de primaria polidocentes de Chimbote.						crítica constantemente sobre las fortalezas y debilidades de los trabajadores.						
							Tolerancia Psicológica				Buen Humor	Utiliza adecuadamente su sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal.	
												Emplea el sentido del humor para resolver los conflictos institucionales.	
												Su sentido del humor permite el desarrollo de un clima laboral de participación y confianza.	
												Su sentido del humor facilita la convivencia y cordialidad entre el personal.	
												Su sentido del humor favorece la integración del equipo de trabajo.	
												Manejo de errores	Es tolerante con los errores o defectos de los demás.
							Suele utilizar los errores para aprender y mejorar.						
							Estilo transaccional				- Recompensa contingente.	Solidaridad	Presta ayuda inmediata cuando observa los errores de sus trabajadores.
													Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno de sus trabajadores, para lograr los objetivos.
Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.													
Premia a sus													

							trabajadores por alcanzar los objetivos establecidos.			
					-Dirección por excepción activa.	Crítico-Reflexivo	<p>Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.</p> <p>Hace un seguimiento de los errores detectados.</p> <p>Comunica regularmente los fracasos o errores con el fin de superarlos.</p> <p>Fomenta el desarrollo de habilidades, aptitudes y destrezas de todos sus trabajadores.</p> <p>Responde oportunamente en momentos de crisis.</p> <p>Monitorea activamente las labores educativas.</p>			
					Dirección por excepción pasiva	Permisivo/Sumiso	<p>No interviene hasta que los problemas se agravan.</p> <p>Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar</p> <p>Rara vez acompaña y monitorea el trabajo docente.</p> <p>Deja que las cosas sigan igual mientras estas marchen bien.</p> <p>Rara vez cumple con los acuerdos tomados.</p>			
				Estilo Distributivo	Confianza	Libertad en el desempeño o Laboral	<p>Los docentes reciben confianza de sus directivos en su desempeño laboral.</p> <p>Los docentes cuentan con la libertad de</p>			

						<p>proponer y ejecutar proyectos en la institución educativa.</p> <p>Otorga responsabilidades a los docentes para el desarrollo de diversas actividades.</p> <p>Permite las sugerencias de parte de los docentes cuando se introducen cambios en las distintas tareas de la institución.</p>		
					Respeto a las ideas de grupo	<p>Desarrolla un nivel de confianza que permite el trabajo en equipo.</p> <p>Los docentes aportan con sus ideas a generar cambios significativos dentro de la institución.</p>		
					Crecimiento personal y organizacional	<p>El desarrollo del talento en los docentes es pieza fundamental en el desarrollo de la organización.</p>		
				Talento		<p>La institución aprovecha el talento de los docentes para la distribución del trabajo.</p> <p>La persistencia y dedicación son cualidades que desarrollan los docentes.</p>		
				Motivación	Satisfacción laboral	<p>Motiva a sus docentes en relación a su propio desempeño laboral, para ejercitar sus propias capacidades.</p> <p>Toma en cuenta las propuestas e ideas de sus docentes para una</p>		

					Liderazgo Múltiple	Responsabilidad y Autonomía	<p>óptima organización.</p> <p>Los docentes muestran autonomía en el desempeño de su trabajo.</p> <p>Permite que sus docentes tengan la oportunidad de ejercer el liderazgo más allá de su aula.</p> <p>Permite que sus docentes tengan la responsabilidad en la toma de decisiones más allá de su clase.</p>			
						Participación	<p>Permite que sus docentes tengan la oportunidad de liderar nuevas iniciativas en la institución.</p> <p>Permite que sus los docentes se involucren en las decisiones que afectan a la institución.</p>			
						Comunicación	<p>Ejerce acciones coordinadas entre directivo y personal docentes de la institución.</p> <p>El ejercicio de acciones de liderazgo dentro de la institución se da a través de una comunicación asertiva.</p>			
Vy GESTIÓN EDUCATIVA				Gestión Administrativa	Procesos de gestión.	Recursos Físicos y Humanos	<p>Durante su gestión ha implementado ambientes físicos necesarios para el desarrollo de la enseñanza-aprendizaje (laboratorios, bibliotecas, espacios recreativos y</p>			

						deportivos, entre otros)			
						Ha gestionado oportunamente los materiales educativos estructurados y no estructurados para dar el Buen Inicio del Año Escolar.			
						La I.E. cuenta con mecanismos para que los docentes puedan utilizar de manera oportuna y ordenada materiales, equipamiento e infraestructura para el desarrollo de las actividades pedagógicas.			
						Ha implementado un Plan de mantenimiento para garantizar el buen estado y funcionamiento de la infraestructura, equipos tecnológicos, mobiliario, material pedagógico.			
						La información sobre la administración de los recursos financieros para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje es sustentada y oportuna.			
						Cuenta con el Marco del Buen Desempeño Docente y Directivo			
						Realiza el control de asistencia del personal			
						Genera un clima institucional de			

							<p>confianza y respeto entre todos los miembros de la I.E.</p> <p>Utiliza de manera eficiente y eficaz los recursos de Mantenimiento Escolar de acuerdo a la ficha técnica propuesto por el MINEDU.</p> <p>Ha gestionado capacitaciones para sus docentes en los dos últimos años</p> <p>Administra los recursos financieros con transparencia y bajo las normativas del MINEDU.</p> <p>Demuestra su liderazgo a través de la adecuada gestión de recursos.</p>		
				GESTION INSTITUCIONAL	Decisiones políticas	Normativas y Convivencia escolar.	<p>Cuenta con Proyecto Curricular Institucional insertando las Rutas de Aprendizaje, el PEI y el RI.</p> <p>Cuenta con Organigrama Institucional</p> <p>Cuenta con el Cuadro de Asignación de Personal-CAP</p> <p>Cuenta con Plan (os) de evacuación. de señalización, reportes de simulacros remitidos en Perúeduca.</p> <p>Cuenta con R.M. N°627-2016 "Normas y Orientaciones para el desarrollo Escolar 2017"</p> <p>Cuenta con la R.M.</p>		

						<p>N°0234-2005-ED "Evaluación de los Aprendizajes de los estudiantes de la EBR".</p> <p>Cuenta con Plan Anual de Trabajo en el Marco de los cinco Compromisos de gestión escolar, aprobada.</p> <p>Cuenta con la conformación del CONEI 2017 (libro de actas)</p> <p>Cuenta con el Plan de Supervisión Pedagógica (monitoreo y asesoramiento)</p> <p>Cuenta con el Plan de Apoyo para que ningún estudiante se quede atrás, por áreas y grados/ciclos.</p> <p>Desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la IE.</p> <p>Promueve la generación de un clima escolar e institucional basado en el respeto a la diversidad.</p> <p>Se comunica en forma permanente, para resolver diferentes situaciones problemáticas en la IIEE.</p> <p>Evidencia el manejo</p>		
--	--	--	--	--	--	--	--	--

							de estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.		
				GESTIÓN PEDAGÓGICA	Desarrollo Pedagógico	Enseñanza - Aprendizaje	<p>Lidera y participa en la reformulación del PCI y PCA, teniendo en cuenta el DCN y las Rutas del Aprendizaje así como el contexto de la IE</p> <p>Conforma equipos de trabajo para asegurar el logro de los objetivos pedagógicos, el cumplimiento de los momentos e hitos de la Movilización Nacional por los Aprendizajes. (Reflexión sobre metas de aprendizaje, días de logro)..</p> <p>Se reúne en forma permanente con el equipo de docentes para evaluar logros y resultados de las actividades programas y desarrolladas.</p> <p>Organiza oportunidades de formación (capacitación) para los docentes a su cargo, orientado a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.</p> <p>Genera y organiza espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes</p>		

							<p>(CIAC, GIAS y/o microtalleres) y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen la mejora de los aprendizajes.</p> <p>Implementa y evalúa oportunamente los momentos e hitos de la Movilización Nacional por los Aprendizajes. (Reflexión sobre metas de aprendizaje, días de logro)</p> <p>Monitorea y acompaña a los docentes en el uso de estrategias, uso del tiempo y procesos de evaluación en función al logros de los aprendizajes.</p> <p>Asiste con responsabilidad y puntualidad al trabajo pedagógico en el aula y las actividades convocadas por la IE</p> <p>Orienta, implementa acciones y monitorea el uso oportuno y adecuado del material educativo para la mejora de los aprendizajes.</p> <p>Promueve el trabajo colaborativo, intercambio de ideas, estrategias y metodologías para mejorar la enseñanza y el aprendizaje.</p>		
				GESTIÓN COMUNITARIA	Proyección Social	Familia y comunidad	Convoca oportunamente a los PP.FF. para dar a		

						<p>conocer información general del MINEDU y otras instancias de educación.</p> <p>Da a conocer de manera oportuna las normas y manuales de convivencia a toda la comunidad educativa, incluyendo horarios y actividades extracurriculares.</p> <p>Promueve la Escuela de Padres con participación de aliados estratégicos de la comunidad.</p> <p>Convoca oportunamente a los PP.FF. para realizar el análisis de los resultados académicos de los estudiantes.</p> <p>Promueve la participación de los PP.FF. en el análisis y reflexión de la realidad escolar, para mejorar el ambiente escolar y el aprendizaje de sus hijos.</p> <p>Considera las opiniones de los PP.FF. y aliados estratégicos de la comunidad para planificar y programar actividades del Plan de Mejora.</p> <p>Promueve el trabajo colaborativo involucrando la participación de PP.FF. en las actividades relacionadas con el</p>		
--	--	--	--	--	--	--	--	--

							Plan de Mejora.			
							Realiza actividades educativas y de apoyo al bienestar de los estudiantes con instituciones de la comunidad.			
							La I.E. desarrolla proyectos en beneficio de la comunidad.			
							Realiza reuniones periódicas como mecanismo de comunicación con PP.FF.			