



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Percepción docente sobre el liderazgo directivo de la Red Educativa
Huancabamba y El Carmen de la Frontera, 2021

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

AUTORA:

Vega Yovera, Jessenia Jovani (ORCID:0000-0002-3754-5149)

ASESOR:

Dra. Cruz Montero, Juana María (ORCID:0000-0002-7772-6681)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

Piura - Perú

2021

Dedicatoria.

Esta tesis se la dedico a Dios, pues gracias a su misericordia tengo existencia en esta vida, a mi compadre Mario por haberme apoyado de forma permanente y asertiva, asimismo a mis padres: Rosario y Catalino quienes me trajeron a este mundo y siempre me brindaron apoyo para crecer y desarrollarme de manera eficiente y profesional en el campo educativo. Además, dedico este logro a mis hijos mi inspiración y motivo a continuar con mis sueños: Jeffer Yesmy Cesar, Evans Amir y Briana Aileen.

Agradecimiento.

Mi más sincero agradecimiento a la Universidad César Vallejo, por darme la oportunidad para seguir superándome en mi carrera profesional.

A la Dra. Juana María Cruz Montero, por su dedicación y labor pedagógica, en el desarrollo de mis estudios de maestría, por sus orientaciones que hicieron posible la culminación de este trabajo de investigación.

Índice de Contenidos

Caratula	
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÒN	1
II. MARCO TEÒRICO	5
III. METODOLOGÌA	16
3.1. Tipo y diseño de investigación	16
3.2. Variables y operacionalización	17
3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad análisis	18
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
3.5. Procedimientos	21
3.6. Método de análisis de datos	21
3.7. Aspectos éticos	22
IV. RESULTADOS	23
V. DISCUSIÒN	33
VI. CONCLUSIONES	40
VII. RECOMENDACIONES	41
REFERENCIAS	
ANEXOS	

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Muestra</i>	18
Tabla 2. Validez de expertos	20
Tabla 3. Intervalos de coeficiente se alfa de Cronbach	20
<i>Tabla 4. Prueba de normalidad</i>	21
<i>Tabla 5. Percepción sobre liderazgo directivo en la red educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera</i>	23
<i>Tabla 6. Percepción sobre la dimensión establecer direcciones de la red educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera</i>	24
<i>Tabla 7. Percepción sobre la dimensión rediseñar la organización de la red educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera.</i>	25
<i>Tabla 8. Percepción sobre la dimensión “desarrollar personas” de la red educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera.</i>	26
<i>Tabla 9. Percepción sobre la dimensión gestionar la instrucción de la red educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera</i>	27
Tabla 10. Decisión de hipótesis	28
<i>Tabla 11. Estadístico de prueba y rangos, de la variable Liderazgo directivo</i>	28
<i>Tabla 12. Estadístico de prueba y rangos, de la dimensión establecer direcciones</i>	29
<i>Tabla 13. Estadístico de prueba y rangos, de la dimensión rediseñar la organización</i>	30
<i>Tabla 14. Estadístico de prueba y rangos, de la dimensión desarrollar personas</i>	31
<i>Tabla 15. Estadístico de prueba y rangos, de la dimensión gestionar la instrucción</i>	32

Índice de Figuras

Figura 1. Esquema del diseño descriptivo comparativo.	16
Figura 2. Percepción del liderazgo directivo	23
Figura 3. Percepción de dimensión establecer direcciones	24
Figura 4. Percepción de dimensión rediseñar la organización	25
Figura 5. Percepción de dimensión desarrollar personas	26
Figura 6. Percepción de dimensión gestionar la instrucción	27

Resumen

La investigación se planteó como objetivo comparar la diferencia que tienen la percepción de los docentes sobre el liderazgo directivo de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera, 2021. La investigación se desarrolló en el marco de un enfoque Cuantitativo con nivel descriptivo y diseño no experimental con corte transversal descriptivo simple. Fue preciso utilizar la técnica de la encuesta y el cuestionario como instrumento para recopilar información de la variable liderazgo directivo. Los resultados mostraron que, en relación al liderazgo directivo, los docentes de redes rurales de Huancabamba y El Carmen de la Frontera consideran que el nivel es muy bueno, 84% y 76% respectivamente. Además, los rangos promedios guardan una diferencia de 13,16 puntos (Red rural Huancabamba 43,92 y Red rural El Carmen de la frontera 57,08). La investigación concluye que existe diferencia significativa de la percepción de los docentes sobre el liderazgo directivo, datos confirmados con el estadígrafo de U de Mann-Whitney, el cual es de 921,000, con un valor $p < 0,05$ de 0,022.

Palabras clave: Percepción docente, Liderazgo directivo, Gestión

Abstract

The objective of the research was to compare the difference between the teachers' perception of the executive leadership of the Huancabamba and El Carmen de la Frontera Educational Network. The research was developed within the framework of a quantitative approach with a descriptive level and a non-experimental design with a simple descriptive cross-section. It was necessary to use the survey technique and the questionnaire as an instrument to collect information on the managerial leadership variable. The results showed that, in relation to directive leadership, teachers from rural networks of Huancabamba and El Carmen de la Frontera consider that the level is very good, 84% and 76% respectively. In addition, the average ranges show a difference of 13.16 points (Huancabamba rural network 43.92 and El Carmen de la frontera rural network 57.08). The research concludes that there is a significant difference in teachers' perception of directive leadership, data confirmed with the Mann-Whitney U statistic, which is 921,000, with a p value <0.05 of 0.022.

Keywords: Perception, Leadership, Manager

I. INTRODUCCIÓN

El éxito de las organizaciones se evidencia en los resultados o logros de los objetivos institucionales, para lo cual detrás de ello se encuentra la figura de un sujeto que se encarga de hacer que las cosas se hagan como y cuando tienen que hacerse, a quién se le cataloga como líder, lo cual puede entenderse cuando, Lorenzo (2004) afirma que liderar es generar apoyo, promover la complacencia del personal, transformar y optimar permanentemente” (p. 195).

Si se lograra de manera plena esta premisa, en los líderes que dirigen las instituciones educativas, otra sería la historia en la educación el país, donde ya se han tenido serios problemas sobre el nivel de formación que se brinda a los estudiantes, donde solo por citar, los logros alcanzados en la última evaluación muestral (Ministerio de educación, 2019), en lectura, 2ºdo grado a nivel nacional obtuvo un 37,6% en el nivel satisfactorio, habiendo disminuido en dos décimas en comparación al año anterior, y en Matemática se obtuvo 17% en el citado nivel. Resultado similar se obtuvo en 4to grado de primaria, lo cual hace evidente que no se está logrando los aprendizajes previstos.

El problema es que por mucho tiempo el liderazgo directivo se valoraba por los logros en la gestión administrativa e institucional, que garantice el funcionamiento de la escuela, el mismo que era de reconocimiento de la sociedad y autoridades, lo cual, en la actualidad, donde se exige un liderazgo pedagógico, toda acción que no esté orientado al logro de los aprendizajes no es efectivo (Leithwood, 2009) y de acuerdo a las evaluaciones que se vienen realizando se ha demostrado que falta mucho por avanzar.

Si durante el tiempo que los docentes han venido trabajando de manera presencial con apoyo de materiales, capacitaciones, acompañamiento pedagógico, estímulos a los logros alcanzados, entre otras motivaciones, los logros de aprendizajes no han alcanzado los niveles esperados, en la actualidad que se vive tiempos diferentes, con una educación a distancia -remota, donde hay limitaciones para comunicarse tanto con los estudiantes, como con los docentes, ¿Qué tanto puede afectar en el logro de aprendizajes?, ¿Qué características debe tener el líder pedagógico?, pues, los escolares y docentes se han visto obligados a reemplazar la educación presencial por una educación a distancia o remota, para lo cual no se estuvieron preparados, siendo necesario

que los directivos y docentes tengan un apoyo para enfrentar este nuevo reto. (Comisión de economía para América Latina y el Caribe, 2020).

Esta situación problemática se refleja en el contexto donde se realiza la investigación, donde el líder pedagógico (El Director) se ve en situaciones desventajosas para gestionar el buen funcionamiento de la escuela, pues existen muchos caseríos que no tienen conexión eléctrica, tal como se conoce en las provincias de Huancabamba y distrito El Carmen de la Frontera, lugares donde se realiza el presente estudio, y adolecen de conectividad con el internet u otros medios que les permita mantener una comunicación fluida con los miembros de la comunidad educativa. En este sentido, las funciones del líder, aunque sean conocidas, todo va a depender en la manera como lo ejecutan adaptándose a las características del contexto, y constatar la influencia que tiene en el lugar donde las ejecuta, valorando los aprendizajes alcanzados.

Existen organizaciones educativas donde no se evidencia una adecuada dirección, pues algunos instrumentos de gestión no se encuentran actualizados, y no todo el personal conoce los objetivos institucionales, y si se avanza no es de manera participativa. Las acciones de capacitación son limitadas, especialmente porque muchos docentes no tienen una buena conectividad, y el escaso monitoreo hace que no se tenga un conocimiento claro de las necesidades de capacitación del mismo. Esto a la vez impide que se mantengan o en algunos casos constituyan las comunidades de aprendizaje, que es una de las funciones del directivo.

Esta situación antes descrita, permite formular la siguiente interrogante: ¿Cuál es la percepción que tienen los docentes sobre el liderazgo directivo de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera? Esta interrogante se desarrolla a través de las interrogantes específicas: ¿Cuál es la percepción que tienen los docentes sobre la dimensión establecer direcciones de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera?, ¿Cuál es la percepción que tienen los docentes sobre la dimensión rediseñar la organización, de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera?, ¿Cuál es la percepción que tienen los docentes sobre la dimensión desarrollar personas, de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera?, ¿Cuál es la percepción

que tienen los docentes sobre la dimensión gestionar la instrucción, de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera?

Esta investigación cumple con el criterio de conveniencia, en la medida que permite conocer la percepción que se tiene sobre el liderazgo que se practica en las instituciones educativas de las localidades de El Carmen de la Frontera y Huancabamba. La percepción que tengan los docentes sobre el liderazgo del director, resultará muy significativa para la institución educativa, pues es un aspecto que influye en forma directa en su pensamiento y actuación, lo cual conlleva a realizar las funciones que les corresponden para alcanzar los propósitos establecidos. La relevancia social se determina por la importancia que brindan los docentes al liderazgo que desarrolla el director. Una buena percepción de la gestión del director, redundará en su beneficio, pues obtendrá la confianza y respeto necesarios que le permitan conducir la institución. Por otro lado, los docentes también serán los beneficiados, al sentir seguridad en el trabajo que realizan ya que tienen al frente a un líder que los guía hacia la consecución de las metas institucionales. Finalmente, todo ello redundará en beneficio de los estudiantes, quienes asisten a una escuela donde se evidencia un trabajo institucional organizado, lo cual genera que desarrollan aprendizajes significativos. Desde la perspectiva metodológica esta investigación es significativa, ya que la investigadora ha construido el instrumento a través del cual se medirá la variable liderazgo directivo; de esta manera se establece una herramienta de carácter metodológico que puede ser validada en otros ámbitos; por ende, otros docentes e investigadores cuentan con un punto de referencia para hacer indagaciones, acerca de la variable considerada en el presente estudio.

El estudio tuvo como Objetivo general: Comparar la diferencia que tienen la percepción de los docentes sobre el liderazgo directivo de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera. Como objetivos específicos: a) Comparar la diferencia de la percepción que tienen los docentes sobre la dimensión establecer direcciones de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera. b) Comparar la diferencia de la percepción que tienen los docentes sobre la dimensión rediseñar la organización de la Red Educativa

Huancabamba y El Carmen de la Frontera. C) Comparar la diferencia de la percepción que tienen los docentes sobre la dimensión desarrollar personas de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera y d) Comparar la diferencia de la percepción que tienen los docentes sobre la dimensión gestionar la instrucción de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera

Se plantea la hipótesis general: Existe diferencia significativa de la percepción de los docentes sobre el liderazgo directivo de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera. Hipótesis específicas: a) Existe diferencia significativa de la percepción de los docentes sobre la dimensión establecer direcciones de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera. b) Existe diferencia significativa de la percepción de los docentes sobre la dimensión rediseñar la organización de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera. c) Existe diferencia significativa de la percepción de los docentes sobre la dimensión desarrollar personas de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera y d) Existe diferencia significativa de la percepción de los docentes sobre la dimensión gestionar la instrucción de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera.

II. MARCO TEORICO

Sobre los antecedentes investigados tenemos en el contexto internacional el estudio de

Ríos, González, Prieto y Moreno (2017) en su estudio liderazgo directivo y el éxito escolar, de la Universidad de la Sabana, con la finalidad de identificar la calidad del liderazgo de los directivos. Investigación de maestría de tipo descriptiva correlacional y que se trabajó con 1147 participantes a quienes se les administraron entrevistas personales y en grupos focales. Los autores concluyen que tanto los participantes perciben al directivo como el agente que lidera todos los procedimientos a nivel institucional, con capacidad de gestión, con el deber de empoderar a todo su personal, promoviendo el trabajo colaborativo para tomar las mejores decisiones en bien de la escuela.

Justiniano (2018) tesis de maestría liderazgo directivo en instituciones educativas, de la Universidad Nacional de Centro Huancayo, con la finalidad de identificar el grado de liderazgo de los directivos, asumiendo un diseño descriptivo simple, el cual se trabajó con 80 docentes quienes respondieron a cuestionarios. El autor concluye que, la mayoría de los directivos evidencian un liderazgo en nivel bueno, demostrando realizar sus funciones en forma eficaz y eficiente, además, permanentemente actualiza sus conocimientos y demuestra capacidad de gestión, por lo cual adquiere el reconocimiento del personal de la escuela.

Vega (2017) tesis de maestría liderazgo directivo y desempeño docente, de la UCV, con el objetivo de identificar relación entre las variables. El estudio asumió un tipo de investigación No experimental con enfoque descriptivo, trabajado con 50 docentes a quienes se les administró un cuestionario. Se concluye en el estudio que, el más del 59% de los profesores consideran que el liderazgo directivo se ubica en un grado medio, mientras que el 20% lo considera como bueno y otro 20% señala que está en un nivel malo. Sobre los aspectos Institucional, Administrativa y Pedagógica se determina que están en el nivel regular (32%), regular (42%) y bueno (34%) respectivamente.

Villacorta (2016) tesis de maestría percepción docente sobre el estilo de liderazgo del directivo, de la UDEP, con la finalidad de recoger la apreciación docente sobre el tipo de liderazgo en su institución. El estudio se enmarca en un estudio descriptivo, el cual se ha desarrollado con 20 docentes quienes respondieron a un cuestionario. Los resultados encontrados conllevan a concluir que el 86% de los profesores perciben que el directivo se caracteriza por desarrollar un liderazgo transformacional, lo cual significa que fortalece y desarrolla buenas relaciones el personal de la escuela, motiva y apoya permanentemente a los docentes, comprometiéndolos con los objetivos y metas institucionales.

Cabrera (2019) tesis de maestría liderazgo directivo y clima organizacional, de la UCV, con la finalidad de establecer la relación entre ambas variables. Se abordó una investigación de tipo descriptiva en la que se aplicó una escala de liderazgo directivo a 15 docentes, concluyéndose que los profesores perciben que el liderazgo del director se encuentra en un nivel alto con porcentajes de 13,3% y en nivel regular con 86,7%.

En el presente estudio se cuenta con una sola variable, "Liderazgo directivo", el cual es preciso en primer lugar, conocer algunas definiciones de liderazgo que lo sustenta. Así tenemos a Chiavenato (2006), quien se refiere al Liderazgo como: "la capacidad para influir en las personas en un contexto específico, orientada a través de procesos de diálogo entre personas para alcanzar objetivos determinados" (p. 56). En razón de ello, se puede concebir el liderazgo como la competencia que desarrollan las personas para conducir a un grupo de individuos con la finalidad de lograr las metas planificadas en la institución, utilizando como estrategia la motivación y la práctica de buenas relaciones personales. Pariente (2010) considera que: "El liderazgo es un proceso de influencia personal, una interacción entre un sujeto que el líder y un conjunto de personas como discípulos (p. 33).

En esta línea, diversos autores brindan un alto significado al aspecto "influencia" que se evidencia en el liderazgo, así tenemos: Stogdill (1974) señala que "Es una forma de influir sobre las acciones de un conjunto de

personas encaminadas al logro de metas” (p.66). Katz & Kahn (1978) sostienen que “Es el aumento de influencia sobre la aprobación de las acciones directivas de una institución” (p.43). Stoner & Freeman (1989) lo conciben como “El procedimiento que permite orientar las acciones de un grupo para alcanzar los propósitos” (p.233). Robbins (1989) sostiene que no es otra cosa que “La capacidad de influir en un grupo de sujetos y orientarlos a la consecución de determinados objetivos” (p.91). Arias & Cantón (2006) consideran que el liderazgo es “Un procedimiento que implica existan dos componentes, quien asume la influencia y, quienes se someten a ella. Es decir, el líder y sus seguidores” (p.51).

El liderazgo involucra generar un contexto donde los sujetos permanentemente tengan muy claro su realidad y se conviertan en agentes activos en el acontecer local, nacional y mundial, pues, el liderazgo esta relacionado con la formación de acontecimientos nuevos (Senge, 1999, p.418). “Liderazgo es la capacidad de congrega a otros sujetos con la finalidad de conseguir objetivos comunes” (Kouzes y Posner, 2010, p. 66). Según Goberna (2001) “Para que se dé un liderazgo efectivo, es preciso contar con dos condiciones muy significativas: el poder y la autoridad” (p.143). Por su parte, Jones y George (2006), conciben al liderazgo como “El procedimiento a través del cual un individuo ejerce dominio sobre un grupo e inspira, motiva y direcciona sus acciones (p. 231).

Por su lado Munch (2013), sostiene que: “Un líder es aquel individuo que genera familiaridad y obediencia, que tiene habilidad para conducir al grupo y la capacidad de inspiración que hace que el resto siga sus orientaciones” (p.148). En esa línea, Cueva (2006) sostiene que el liderazgo es: “El cargo de quien lleva o gobierna, así, el término liderazgo abarca los conceptos de potestad, dominio y autoridad. Pues, es el líder quien va a orientar a los miembros de un colectivo” (p. 206). En ese sentido Koontz y Weihrich, (1998) sostienen que el liderazgo es: “Una destreza que se origina de la motivación interna y que moviliza a los sujetos para participar de las actividades con agrado y decisión, alcanzando los propósitos institucionales por el bien común (p.86).

Es preciso señalar a Silíceo (2001), quien considera que: “La particularidad del liderazgo es la decisión personal de orientar a al grupo de individuos con la finalidad de obtener además del bien individual, también el colectivo, promoviendo un conjunto de conductas y actitudes que se edifican con dedicación y responsabilidad” (p.51). Por otro lado, Martínez (2015), define el liderazgo como “El conjunto de competencias que un sujeto desarrolla para influir de forma directa en el pensamiento y actuación de uno o varios individuos. Para ello, hace uso de la motivación con la finalidad de poder desarrollar las actividades planteadas para alcanzar los propósitos que se han establecido” (p.34).

Por último, tenemos a Morales (2016), quien sostiene que el liderazgo es: “Una situación primordial y universal de la persona, que se origina en la familia a razón que los padres influyan en sus hijos, lo cual puede darse de forma positiva o negativa, subsiguientemente, las instituciones civiles, como las escuelas promueven el fortalecimiento de cierto tipo de liderazgo”. (p. 87). Como se aprecia en las definiciones de liderazgo que manejan los autores, se puede entender al liderazgo como el don de los sujetos para orientar a un grupo, utilizando como herramientas la comunicación y buenas relaciones sociales, que permiten obtener reconocimiento y confianza para el trabajo en equipo y el logro de los objetivos institucionales.

Sobre los estilos de liderazgo, hacemos referencia a Bass (1985), quien operacionalizó las concepciones elaboradas por McGregor producto de sus indagaciones en los ámbitos militares, de medicina y empresarial, los cuales posteriormente fueron llevados al contexto educativo. Así se tiene el estilo de Liderazgo Transformacional, el cual es considerado como un liderazgo positivo, pues, la persona que lidera a un grupo de individuos, debe incentivarlos para que cumplan con sus labores de forma responsable en beneficio de la organización. Por tanto, el líder debe identificar las fortalezas y limitaciones de sus trabajadores, con el objetivo de motivarlos a enfrentar la problemática que pueda generarse en el contexto laboral.

Este líder promueve el desarrollo consciente sobre el valor que se le debe dar a los productos que tiene que alcanzar la institución, así como la atención a las necesidades personales (Bycio, 1995, p. 56). En general, el líder transformacional desarrolla la habilidad de generar confianza identificándose con la organización, paralelamente, comparte la visión que le posibilite difundir las actividades de la organización y lograr una mejor identificación con los propósitos y metas compartidos. Así también, este líder tiene en cuenta las necesidades de progreso de su personal a cargo. En razón de ello, evidencia una actitud motivadora por la trascendencia brindada a la retroalimentación, la comunicación fluida y la confianza recíproca (Flores, 2014. p. 8). Según Chiavenato (1998), es el tipo de liderazgo más abierto de todos (p, 144).

El liderazgo transformacional implica el desarrollo de dimensiones como: a. Carisma, a través de la cual se fortifica en el líder admiración, obediencia y seguridad. El partidario acepta participar del riesgo, el proceder, principios y valores del líder (Bass, 2003. p. 208). b. Consideración individual, por la cual el líder considera las necesidades personales de progreso de su personal a través de la asesoría (Bass, 2003, p. 208). c. Estimulación del intelecto, vista como la estimulación del líder en invención y creatividad abordada por los sujetos al afrontar problemas en la institución (Bass, 2003. p. 208). d. Inspiración, donde el personal da una estimulación en la consecución de desafíos a quien lidera (Bass, 2003. p. 208). Según Collao (1997) este estilo de liderazgo “brinda trascendencia al surgimiento y progreso de las personas del grupo, provocando que practiquen el principio de asumir decisiones consensuadas (p.119).

Otro de los estilos considerados es el Liderazgo Transaccional, el cual se fundamenta en recompensar al personal, quienes han alcanzado los propósitos previstos, no obstante, se castiga a los trabajadores por el incumplimiento de las tareas planteadas. Se le atribuye el término transaccional por lo que la institución retribuye a su personal a cambio de cumplir con sus funciones dadas. Se fundamenta en la permuta entre líderes y discípulos. Este estilo de liderazgo, percibe las prioridades de su personal y les brinda orientación en como cubrir esas necesidades, a cambio que sean

responsables en el cumplimiento de los propósitos establecidos por la institución.

Otra de sus características es que se concentran en la actualidad y son muy eficientes para que la institución se conduzca sin problemas. Muestran mucha habilidad para el desarrollo de funciones administrativas como la planificación y la preparación del financiamiento. El líder transaccional al describir de manera objetiva lo que espera de su personal, desarrolla la confianza que éstos les tienen. Además, al cubrir las necesidades de los empleados, aumenta la productividad y mejora el estado emocional. El liderazgo transaccional se presenta como una forma de gestionar, no un modo de liderar de manera efectiva, pues, se dirige a actividades en breves plazos, y considera restricciones para el trabajo fundamentado en el conocimiento o la innovación, no obstante, en otras circunstancias puede resultar eficaz (Figueroa, s.f. p. 2).

Un tercer estilo es el No Liderazgo o “Laissez Faire” (Bass, 2003), en el cual se concibe al líder como la persona que no motiva, no inspecciona y se aleja del grupo para no involucrarse. En este tipo de liderazgo Bass se refiere al líder como el sujeto que evade la toma de decisiones decisivas en la organización. En ese sentido, Chamorro (2005) señala que este estilo guarda relación con el líder que no se involucra, no toma decisiones y que se aleja cuando se presentan circunstancias en las cuales se necesita de su intervención. La falta de liderazgo en los periodos cruciales, es observado por el personal, los cuales consideran como una desidia e incapacidad del líder. El comportamiento directivo “dejar hacer” genera insatisfacción, lo que se evidencia en un desánimo laboral (Chamorro, 2005.p. 45).

En relación al Liderazgo directivo, Chávez (2017) señala que: “Toda escuela precisa que el director posea la esencia de un líder, con habilidades comunicativas que genere ambientes agradables y un informador pertinente; además, proactivo frente a las necesidades fundamentales de su personal” (p. 30). En esa línea, Hernández (2008) sostiene que: “El liderazgo del director debe caracterizarse por ser estable y claro, en el marco de un enfoque

interactivo y profesional, enterarse de lo que sucede las aulas y del trabajo de los profesores, del apoyo que precisa el personal docente; en relación a lo formativo debe comprender los lineamientos contemporáneos y suscitar una práctica educativa orientada al logro de aprendizajes significativos” (p. 187).

En el contexto educativo, se precisa de cambios que conlleven a la consecución de aprendizajes de calidad. Es necesario estructurar el rol del director asumiendo un enfoque de liderazgo pedagógico, que ejerza influencia, motive y movilice las actividades de la escuela en relación al aspecto pedagógico (Chávez, 2017. p.29). En esa línea, “El liderazgo pedagógico no se circunscribe a trabajar en las situaciones actuales y con los propósitos dados, sino en mejorarlas para alcanzar una educación pertinente” (Bolívar,2009. p. 35). Según Robinsón (2009), la característica primordial de este liderazgo es “Su mirada a la práctica docente: Fortalecer las prácticas de enseñanza, promover el desarrollo del profesor y generar altas expectativas”. (p. 102).

Según Leithwood (2000), el liderazgo educativo “Se relaciona al desarrollo de conductas que están relacionadas entre quienes lideran y la organización, promoviendo la influencia en las conductas, las cuales movilizan a los miembros de la comunidad educativa” (p. 64). En razón de ello, el liderazgo educativo concede de sentido común a la institución educativa, influyendo en su proceder, aspirando a optimizar la calidad de la educación, que se evidencia tangiblemente en los conocimientos que adquieren los alumnos. Es así que, se distingue como experiencias de los directores las cuales son características del liderazgo, aquellas que ponen énfasis en influir en los otros, permitiendo prosperar hacia el logro de propósitos institucionales de carácter educativo (REICE, 2009. p.20).

Los líderes escolares guían a sus instituciones con objetivos claros en la exploración de nuevas posibilidades de desarrollo, están atentos al cumplimiento de los objetivos y generan la formación y sostenimiento de contextos de aprendizaje efectivos (Mullins y Martin, 2009. p. 67). No obstante, Barber y Mourshed (2008), señalan que: “En los sistemas

educativos donde los directivos utilizan gran parte del tiempo en acciones que no guardan coherencia con mejorar la educación, ven restringidas sus posibilidades de influir en los resultados de los alumnos” (p. 121). Al respecto, Rodríguez (2011) señala que: “Hay dos tipos de liderazgo, el primero que se orienta al trabajo administrativo en las escuelas y el segundo, dirigido a los dominios curriculares y pedagógicos” (p. 67). De acuerdo a Barraza (2005) “La función del director en el aspecto de innovación es muy significativa, pues, se le sindicó como el principal promotor de cambio, además, se considera que, cuando asume responsablemente la innovación educativa, los propósitos planteados en la escuela son más probables (p. 72).

Las dimensiones sobre liderazgo que se han tomado en la presente investigación, son las propuestas por Leithwood (2006) quien, de acuerdo a sus investigaciones en el contexto del liderazgo educacional, identifica cuatro dimensiones que enmarcan las acciones fundamentales para determinar la presencia de un liderazgo positivo y seguro (p. 68). Estas categorías son: a. Establecer direcciones; b. Rediseñar la organización; c. Desarrollar personas; y d. Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la institución educativa. Estas categorías involucran un grupo de comportamientos asociados que se describen a continuación:

La dimensión Establecer direcciones la cual se caracteriza por ser de corte transformacional, hace referencia a las acciones en las que el líder plantea una comprensión compartida sobre la institución, sus acciones y propósitos, con la finalidad que los trabajadores perciban la realización de sus funciones en coherencia con el logro de ciertos propósitos (Leithwood, 2004. p. 65). Es así que, quien lidera la institución de plantear la visión y metas institucionales a largo plazo, promover acuerdos en relación a objetivos inmediatos que orienten el logro de la visión, demostrando expectativas positivas de todos los que trabajan en la institución para alcanzarla.

El contenido de estas acciones se dirige al logro de una visión en relación de lo que la institución quiere alcanzar, orientando a los profesores en el logro de metas (Hallinger y Murphy, 1987, p. 133) y sosteniéndolas como punto de

atención (Waters et al., 2003. p.81). Autores como Silins y Mulford (2007), orientan la idea de visión de manera tangible, al considerar que: “El líder puede, por ejemplo, declarar el propósito de la misión utilizando programas propios de la institución” (p. 115). De acuerdo con Robinson y Timberley (2007), “proveer de orientaciones en aspectos educativos y de metas” es un aspecto del liderazgo que refuerza la práctica de los docentes en la consecución de mejores aprendizajes en los alumnos (p. 38).

Otra dimensión propuesta por Leithwood (2004) es Rediseñar la organización, centrada en la idea que la escuela debe brindar apoyo al trabajo del personal docente, administrativo y estudiantes, a través de acciones flexibles que posibiliten acoplarse a la naturaleza cambiante del contexto, facilitando las labores de los trabajadores y estudiantes (Leithwood, 2004, p. 73). Las acciones relacionadas con la dimensión hacen referencia a la promoción de una interacción positiva con los padres y comunidad que les rodea. También, generar alianzas con el contexto mas amplio de la institución educativa y, además, desarrollar una cultura de colaboración entre las instituciones civiles. Finalmente, respaldar el trabajo de los docentes.

Así Robinson (2007) después de analizar bibliografía sobre liderazgo, pone énfasis en la necesidad de generar ambientes de orden y apoyo, cuidando el tiempo para promover aprendizajes a través de la disminución de influencias externas, instaurando un ambiente que se caracterice por ser ordenado y considere el apoyo, al interior y exterior del aula (Robinson, 2007, p. 39). Todo ello, desde las concepciones de Heck, Larsen y Marcoulides (1990) se considera como “governabilidad”. En coherencia con la promoción de una cultura de ayuda, Fullan recalca la importancia de desarrollar las relaciones entre los profesores -en tanto pares- con la finalidad que la institución alcance productos más significativos (Fullan, 2007, p. 112).

La tercera dimensión denominada Desarrollar personas, hace referencia a la capacidad del líder para fortalecer las habilidades de su personal y que son fundamentales para desenvolverse productivamente (Leithwood, 2004, p. 82). Según Leithwood et al. (2006), acciones que comprenden esta dimensión, son

la atención y el soporte personal a los docentes, la motivación cognitiva y las altas expectativas que por ellos se tiene. En su obra "Leading with teacher emotions in mind", Leithwood y Beatty (2007) describen la relación entre los aspectos del liderazgo efectivo y las emociones de los docentes. En este sentido, para promover competencias en los docentes y estimularlos en su práctica educativa, el líder debe manifestar una actitud de amistad hacia su persona y hacia sus habilidades, generando así, tanto su iniciativa como una promoción de nuevas ideas y prácticas (Leithwood y Beatty, 2007, p. 64). Consistentemente, Waters et al. (2003) detallan que una de los compromisos propios del liderazgo es manifestar preocupación por los asuntos personales de los docentes.

Fullan (2007) subraya que: "La importancia de que el aprendizaje permanente de los docentes se realice de forma contextualizada, en cada contexto donde laboran, lo cual significa un aprendizaje más trascendente que la participación a capacitaciones formales, desarrollando un rol importante el trabajo de los supervisores encargados de detallar, apoyar, evaluar e ir concediendo niveles progresivos de compromiso a los profesores, en relación con la dirección de la institución (p.119).

Finalmente, la dimensión Gestionar la instrucción, se refiere a la relación que debe existir entre la gestión de los recursos humanos y materiales de la escuela en función de la práctica educativa (Day, 2007, p.57). Esta dimensión está orientada a la organización de la enseñanza (Heck, Larsen y Marcoulides, 1990, p. 217). Las acciones que implica la dimensión, comprenden la dotación de personal, brindar apoyo profesional a los profesores a través de la supervisión, evaluación y coordinación; el seguimiento de los aprendizajes y de la labor docente, impidiendo que los profesores se entretengan con actividades que no corresponden a sus roles (Leithwood, 2006, p. 73). Lo expuesto líneas arriba, según Hallinger y Murphy (1987), precisan del conocimiento del currículum (p. 36).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de la investigación

La investigación se desarrolló en el marco de un enfoque Cuantitativo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “Este enfoque se vale de la recopilación de información para probar hipótesis a través de la medida numeral y el análisis estadístico, con la finalidad de crear modelos de conductas y probar hipótesis” (p.154). El tipo de investigación es Básica, pues se inicia con el planteamiento de un marco teórico y persiste en él. La finalidad es aumentar los conocimientos, sin la necesidad de diferenciarlos sin ningún aspecto práctico (Muntané, 2010, p. 39). En relación al nivel, se asumió una investigación descriptiva comparativa, en la cual se pretende identificar las características de un acontecimiento considerando datos tomados de diversas muestras para compararlos. En nuestro caso, se comparó la percepción docente sobre el liderazgo directivo de las redes educativas de Huancabamba y El Carmen de la Frontera en el año 2021. En cuanto al diseño de la investigación, se abordó el diseño No experimental con corte Transeccional o Transversal descriptivo simple. Sánchez y Reyes (1984), definen el esquema en la siguiente figura:

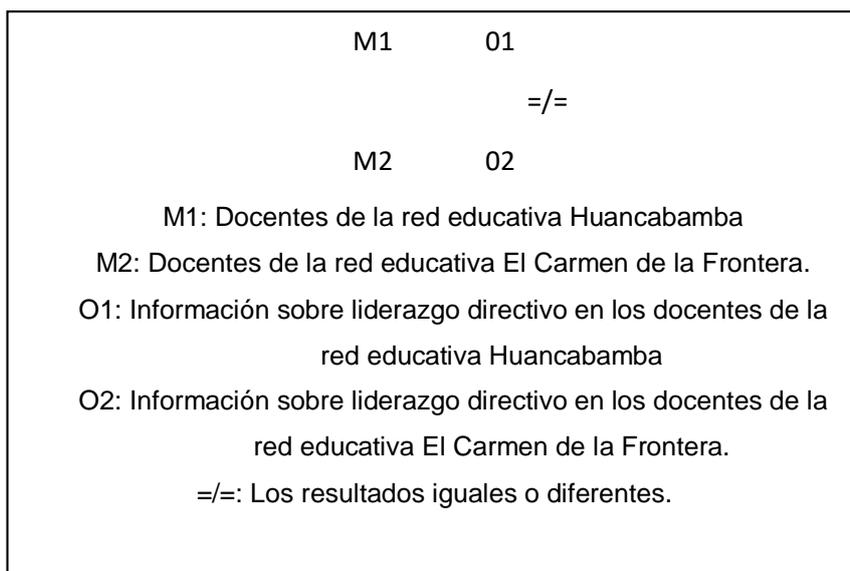


Figura 1. Esquema del diseño descriptivo comparativo.

3.2. Variables y operacionalización

Variable Liderazgo directivo

Definición conceptual. Proceso que se relaciona al desarrollo de conductas que están relacionadas entre quienes lideran y la organización, promoviendo la influencia en las conductas, las cuales movilizan a los miembros de la comunidad educativa (Leithwood, 2000, p. 64).

Definición operacional: El liderazgo directivo se concibe como la capacidad del director de para conducir al personal de la institución educativa, utilizando estrategias que le permiten obtener reconocimiento y confianza para el trabajo en equipo y el logro de los objetivos de la organización. La variable se operacionalizará a través de un cuestionario de 51 ítems, de los cuales 19 corresponden a la dimensión establecer direcciones, 12 para la dimensión rediseñar la organización, 8 para la dimensión desarrollar personas y 12 para la dimensión gestionar la instrucción)

Indicadores por dimensión:

Dimensión: Establecer dirección

- Visión institucional
- Misión institucional
- Objetivos y metas institucionales
- Expectativas de la práctica docente
- Aprendizajes de los estudiantes

Dimensión: Rediseñar la organización

- Indicador: Relación con la familia y comunidad
- Alianzas con instituciones del contexto
- Cultura colaborativa
- Protección de la labor docente

Dimensión: Desarrollar personas

- Atención y apoyo al docente
- Reconocimiento por y estimulación docente

Dimensión: Gestionar la instrucción

- Gestión de recursos humanos
- Gestión de recursos materiales
- Monitoreo y acompañamiento al docente
- Conocimiento del currículo

Escala de medición: Ordinal

3.3. Población/ Muestra

La población considerada para la presente investigación estuvo conformada por los docentes de las redes educativas de Huancabamba y El Carmen de la frontera. En total la población estuvo comprendida por 100 docentes, 50 de cada una de las red educativa, los mismos que fueron tomados como muestra en la investigación.

Tabla 1.

Muestra de Docentes

Red educativa	Docentes
Huancabamba	50
El Carmen de la Frontera	50
Total	100

Criterios de inclusión:

- Docentes con condición de nombramiento.
- Docentes contratados de marzo a diciembre

Criterios de exclusión:

- Docentes contratados para cubrir licencias por meses

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La investigación utilizó la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento para recopilar información de la variable Liderazgo directivo. Para tal fin, el cuestionario que se administró a los docentes estuvo estructurado en cuatro dimensiones: Establecer direcciones, Rediseñar la organización, Desarrollar personas y Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje).

FICHA TÉCNICA

Nombre: Cuestionario sobre liderazgo directivo.

1) Autor: Elaboración propia.

2) Objetivo: Recoger la percepción sobre liderazgo directivo que tienen los docentes de las redes educativas Huancabamba y El Carmen de la Frontera.

3) Lugar de aplicación: Redes educativas Huancabamba y El Carmen de la Frontera.

4) Forma de aplicación: Directa/virtual

5) Duración de la aplicación : 25'

6) Descripción del instrumento: Este instrumento es un cuestionario para recoger la percepción que tienen los docentes de las redes educativas Huancabamba y El Carmen de la frontera sobre la variable liderazgo directivo y sus cuatro dimensiones: 1. Establecer direcciones, 2. Rediseñar la organización, 3. Desarrollar personas y, 4. Gestionar la instrucción. El instrumento contiene 51 ítems.

7) INSTRUCCIONES:

- El cuestionario consta de 51 ítems: Establecer dirección (19), Rediseñar organización (12), Desarrollar personas (08) y Gestionar la instrucción (12).
- Se han establecido cuatro niveles para describir las dimensiones investigadas: Muy bueno, Bueno, regular y Deficiente.
- Si consideramos el sistema de calificación del cuestionario, tenemos que cada ítem (pregunta) tiene un valor de:
 - 1: Totalmente de acuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Totalmente de acuerdo
- El resultado final es la suma de las dos dimensiones haciendo un total de 255 puntos.

Validez de los instrumentos

La validez, hace referencia al nivel en que un instrumento mide verdaderamente la variable que busca medir (Hernández *et al* 2014. p. 200).

Utilizando la técnica de juicio de experto se determinó la validez de los instrumentos luego de valorar la relación pertinente entre los ítems, los elementos del cuestionario y la dimensión de análisis.

Tabla 2

Validez de los expertos

N°	Apellidos y nombres			DNI	Grado	Valoración del instrumento
1.	Menacho wenceslao	Alvarado	José	02770428	Doctor en educación	Bueno
2.	Briones Napoleón	Mendoza	Mario	02888153	Doctor en educación	Bueno

Confiabilidad de los instrumentos

Hace referencia al nivel en que su administración por más de una vez al mismo sujeto u objeto logra resultados similares (Hernández, *et al* 2014. p. 201). La confiabilidad de los instrumentos se realizó con el uso del coeficiente de Alpha de Cronbach, aplicándose una evaluación piloto a un grupo de docentes con tipologías parecidas a los profesores participantes en el estudio. El resultado obtenido del alfa de Cronbach fue de ,737 (aceptable), por lo cual se determina que el instrumento fue confiable para su administración a la muestra participante.

Tabla 3

Intervalo de coeficiente de alfa de Cronbach

Intervalo del coeficiente de alfa de Cronbach	Valoración de la fiabilidad de los ítems analizados
[0; 0,5]	Inaceptable
[0,5; 0,6]	Pobre
[0,6; 0,7]	Débil
[0,7; 0,8]	Aceptable
[0,8; 0,9]	Bueno
[0,9; 1]	Excelente

3.5. Procedimientos

Elaborado el instrumento de recopilación de información, se procedió a someterlo al proceso de validación de expertos, utilizando la técnica de juicio de expertos, en el cual se obtuvo un nivel alto. Posteriormente se realizó una prueba piloto, administrando el instrumento a un grupo de docentes con características similares a los de la muestra de investigación, con el objetivo de determinar a través del alfa de Crombach la confiabilidad del cuestionario. Al obtenerse valores aceptables de confiabilidad del instrumento, se procedió a aplicarlo a la muestra de estudio, a través de medios virtuales para recoger información sobre la percepción que tienen sobre el Liderazgo.

3.6. Método de análisis de datos

Análisis descriptivo

Para la presentación de los datos recopilados, se empleó una distribución de frecuencias, la cual se entiende como las puntuaciones ordenadas en dimensiones, y que se evidencian en cuadros (Hernández *et al.* 2014, p. 282). Las distribuciones de frecuencias, además se complementaron con porcentuales por cada dimensión y gráficas.

Análisis inferencial

Además, se trabajó la estadística inferencial, con la cual se buscó validar hipótesis y que los resultados obtenidos se generalicen (Hernández *et al.* 2014, p. 299). Para la contrastación de hipótesis se empleó el estadístico No paramétrico U de Mann-Whitney, el cual es utilizado en investigaciones donde hay comparación de dos grupos.

Prueba de normalidad

Tabla 4

Prueba de normalidad de datos de dos muestras: Grupo Huancabamba y Carmen de la Frontera

Muestra	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Huancabamba	,185	50	,000	,872	50	,000
El Carmen de la Frontera	,294	50	,000	,727	50	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Teniendo en cuenta que la muestra en el estudio es de 50 a más, se utilizó la prueba Kolmogorov-Smirnov con resultados de $p < 0,50$, que indican que no hay distribución normal, por tanto, se determina el uso de un estadístico no paramétrico como la prueba U de Mann Whitney, aplicable a dos muestras independientes y en comparación de dos grupos de rangos promedios.

3.7. Aspectos éticos

El presente estudio consideró el uso y respeto de las directrices internacionales establecidas en las normas APA, específicamente en el uso de citas en los antecedentes y en las teorías y enfoques conceptuales donde se enmarca la investigación, así como en las referencias bibliográficas. Sobre la libre participación y derecho a informarse, se han emitido solicitudes de autorización dirigidas al personal directivo y docente de las instituciones educativas, con la finalidad de informar sobre los propósitos y fines de la investigación y obtener el consentimiento de su participación en el desarrollo de la investigación. Además, se actuó salvaguardando la privacidad de los participantes, manejando con privacidad la información obtenida.

Se ha protegido la dignidad, identidad, diversidad socio cultural, confidencialidad de los participantes en la investigación, comprometiéndonos en razón del criterio de beneficencia y no-maleficencia, hacer llegar los resultados, conclusiones y recomendaciones que se obtengan del informe de investigación a las autoridades educativas para su mejor uso en beneficio de los estudiantes. Respecto a la Integridad científica, el proyecto se ha desarrollado con rigidez irrefutable, garantizando la eficacia de las metodologías, fuentes e información. Además, se garantizó la autenticidad en todo el procedimiento de indagación, desde la enunciación, progreso, estudio, y comunicación de los resultados.

IV. RESULTADOS

Presentación y análisis de los resultados

OBJETIVO GENERAL: Comparar la diferencia que tienen la percepción de los docentes sobre el liderazgo directivo de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera.

Tabla 5

Percepción sobre liderazgo directivo en la Red Educativa Huancabamba y Carmen de la Frontera

Liderazgo directivo	Red Huancabamba		Red Carmen de la Frontera	
	fi	%	fi	%
Deficiente	0	0,0%	0	0,0%
Regular	0	0,0%	0	0,0%
Bueno	12	24,0%	8	16,0%
Muy bueno	38	76,0%	42	84,0%
Total	50	100,0%	50	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado de manera virtual a docentes de la Red Rural de Huancabamba y Carmen de la frontera

Se evidencia que, el 84% de docentes de la red El Carmen de la frontera consideran que el nivel de liderazgo directivo es muy bueno, en contraste al 76% de docentes de la red Huancabamba. Además, el 24% de docentes de la red Huancabamba señalan que el nivel es bueno, contra el 8% de docentes de la red El Carmen de la Frontera.

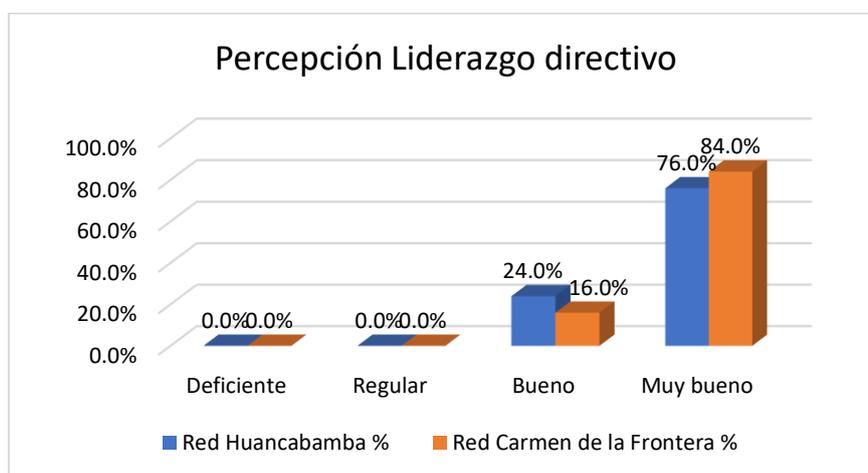


Figura 2. Percepción de los docentes sobre el liderazgo directivo

OE1: Comparar la diferencia de la percepción que tienen los docentes sobre la dimensión establecer direcciones de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera.

Tabla 6

Percepción sobre la dimensión establecer direcciones de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera.

Establecer direcciones	Red Huancabamba		Red Carmen de la Frontera	
	fi	%	fi	%
Deficiente	0	0,0%	0	0,0%
Regular	0	0,0%	0	0,0%
Bueno	12	24,0%	2	4,0%
Muy bueno	38	76,0%	48	96,0%
Total	50	100,0%	50	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado de manera virtual a docentes de la Red Rural de Huancabamba y Carmen de la frontera

Se evidencia que, el 96% de docentes de la red El Carmen de la frontera consideran que el nivel de la dimensión establecer direcciones es muy bueno, a diferencia del 76% de docentes de la red Huancabamba. También, el 24% de docentes de la red Huancabamba señalan que el nivel es bueno, contra el 4% de docentes de la red El Carmen de la Frontera.

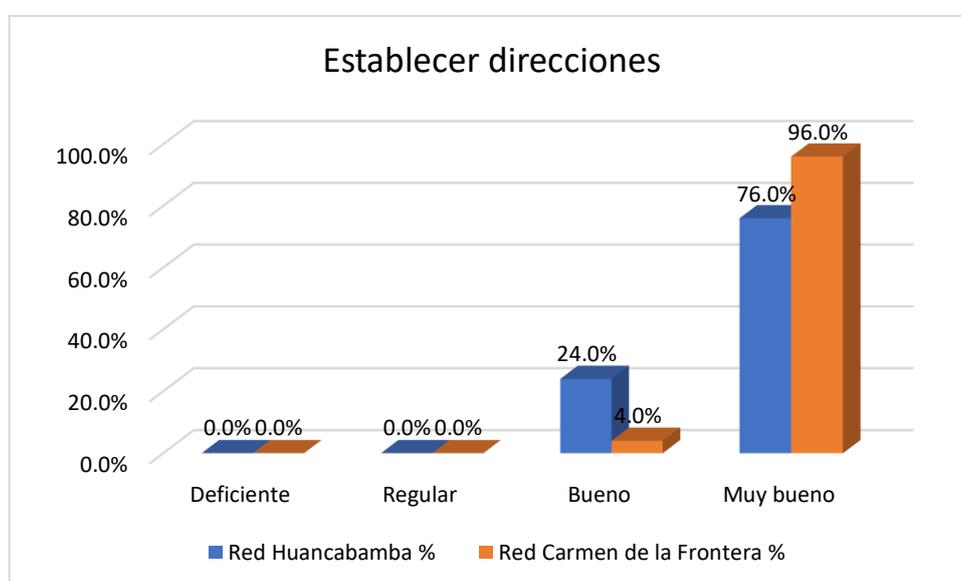


Figura 3. Percepción de los docentes sobre la dimensión establecer direcciones.

OE2: Comparar la diferencia de la percepción que tienen los docentes sobre la dimensión rediseñar la organización de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera.

Tabla 7

Percepción sobre la dimensión rediseñar la organización de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera.

Rediseñar la organización	Red Huancabamba		Red Carmen de la Frontera	
	fi	%	fi	%
Deficiente	0	0,0%	0	0,0%
Regular	0	0,0%	0	0,0%
Bueno	15	30,0%	8	16,0%
Muy bueno	35	70,0%	42	84,0%
Total	50	100,0%	50	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado de manera virtual a docentes de la Red Rural de Huancabamba y Carmen de la frontera

Se evidencia que, el 84% de docentes de la red El Carmen de la frontera consideran que el nivel de la dimensión rediseñar la organización es muy bueno, en contraste al 70% de docentes de la red Huancabamba. Además, el 30% de docentes de la red Huancabamba señalan que el nivel es bueno, contra el 16% de docentes de la red El Carmen de la Frontera.

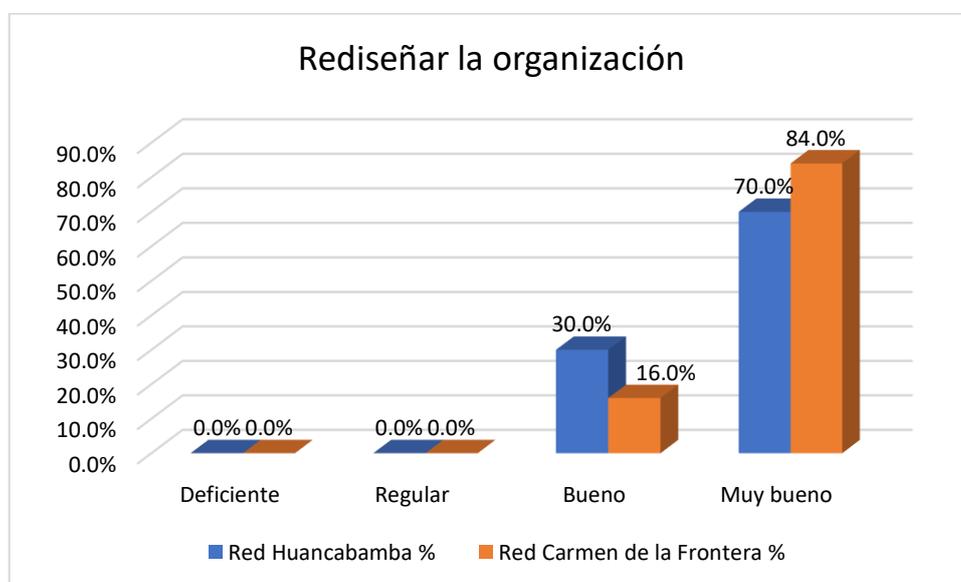


Figura 4. Percepción de los docentes sobre la dimensión rediseñar la organización.

OE3: Comparar la diferencia de la percepción que tienen los docentes sobre la dimensión desarrollar personas de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera

Tabla 8

Percepción sobre la dimensión “Desarrollar Personas” de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera.

Desarrollar personas	Red Huancabamba		Red Carmen de la Frontera	
	fi	%	fi	%
Deficiente	0	0,0%	0	0,0%
Regular	0	0,0%	0	0,0%
Bueno	15	30,0%	8	16,0%
Muy bueno	35	70,0%	42	84,0%
Total	50	100,0%	50	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado de manera virtual a docentes de la Red Rural de Huancabamba y Carmen de la frontera

Se evidencia que, el 84% de docentes de la red El Carmen de la frontera consideran que el nivel de la dimensión desarrollar personas es muy bueno, a diferencia del 70% de docentes de la red Huancabamba. También, el 30% de docentes de la red Huancabamba señalan que el nivel es bueno, contra el 16% de docentes de la red El Carmen de la Frontera.

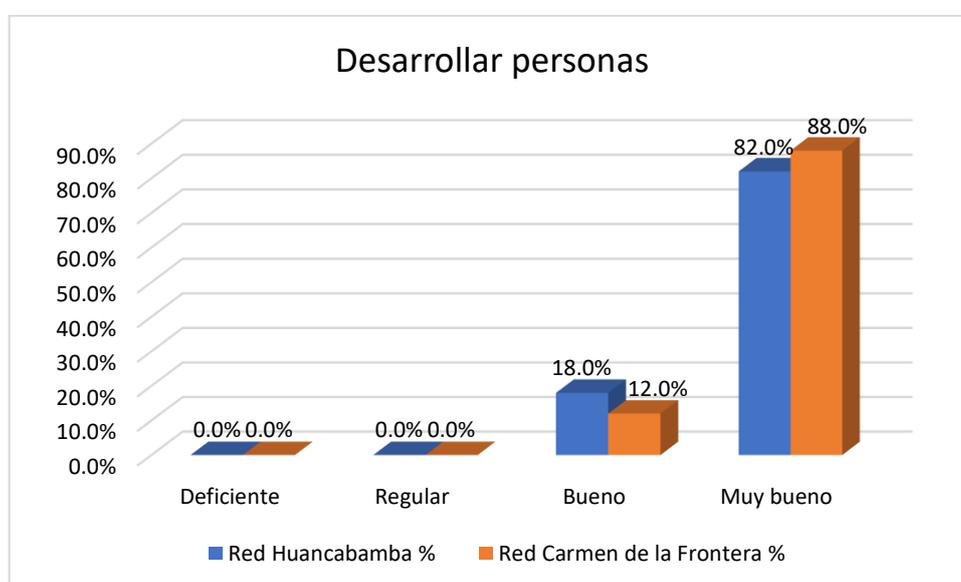


Figura 5. Percepción de los docentes sobre la dimensión desarrollar personas

OE4: Comparar la diferencia de la percepción que tienen los docentes sobre la dimensión gestionar la instrucción de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera

Tabla 9

Percepción sobre la dimensión gestionar la instrucción de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera.

Gestionar la instrucción	Red Huancabamba		Red Carmen de la Frontera	
	fi	%	fi	%
Deficiente	0	0,0%	0	0,0%
Regular	0	0,0%	0	0,0%
Bueno	9	18,0%	2	4,0%
Muy bueno	41	82,0%	48	96,0%
Total	50	100,0%	50	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado de manera virtual a docentes de la Red Rural de Huancabamba y Carmen de la frontera

Se evidencia que, el 96% de docentes de la red El Carmen de la frontera consideran que el nivel de la dimensión gestionar la instrucción es muy bueno, en contraste al 82% de docentes de la red Huancabamba. Además, el 18% de docentes de la red Huancabamba señalan que el nivel es bueno, contra el 4% de docentes de la red El Carmen de la Frontera.

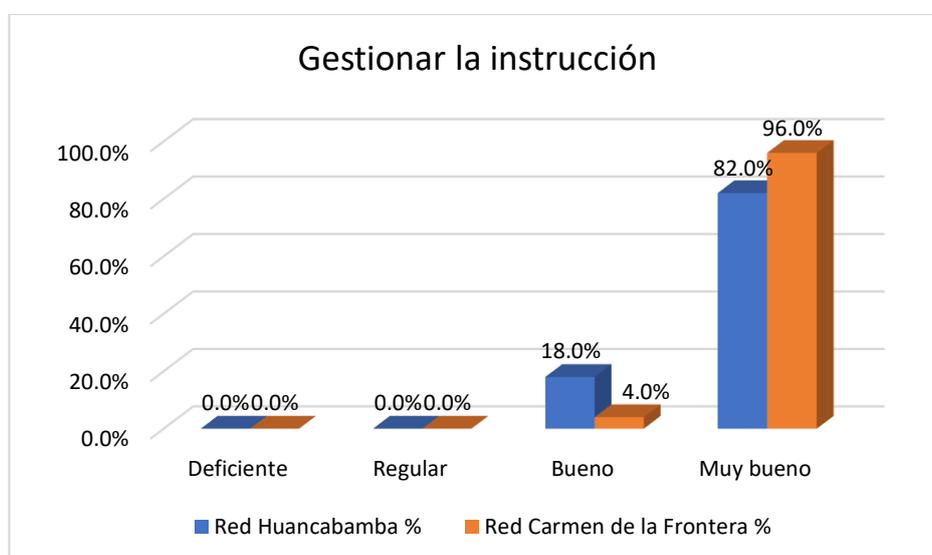


Figura 6. Percepción de los docentes sobre la dimensión gestionar la instrucción.

Prueba de hipótesis

Tabla 10

Decisión de las hipótesis. Estadígrafo no paramétrico para 2 muestras independientes: U Mann Whitney

Hipótesis	Sig. bilateral	Decisión
De diferencias	$P \leq 0,05$	Se Acepta H_a y rechaza H_0
De homogeneidad	$p \geq 0,05$	Se Acepta H_0 y rechaza H_a

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS:

H_1G : Existe diferencia significativa de la percepción de los docentes sobre el liderazgo directivo de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera.

H_0G : No existe diferencia significativa de la percepción de los docentes sobre el liderazgo directivo de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera.

Tabla 11

Estadístico de prueba y rangos, de la variable Liderazgo directivo

VARIABLE	GRUPO	N	Rangos	Estadísticos de prueba	
			Rango promedio	U de Mann-Whitney	Sig. Asintótica bilateral
Liderazgo Directivo	Huancabamba	50	43,92	921,000	0,022
	El Carmen de la Frontera	50	57,08		
	Total	100			

En la tabla se evidencia que el rango promedio de la red rural Huancabamba es de 43,92 y El Carmen de la frontera 57,08. Estas diferencias se confirman con el estadígrafo de U de Mann-Whitney, el cual es de 921,000, con un valor $p < 0,05$ (Sig. Asintótica bilateral 0,022), concluyéndose que se acepta la hipótesis de investigación, pues, existe diferencia significativa en un nivel de 5% de la percepción que tienen los docentes sobre el liderazgo directivo.

Variable específica 1:

H_i1: Existe diferencia significativa de la percepción de los docentes de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera sobre la dimensión Establecer direcciones.

H₀1: No existe diferencia significativa de la percepción de los docentes de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera sobre la dimensión Establecer direcciones.

Tabla 12

Estadístico de prueba y rangos, de la dimensión Establecer direcciones (Dimensión de la variable liderazgo directivo)

VARIABLE	GRUPO	N	Rangos	Estadísticos de prueba	
			Rango promedio	U de Mann-Whitney	Sig. Asintótica bilateral
Establecer direcciones	Huancabamba	50	42,70	860,000	0,004
	Carmen de la Frontera	50	58,30		
	Total	100			

En la tabla se evidencia que el rango promedio de la red rural Huancabamba es de 42,70 y El Carmen de la frontera 58,30. Estas diferencias se confirman con el estadígrafo de U de Mann-Whitney, el cual es de 860,000 con un valor $p < 0,01$ (Sig. Asintótica bilateral 0,004), concluyéndose que se acepta la hipótesis de investigación, pues, existe diferencia significativa en un nivel de 1% de la percepción que tienen los docentes sobre la dimensión establecer direcciones.

Variable específica 2:

H₂: Existe diferencia significativa de la percepción de los docentes sobre la dimensión rediseñar la organización de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera.

H₀: No existe diferencia significativa de la percepción de los docentes sobre la dimensión rediseñar la organización de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera.

Tabla 13

Estadístico de prueba y rangos, de la dimensión Rediseñar la organización (Dimensión de la variable liderazgo directivo)

VARIABLE	GRUPO	N	Rangos	Estadísticos de prueba	
			Rango promedio	U de Mann-Whitney	Sig. Asintótica bilateral
Rediseñar la organización	Huancabamba	50	42,74	862,000	0,007
	El Carmen de la Frontera	50	58,26		
	Total	100			

En la tabla se evidencia que el rango promedio de la red rural Huancabamba es de 42,74 y El Carmen de la frontera 58,26. Estas diferencias se confirman con el estadígrafo de U de Mann-Whitney, el cual es de 862,000 con un valor $p < 0,01$ (Sig. Asintótica bilateral 0,007), concluyéndose que se acepta la hipótesis de investigación, pues, existe diferencia significativa en un nivel de 1% de la percepción que tienen los docentes sobre la dimensión rediseñar la organización.

Variable específica 3:

H₁₃: Existe diferencia significativa de la percepción de los docentes sobre la dimensión desarrollar personas de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera.

H₀₃: No existe diferencia significativa de la percepción de los docentes sobre la dimensión desarrollar personas de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera.

Tabla 14

Estadístico de prueba y rangos, de la variable Desarrollar personas (Dimensión de la variable liderazgo directivo)

VARIABLE	GRUPO	N	Rangos	Estadísticos de prueba	
			Rango promedio	U de Mann-Whitney	Sig. Asintótica bilateral
Desarrollar personas	Huancabamba	50	48,46	1148,000	0,475
	El Carmen de la Frontera	50	52,54		
	Total	100			

En la tabla se evidencia que el rango promedio de la red rural Huancabamba es de 48,46 y El Carmen de la frontera 52,54. Estas diferencias se confirman con el estadígrafo de U de Mann-Whitney, el cual es de 1148,000 con un valor $p > 0,05$ (Sig. Asintótica bilateral 0,475), concluyéndose que se acepta la hipótesis nula, pues, no existe diferencia significativa de la percepción que tienen los docentes sobre la dimensión desarrollar personas.

Variable específica 4:

H_i4: Existe diferencia significativa de la percepción de los docentes sobre la dimensión gestionar la instrucción de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera.

H₀4: No existe diferencia significativa de la percepción de los docentes sobre la dimensión gestionar la instrucción de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera.

Tabla 15

Estadístico de prueba y rangos, de la dimensión gestionar la instrucción (Dimensión de la variable liderazgo directivo)

VARIABLE	GRUPO	N	Rangos	Estadísticos de prueba	
			Rango promedio	U de Mann-Whitney	Sig. Asintótica bilateral
Desarrollar personas	Huancabamba	50	43,64	907,000	0,011
	Carmen de la Frontera	50	57,36		
	Total	100			

En la tabla se evidencia que el rango promedio de la red rural Huancabamba es de 43,64 y El Carmen de la frontera 57,36. Estas diferencias se confirman con el estadígrafo de U de Mann-Whitney, el cual es de 907,000 con un valor $p < 0,05$ (Sig. Asintótica bilateral 0,011), concluyéndose que se acepta la hipótesis de investigación, pues, existe diferencia significativa en un nivel de 5% de la percepción que tienen los docentes sobre la dimensión gestionar la instrucción.

V. DISCUSIÓN

Considerando los resultados obtenidos en relación a la hipótesis general, se determina que existe diferencia significativa entre la percepción que tienen los docentes de ambas redes sobre el liderazgo directivo, pues, el rango promedio de en la Red rural Huancabamba es de 43,92 a diferencia de la Red Rural de Carmen de la Frontera con 57.08, confirmándose estos resultados con los valores dados por el estadígrafo U de Mann-Whitney: 921,000, con un valor $p < 0,05$ (Sig. Asintótica bilateral 0,022). Consecuentemente, se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula, pues, existe diferencia significativa en un nivel de 5% sobre la percepción del liderazgo directivo. Los resultados encontrados en el proceso de contraste de hipótesis, permiten determinar que los docentes de la red rural El Carmen de la Frontera tienen una mejor percepción del liderazgo directivo, en relación a los docentes de la red Huancabamba, evidenciándose una diferencia de 13,16 puntos, suficientes para aprobar la hipótesis de investigación. Además, se evidencia que el liderazgo directivo, es percibido por un alto porcentaje (84,0%) de docentes de la Red Carmen de la frontera, como Muy bueno, a diferencia de los docentes de la Red Huancabamba con un 76,0%, quedando evidente una diferencia de 8 puntos porcentuales. Además, existe un porcentaje menor de docentes que perciben el liderazgo en un nivel Bueno, 24% de docentes de la Red Huancabamba y 16,0% de la Red Carmen de la Frontera. Estos resultados permiten determinar que los directivos muestran liderazgo en el establecimiento de precisiones para direccionar la escuela, así también, rediseñar si es preciso la estructura organizativa en la escuela, organizando al personal bajo su cargo para el cumplimiento de funciones de manera eficiente y finalmente, demuestra gestión en la implementación del proceso de enseñanza y aprendizaje. Estos resultados, los cuales indican que el liderazgo directivo es muy bueno, los asociamos con las ideas que sostiene Leithwood (2000), cuando señala que el liderazgo directivo es un proceso que se relaciona al desarrollo de conductas que están relacionadas entre quienes lideran y la organización, promoviendo la influencia en las conductas, las cuales movilizan a los miembros de la comunidad educativa

(p.64). También los resultados se pueden comparar con lo que señala Chávez (2017) al referirse que toda escuela precisa que el director posea la esencia de un líder, con habilidades comunicativas que genere ambientes agradables y un informador pertinente; además, proactivo frente a las necesidades fundamentales de su personal (p.30). Los resultados en la presente investigación se relacionan con el estudio de Justiniano (2018): Liderazgo directivo en instituciones educativas, quien concluye que la mayoría de los directivos evidencian un liderazgo en nivel bueno, demostrando realizar sus funciones en forma eficaz y eficiente, además, permanentemente actualiza sus conocimientos y demuestra capacidad de gestión, por lo cual adquiere el reconocimiento del personal de la escuela.

En relación a los resultados obtenidos para la hipótesis específica 1, se determina que existe diferencia significativa entre la percepción que tienen los docentes de ambas redes sobre la dimensión establecer direcciones, pues, el rango promedio de en la Red rural Huancabamba es de 42,70 a diferencia de la Red Rural de Carmen de la Frontera con 58,30, confirmándose estos resultados con los valores dados por el estadígrafo U de Mann-Whitney: 860,000, con un valor $p < 0,01$ (Sig. Asintótica bilateral 0,004). Consecuentemente, se acepta la hipótesis de investigación y se desecha la hipótesis nula, pues, existe diferencia significativa en un nivel de 1% sobre la percepción de la dimensión. De acuerdo a los datos obtenidos en el proceso de contraste de hipótesis, se puede establecer que la percepción de los docentes de la red rural El Carmen de la Frontera sobre la dimensión establecer direcciones, es percibida de mejor forma que la percepción que tienen los docentes de la red Huancabamba, pues, existe una marcada diferencia de 15.60 puntos, lo cual permite la aprobación de la hipótesis. También, en los resultados se evidencia que la dimensión es percibida por un alto porcentaje (96,0%) de docentes de la Red Carmen de la frontera, como Muy bueno, a diferencia de los docentes de la Red Huancabamba con un 76,0%, quedando evidente una diferencia de 20 puntos porcentuales. Además, existe un porcentaje menor de docentes que perciben la dimensión en un nivel Bueno, 24% de docentes de la Red Huancabamba y 2,0% de la Red Carmen de la Frontera, notándose 22

puntos porcentuales de diferencia. Por los resultados expuestos, se puede establecer que los directivos han desarrollado liderazgo en el trabajo con los docentes para la formulación de la visión, misión y objetivos institucionales, así también, demuestra altas expectativas sobre el trabajo de los docentes, promoviendo el fortaleciendo las competencias pedagógicas. Los resultados encontrados sobre la dimensión establecer dimensiones, en los cuales se evidencia que hay un buen nivel de la misma, se relacionan con las apreciaciones de Munch (2013), quien considera que: “Un líder es aquel individuo que genera confianza y respeto, que tiene habilidad para conducir al grupo y la capacidad de inspiración que hace que el resto siga sus orientaciones”. Además, los hallazgos se pueden relacionar con lo que sostiene Leithwood (2004), quien considera que la dimensión establecer relaciones se caracteriza por acciones en las que el líder plantea una comprensión compartida sobre la institución, sus acciones y propósitos, con la finalidad que los trabajadores perciban la realización de sus funciones en coherencia con el logro de ciertos propósitos. En cuanto a los antecedentes considerados, los resultados de nuestra investigación guardan coherencia con el estudio de Ríos, Gonzáles, Prieto y Moreno (2017): Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, pues, también en su caso los docentes perciben al directivo como el agente que lidera todos los procedimientos a nivel institucional, con capacidad de gestión, con el deber de empoderar a todo su personal, promoviendo el trabajo colaborativo para tomar las mejores decisiones en bien de la escuela.

Sobre los resultados obtenidos para la hipótesis específica 2, estos determinan que existe diferencia significativa entre la percepción que tienen los docentes de ambas redes sobre la dimensión rediseñar la organización, pues, el rango promedio de en la Red rural Huancabamba es de 42,74 a diferencia de la Red Rural de Carmen de la Frontera con 58,26, confirmándose estos resultados con los valores dados por el estadígrafo U de Mann-Whitney: 862,000, con un valor $p < 0,01$ (Sig. Asintótica bilateral 0,007). Estos resultados permiten que se acepte la hipótesis de investigación y se rechace la nula, pues, existe diferencia significativa en un nivel de 1% sobre la percepción de la dimensión. Los datos obtenidos en el proceso de

contraste de hipótesis, permiten señalar que los docentes de la red rural El Carmen de la Frontera, perciben de mejor forma la dimensión rediseñar la organización, no así, los docentes de la red Huancabamba, información que se respalda en los 15.52 puntos que marcan la diferencia, y es por ello, que se valida la hipótesis de nuestro estudio. Además, los resultados indican que la dimensión rediseñar la organización, es percibida por un alto porcentaje (84,0%) de docentes de la Red Carmen de la frontera, como Muy bueno, a diferencia de los docentes de la Red Huancabamba con un 70,0%, quedando evidente una diferencia de 14 puntos porcentuales. También, existe un porcentaje menor de docentes que perciben la dimensión en un nivel Bueno, 30% de docentes de la Red Huancabamba y 16,0% de la Red Carmen de la Frontera, notándose 14 puntos porcentuales de diferencia. Los datos expuestos en esta tabla, nos permite indicar que la gestión desarrollada por los directivos se concreta en acciones como el trabajo organizado con las familias y comunidad, celebración de alianzas con instituciones de la localidad, y el apoyo permanente al docente en un clima laboral que favorece el proceso de enseñanza y aprendizaje. Los resultados encontrados sobre la dimensión en cuestión, la cual es considerada por los docentes con buen nivel, se relacionan con las apreciaciones señaladas por Chiavenato (2006) quien sostiene que el liderazgo es la competencia que desarrollan las personas para conducir a un grupo de individuos con la finalidad de lograr las metas planificadas en la institución, utilizando como estrategia la motivación y la práctica de buenas relaciones personales. Estos resultados también guardan coherencia con las ideas de Leithwood (2004), quien al referirse a la dimensión rediseñar la organización, sostiene que la escuela debe brindar apoyo al trabajo del personal docente, administrativo y estudiantes, a través de acciones flexibles que posibiliten acoplarse a la naturaleza cambiante del contexto, facilitando las labores de los trabajadores y estudiantes. Los resultados en la investigación, los cuales indican que el nivel de la dimensión es muy bueno (84% y 70%), se diferencian de los hallazgos en el estudio de Vega (2017), Liderazgo directivo y desempeño docente, pues, en este caso concluye que el 60% de los docentes consideran que el liderazgo directivo se ubica en un nivel regular, mientras que el 20% lo considera como bueno y otro 20% señala que está en un nivel malo.

En relación a los resultados obtenidos para la hipótesis específica 3, se determina que no existe diferencia significativa entre la percepción que tienen los docentes de ambas redes sobre la dimensión desarrollar personas, pues, el rango promedio de en la Red rural Huancabamba es de 48,46 y la Red Rural de Carmen de la Frontera 52,54, confirmándose estos resultados con los valores dados por el estadígrafo U de Mann-Whitney: 1148,000, con un valor $p > 0,05$ (Sig. Asintótica bilateral 0,475). Consecuentemente, se rechaza la hipótesis de investigación y se acepta la hipótesis nula, pues, no existe diferencia significativa sobre la percepción de la dimensión. De acuerdo a los datos obtenidos en el proceso de contraste de hipótesis, se puede establecer que, tanto la percepción de los docentes de la red rural El Carmen de la Frontera, como la de los docentes de la red Huancabamba, son parecidas, pues, no existe una marcada diferencia en los rangos promedios, teniendo sólo una diferencia de 4.08 puntos, lo cual permite rechazar la hipótesis de investigación. Además, se encontró que la dimensión desarrollar personas, es percibida por un alto porcentaje (84,0%) de docentes de la Red Carmen de la frontera, como Muy bueno, a diferencia de los docentes de la Red Huancabamba con un 70,0%, quedando evidente una diferencia de 14 puntos porcentuales. También, existe un porcentaje menor de docentes que perciben la dimensión en un nivel Bueno, 30% de docentes de la Red Huancabamba y 8,0% de la Red Carmen de la Frontera, notándose 22 puntos porcentuales de diferencia. En relación a estos resultados, se puede determinar que el trabajo de los directivos, está orientado a brindar atención y apoyo pedagógico al docente, así como promover un clima de confianza y buen trato, por otro lado, reconoce y estimula el desempeño docente a nivel de la institución e instancias superiores de gestión educativa. Los buenos resultados encontrados en relación a la dimensión desarrollar personas, se relacionan con los conceptos que propone Silíceo (2001), quien señala que “la particularidad del liderazgo es la decisión personal de orientar a al grupo de individuos con la finalidad de obtener además del bien individual, también el colectivo, promoviendo un conjunto de conductas y actitudes que se edifican con dedicación y responsabilidad” (p.51). También, los resultados con niveles

muy buenos sobre la dimensión, se relacionan con lo que establece Leithwood (2004), quien sostiene que en la dimensión desarrollar personas se implementan prácticas concretas como la atención y el soporte personal a los docentes, la motivación cognitiva y las altas expectativas que por ellos se tiene. Los resultados que se han encontrado en nuestra investigación, también concuerdan con los hallazgos en el estudio de Villacorta (2016) Percepción docente sobre el estilo de liderazgo del directivo, toda vez que en su investigación también se concluye que el 86% de los profesores perciben que el directivo se caracteriza por desarrollar un liderazgo transformacional, lo cual significa que fortalece y desarrolla buenas relaciones el personal de la escuela, motiva y apoya permanentemente a los docentes, comprometiéndolos con los objetivos y metas institucionales.

Considerando los resultados obtenidos en relación a la hipótesis específica 4, se determina que existe diferencia significativa entre la percepción que tienen los docentes de ambas redes sobre la dimensión gestionar la instrucción, pues, el rango promedio de en la Red rural Huancabamba es de 43,64 a diferencia de la Red Rural de Carmen de la Frontera con 57.36, confirmándose estos resultados con los valores dados por el estadígrafo U de Mann-Whitney: 907,000, con un valor $p < 0,05$ (Sig. Asintótica bilateral 0,011). Consecuentemente, se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula, pues, existe diferencia significativa en un nivel de 5% sobre la percepción de la dimensión. Los datos obtenidos en el proceso de contraste de hipótesis, permiten señalar que los docentes de la red rural El Carmen de la Frontera, perciben de mejor forma la dimensión gestionar la instrucción, no así, los docentes de la red Huancabamba, información que se respalda en los 13.72 puntos que marcan la diferencia, y es por ello, que se valida la hipótesis de nuestro estudio. Además, se encontró que la dimensión gestionar la instrucción, es percibida por un alto porcentaje (96,0%) de docentes de la Red Carmen de la frontera, como Muy bueno, a diferencia de los docentes de la Red Huancabamba con un 82,0%, quedando evidente una diferencia de 14 puntos porcentuales. Además, existe un porcentaje menor de docentes que perciben la dimensión en un nivel Bueno, 18% de docentes de la Red Huancabamba y 4,0% de la Red Carmen de la

Frontera, notándose 14 puntos porcentuales de diferencia. En relación a estos resultados, se puede determinar que los directivos de ambas redes, organizan a los docentes con mayor experiencia para liderar grupos de trabajo, además, se encargan de garantizar que la institución educativa cuente con los recursos materiales que se requieren y finalmente, brindan asesoramiento pedagógico que permite mejorar la práctica docente. Los resultados encontrados sobre la dimensión, los cuales señalan que alcanzan niveles muy buenos, se relacionan con lo establecido por Robinsón (2009), quien señala que el liderazgo en la práctica docente implica retroalimentar las estrategias de enseñanza, promover el desarrollo del docente y generar altas expectativas” (p. 102). También, los resultados se relacionan con lo expuesto por Leithwood (2006), quien hace referencia a la gestión de la instrucción como el brindar apoyo profesional a los profesores a través de la supervisión, evaluación y coordinación; el seguimiento de los aprendizajes y de la labor docente, impidiendo que los profesores se entretengan con actividades que no corresponden a sus roles. Los resultados en nuestra investigación contrastan con los hallazgos en el estudio de Cabrera (2019): Liderazgo directivo y clima organizacional, pues, mientras que, por el lado de nuestra investigación, la mayoría de docentes (96% y 82%) perciben que el nivel es muy bueno, los profesores en el estudio de Cabrera (2019) perciben que el liderazgo del director se encuentra en un nivel alto con porcentajes de 13,3% y en nivel regular con 86,7%.

VI. CONCLUSIONES

1. Existe diferencia significativa entre la percepción que tienen los docentes de ambas redes sobre el liderazgo directivo. Así se evidencia en el contraste de hipótesis, a través de los rangos promedios, donde la red rural Huancabamba tiene un valor de 43,92 y la red rural El Carmen de la frontera 57,08, datos confirmados con el estadígrafo de U de Mann-Whitney, el cual es de 921,000, con un valor $p < 0,05$ de 0,022.
2. Se evidencia diferencia significativa entre la percepción que tienen los docentes de ambas redes sobre la dimensión establecer relaciones. Los datos en el contraste de hipótesis revelan que, los rangos promedios de la red rural Huancabamba tiene un valor de 42,70 y la red rural El Carmen de la frontera 53,80, información que se valida con el estadígrafo de U de Mann-Whitney, el cual es de 860,000, con un valor $p < 0,01$ de 0,004
3. Los resultados obtenidos para la dimensión rediseñar la organización permiten concluir que, hay diferencia significativa entre la percepción que tienen los docentes de ambas instituciones. De acuerdo a la contrastación de hipótesis, la red Huancabamba tiene un valor de 42,74 y la red El Carmen de la frontera 58,26, lo cual es avalado con el estadígrafo de U de Mann-Whitney (862,000), con un valor $p < 0,01$ de 0,007.
4. No se evidencia diferencia significativa entre la percepción que tienen los docentes de ambas redes sobre la dimensión desarrollar personas. Los datos en el contraste de hipótesis revelan que, los rangos promedios de la red rural Huancabamba tiene un valor de 48,46 y la red rural El Carmen de la frontera 52,54, datos que se confirman con el estadígrafo de U de Mann-Whitney, el cual es de 1148,000, con un valor $p > 0,05$ de 0,475.
5. Existe diferencia significativa entre la percepción que tienen los docentes de ambas redes sobre la dimensión gestionar la instrucción. Así se evidencia en el contraste de hipótesis, a través de los rangos promedios, donde la red rural Huancabamba tiene un valor de 43,64 y la red rural El Carmen de la frontera 57,36, datos confirmados con el estadígrafo de U de Mann-Whitney, el cual es de 907,000, con un valor $p < 0,05$ de 0,011.

VII. RECOMENDACIONES

1. Fortalecer el nivel de liderazgo, con la finalidad de mantener la gestión eficiente que se viene desarrollando, involucrando de manera activa y responsable a los miembros de la comunidad educativa, poniendo énfasis en el desarrollo de aspectos institucionales de acuerdo a los lineamientos educativos establecidos y en concordancia con las necesidades e intereses de la comunidad educativa.
2. Promover el trabajo colaborativo y colegiado, en la planificación de acciones para el direccionamiento de las instituciones educativas, manteniendo los niveles de aceptación de la gestión, a través de la programación de reuniones con el objetivo de revisar y replantear si es preciso la visión, misión, objetivos y metas institucionales, y el fortalecimiento de las expectativas sobre el desempeño de los docentes.
3. Mantener los niveles de percepción que tienen los docentes sobre el rediseño de la institución educativa, promoviendo acciones de participación activa de la familia en la escuela, celebración de convenios y alianzas con instituciones de la comunidad que beneficien la institución educativa y apoyo permanente a la labor docente en el marco de un clima favorable y ambiente de trabajo colaborativo.
4. Potenciar el apoyo y atención al docente, generando espacios de reflexión sobre aspectos personales y profesionales, demostrando apertura al diálogo, confianza y buen trato. Es preciso, además, que se reconozca de manera pública el buen desempeño demostrado por el docente en su práctica pedagógica.
5. Sostener los niveles de apreciación sobre la dimensión gestionar la instrucción, promoviendo la participación activa de los docentes a través de comisiones de trabajo que permitan tomar decisiones consensuadas, como la gestión de los recursos humanos y materiales, en beneficio de toda la comunidad educativa, así como el monitoreo y acompañamiento al docente.

REFERENCIAS

- Arias, R. y Cantón I. (2006). El liderazgo y la dirección de centros educativos. Barcelona: Davinci Continental
- Barber y Mourshed (2008) Cómo lograron e hicieron las técnicas educativas con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos. 41 edición. Editorial San Marimo.
- Barraza, A. (2005). Una conceptualización comprehensiva de la innovación educativa, en "Innovación educativa", Vol.5. Número 28 p.p. 19-21. Instituto Politécnico Nacional. D.F.México.
- Bass, B. (2003) La predicción de rendimiento de la unidad mediante la evaluación de liderazgo transformacional y transaccional. Diario de psicología aplicada.
- Bass, B. (1995) The transformational and transactional leadership of men and women. *International Review of Applied Psychology*, 45, 5-34.
- Bolívar, A. (2009) Una dirección para el aprendizaje. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. N°7. Recuperado el 08 - 04 - 21 de <http://www.rinace.net/reice/números/arts/vol7num3/art2.pdf>
- Bycio, P. (1995) Otras evaluaciones de la conceptualización de Bass de liderazgo transaccional y transformacional. *Diario de psicología aplicada*
- Cabrera, P. (2019) *Liderazgo directivo y clima organizacional*, (tesis de Maestría) Universidad César Vallejo Piura Perú.
- Comisión de economía para América Latina y el Caribe CEPAL (2020) "América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales", Informe Especial COVID-19, N° 1, Santiago, 3 de abril.
- Chamorro, D. (2005) *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director* (Tesis doctoral) Universidad Complutense de Madrid.
- Chávez, A. (2017) *Relación entre el liderazgo directivo con el desempeño docente en las instituciones educativas Nuestra Señora de La Merced y Juan XXIII del nivel secundario*. (tesis de Maestría). Universidad Nacional de Cajamarca Perú.

- Chiavenato, I. (2006). Administración de recursos humanos. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1998). Administración de recursos humanos.: México D.F.: Thomson Editores.
- Collao, O. (1997). Gestión educativa. Lima: Asociación Grafica Educativa. Pág. 114. (BC de San Marcos)
- Cruz, R. (2020) *Liderazgo educativo y desempeño directivo*, (tesis de Maestría) Universidad César Vallejo Piura Perú.
- Day, C. (2007). The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes. Interim Report. Nottingham: National College for School Leadership / University of Nottingham.
- Flores, E. (2014) *El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura*. (Tesis de pregrado) Universidad de Piura Perú.
- Fullan, M. (2007). The Six secrets of Change. What Best Leaders Do to Help Their Organizations Survive and Thrive. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gallegos. (2004). Gestión educativa Y procedimiento de descentralización. Lima: San Marcos. Pág. 112, 114, 117 (B. Publica de Lima).
- Goberna, R. (2001). "Aprender a liderar equipos". Ediciones Paidós.España. <http://wwwprismaseducativos.com.ar/gestión.htm>.
- Hallinger, J. y Murphy, P. (1987). Assessing and Developing Principal Instructional Leadership. Educational Leadership. EBSCO Publishing
- Hernández, Y. (2008) Nuevo Rol del Docente del Siglo XXI. Disponible en URL. Gestiopolis.com/economía/rol-del-docente-en-laeducacion.htm.
Recuperado 02 – 04 – 21
- Heck, R., Larsen, T. y Marcoulides, G. (1990). Instructional Leadership and School Achievement: Validation of a Causal Model. Educational Administration Quarterly, 26(2).
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014) Metodología de la investigación. Mc Graw-Hill / Interamericana Editores, S.A. México.

- Jones, G. & George, J. (2006). *Administración de tiempos contemporáneos* (4ª Ed.). México.
- Justiniano, L. (2018) *Liderazgo directivo en instituciones educativas*, (tesis de Maestría) Universidad Nacional del Centro Huancayo Perú.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kouzes, J. y Posner B. (2010). *El desafío del liderazgo. Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios*. Quinta reimpresión. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Leithwood, K. y Beatty, B. (2007). *Leading With Teacher Emotions in Mind*. Corwin Press.
- Leithwood, K. (2006). *Successful School Leadership. What it Is and How it Influences Pupil Learning*. Nottingham: National College for School Leadership / University of Nottingham.
- Leithwood, K. (2004). *Educational Leadership. A Review of the Research*. Prepared for the Laboratory for Student Success. Temple University Center for Research in Human Development and Education.
- Leithwood, K. (2000). *The effects of different sources of leadership on student engagement in school*. En: Riley K. y Louis, K. (Eds.), *Leadership for Change and School Reform*. London: Routledge Falmer.
- Martínez, J. (2015) *Los estilos de liderazgo en las organizaciones gubernamentales*. Ecuador. Editorial El Universo
- Morales, P. (2016) *Liderazgo y educación*. México. Editorial Océano.
- Mullins M. (2009) *Funciones del directivo en las instituciones educativas: liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Editorial GRADE.
- Münch, L. (2013) *Administración de Instituciones Educativas*. México: Ed. Trillas
- Muntané, J. (2010). *Introducción a la investigación básica*. Instituto de investigación de Córdoba

- Pariente, J. (2010) Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones. México (pp 245-296.)
- Ríos, M. González, I. Prieto, O. y Moreno, J. (2017) *Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar*, (tesis de Maestría) Universidad de la Sabana Colombia.
- Robbins, V. (1989) From instructional leadership to leadership capabilities: Empirical findings and methodological challenges. *Leadership and Policy in Schools*, 9(1), 1-26.
- Robinson, V. (2009) Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* (2009)
- Robinson, V. (2007). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why*. ACEL Monograph Series, 41.
- Robinson, V. y Timperley, H. (2007). The leadership of the improvement of teaching and learning: lessons from initiatives with positive outcomes for students. *Australian Journal of Education*, 51(3).
- Rodríguez. (2011). *Educación y Bases del liderazgo*. Chile: OREALC/UNESCO.
- Sánchez H. y Reyes C. (1984). *Metodología y Diseños de Investigación científica*. Lima:(N.E.)149 pp
- Senge, P. (1999) *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica S.A. España.
- Silins, H. y Mulford, B. (2007). *Leadership and School Effectiveness and Improvement*. *International Handbook of School Effectiveness and Improvement*, Springer, pp. 635-658.
- Stogdill's, R. (1974). *The handbook of Leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Vega, M. (2017) *Liderazgo directivo y desempeño docente*, (tesis de Maestría) Universidad César Vallejo Perú.
- Stoner & Freeman (1989) *Early childhood education policies in Chile: From pre-Jomtien to post-Dakar*. París: UNESCO

Villacorta, C. (2016) *Percepción docente sobre el estilo de liderazgo del directivo*, (tesis de Maestría) Universidad de Piura Perú.

Waters, T., Marzano, R. J. y McNulty, B. (2003). *Balanced Leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement*. Working paper. Denver: McRel.

ANEXOS

Matriz de operacionalización

Variable de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
Liderazgo directivo	Proceso que se asocia al progreso de ciertas conductas que se relacionan directamente a los líderes con la organización, haciendo posible la influencia de la conducción en el comportamiento y en el "sentido" que moviliza a los integrantes de una comunidad escolar. (Leithwood, 2000, p. 64)	El liderazgo directivo se concibe como la capacidad del director de para conducir al personal de la institución educativa, utilizando estrategias que le permiten obtener reconocimiento y confianza para el trabajo en equipo y el logro de los objetivos de la organización. La variable se operacionalizará a través de un cuestionario de 51 ítems de los cuales 19 corresponden a la dimensión establecer direcciones, 12 para la dimensión rediseñar la organización, 8 para la dimensión desarrollar personas y 12 para la dimensión gestionar la instrucción)	Establecer direcciones	Visión institucional	Ordinal
				Misión institucional	
				Objetivos institucionales	
				Metas institucionales	
				Expectativas de la práctica docente	
				Aprendizajes de los estudiantes	
			Rediseñar la organización	Relación con la familia y comunidad	
				Alianzas con instituciones del contexto	
				Cultura colaborativa	
				Protección de la labor docente	
			Desarrollar personas	Atención y apoyo al docente	
				Reconocimiento y estimulación docente	
			Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje)	Gestión de recursos humanos	
				Gestión de recursos materiales	
Monitoreo y acompañamiento al docente					
Conocimiento del currículo					

Instrumento de recolección de datos

CUESTIONARIO LIDERAZGO DIRECTIVO

En el presente instrumento se hace diferentes afirmaciones acerca de la labor que realiza tu director en la institución educativa. Por favor marcar una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo. Siendo el puntaje más favorable el 5 y el puntaje menos favorable el 1.

Marcar solo una respuesta a cada pregunta

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Neutral
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Ítems		1	2	3	4	5
Dimensión: Establecer dirección						
Indicador: Visión institucional						
1	El director sensibiliza al personal sobre la importancia de la visión institucional					
2	El director convoca al personal a reuniones de trabajo para analizar la visión institucional					
3	El director promueve que la visión institucional se elabore en trabajo realizado con todo el personal de la institución educativa					
4	El director utiliza estrategias para que el personal de la institución educativa tenga conocimiento de lo que comprende la visión institucional					
Indicador: Misión institucional						
5	El director organiza al personal de la institución educativa para realizar trabajo en equipo y proponer la misión institucional.					
6	El director ha sensibilizado al personal de la institución educativa sobre la importancia de la misión					
7	El director se encarga que la misión institucional sea conocida por el personal de la institución educativa					
8	El director tiene conocimientos sobre la elaboración de la misión institucional					
Indicador: Objetivos y metas institucionales						
9	Los objetivos y metas institucionales han sido propuestos en reuniones de trabajo dirigidas por el director					
10	El director ha brindado orientaciones pertinentes al personal para el planteamiento de objetivos y metas					
11	El director demuestra capacidad para llevar al personal a consensuar en el planteamiento de objetivos y metas institucionales					

12	Los objetivos y metas que se han planteado facilitan el logro de la misión y misión institucional					
Indicador: Expectativas de la práctica docente						
13	El director tiene altas expectativas del trabajo de planificación que realizan los docentes					
14	El director demuestra altas expectativas sobre el trabajo pedagógico de los docentes					
15	El director demuestra altas expectativas sobre las interacciones entre los docentes y los estudiantes					
16	El director demuestra altas expectativas sobre la comunicación entre los docentes y los padres de familia					
Indicador: Aprendizajes de los estudiantes						
17	El director gestiona acciones orientadas a las mejoras de los aprendizajes de los estudiantes					
18	El director coordina con el personal docente actividades para optimizar los aprendizajes de los estudiantes					
19	El director capacita a los profesores en el uso de estrategias para generar aprendizajes significativos en los estudiantes					
Dimensión: Rediseñar la organización						
Indicador: Relación con la familia y comunidad						
20	El director involucra a las familias en el trabajo institucional con la finalidad de lograr mejores resultados					
21	El director considera la participación de las familias en las decisiones institucionales					
22	El director rinde cuentas a las familias de la gestión institucional que realiza.					
Indicador: Alianzas con instituciones del contexto						
23	El director promueve la firma de convenios con instituciones civiles de la localidad, que beneficien a la institución educativa					
24	El director promueve la implementación de proyectos pedagógicos con el apoyo de instituciones civiles, para beneficio de los estudiantes					
25	Existen en la institución educativa convenios con instituciones civiles que beneficien al personal docente					
Indicador: Cultura colaborativa						
26	El director promueve ambientes de trabajo colaborativo entre docentes					
27	El director promueve un clima de buenas interacciones entre los docentes					
28	El director promueve la socialización de buenas prácticas en el aula, con la finalidad de intercambiar experiencias entre los profesores					
Indicador: Protección de la labor docente						
29	El director avala ante las autoridades educativas el trabajo pedagógico que realizan los docentes					
30	El director brinda garantías para que el docente desarrolle su trabajo en condiciones adecuadas					
31	El director respeta los derechos que le corresponden a los docentes según ley					
Dimensión: Desarrollar personas						

Indicador: Atención y apoyo al docente						
32	El director muestra preocupación y dedica tiempo a los docentes que pasan por situaciones difíciles.					
33	El director brinda apoyo pedagógico a los docentes que lo requieren					
34	El director promueve espacios de capacitación y actualización docente					
35	El director brinda confianza y buen trato al personal docente					
Indicador: Reconocimiento y estimulación docente						
36	El director reconoce el desempeño destacado de los docentes en el aula					
37	El director realiza reconocimiento público a los docentes que destacan en su práctica docente					
38	El director estimula a los docentes que proponen proyectos en beneficio de la institución educativa y/o estudiantes					
39	El director solicita a las instancias de gestión educativa el reconocimiento al personal docente que sobresale en sus funciones					
Dimensión: Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje)						
Indicador: Gestión de recursos humanos						
40	El director asigna a los profesores a las aulas, considerando sus capacidades y experiencia laboral					
41	El director conforma comisiones de trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y fortalezas de los docentes					
42	El director promueve que los profesores con mayor experiencia lideren grupos de trabajo y motiven al resto					
Indicador: Gestión de recursos materiales						
43	El director distribuye los recursos materiales de la institución de manera equitativa					
44	El director vela para que los recursos materiales se utilicen de manera pertinente					
45	El director realiza gestión para que la institución educativa cuente con los recursos materiales que se requieren					
Indicador: Monitoreo y acompañamiento al docente						
46	El director elabora el plan de monitoreo y acompañamiento en consenso con el personal docente					
47	El director brinda asesoramiento pedagógico luego de realizar el monitoreo de la práctica docente					
48	El asesoramiento que brinda el director permite mejorar la práctica docente					
Indicador: Conocimiento del currículo						
49	El director tiene manejo del Currículo Nacional de la Educación Básica (CNEB)					
50	El director promueve el análisis del CNEB, a través de grupos de trabajo con los docentes.					
51	El director fomenta la contextualización y diversificación del CNEB a la realidad local.					

Validez y Confiabilidad del instrumento

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Escala: ALL VARIABLES

Liderazgo directivo

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	6	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	6	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,737	51

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
El director sensibiliza al personal sobre la importancia de la visión institucional	176,33	71,467	,502	,716
El director convoca al personal a reuniones de trabajo para analizar la visión institucional	177,50	60,700	,802	,681
El director promueve que la visión institucional se elabore en trabajo realizado con todo el personal de la institución educativa	176,83	77,367	,214	,733
El director utiliza estrategias para que el personal de la institución educativa tenga conocimiento de lo que comprende la visión institucional	175,83	79,767	-,119	,742
El director organiza al personal de la institución educativa para realizar trabajo en equipo y proponer la misión institucional.	177,00	76,000	,311	,729
El director ha sensibilizado al personal de la institución educativa sobre la importancia de la misión	176,83	77,367	,214	,733
El director se encarga que la misión institucional sea conocida por el personal de la institución educativa	177,33	72,267	,442	,720
El director tiene conocimientos sobre la elaboración de la misión institucional	176,83	77,367	,214	,733

Los objetivos y metas institucionales han sido propuestos en reuniones de trabajo dirigidas por el director	176,33	77,867	,102	,736
El director ha brindado orientaciones pertinentes al personal para el planteamiento de objetivos y metas	176,50	71,900	,517	,717
El director demuestra capacidad para llevar al personal a consensuar en el planteamiento de objetivos y metas institucionales	177,00	67,600	,427	,717
Los objetivos y metas que se han planteado facilitan el logro de la misión y misión institucional	176,33	77,867	,102	,736
El director tiene altas expectativas del trabajo de planificación que realizan los docentes	176,50	74,700	,595	,723
El director demuestra altas expectativas sobre el trabajo pedagógico de los docentes	176,83	74,167	,673	,721
El director demuestra altas expectativas sobre las interacciones entre los docentes y los estudiantes	176,67	79,067	,000	,737
El director demuestra altas expectativas sobre la comunicación entre los docentes y los padres de familia	176,50	84,300	-,720	,757
El director gestiona acciones orientadas a las mejoras de los aprendizajes de los estudiantes	176,50	75,900	,422	,728
El director coordina con el personal docente actividades para optimizar los aprendizajes de los estudiantes	176,67	79,067	,000	,737
El director capacita a los profesores en el uso de estrategias para generar aprendizajes significativos en los estudiantes	177,50	63,100	,590	,700
El director involucra a las familias en el trabajo institucional con la finalidad de lograr mejores resultados	176,67	79,867	-,106	,745
El director considera la participación de las familias en las decisiones institucionales	178,33	70,267	,361	,723
El director rinde cuentas a las familias de la gestión institucional que realiza.	177,00	80,800	-,164	,752
El director promueve la firma de convenios con instituciones civiles de la localidad, que beneficien a la institución educativa	177,00	69,600	,646	,708
El director promueve la implementación de proyectos pedagógicos con el apoyo de instituciones civiles, para beneficio de los estudiantes	176,33	79,867	-,116	,744

Existen en la institución educativa convenios con instituciones civiles que beneficien al personal docente	176,67	73,067	,518	,719
El director promueve ambientes de trabajo colaborativo entre docentes	176,33	75,067	,236	,731
El director promueve un clima de buenas interacciones entre los docentes	176,33	79,867	-,116	,744
El director promueve la socialización de buenas prácticas en el aula, con la finalidad de intercambiar experiencias entre los profesores	176,67	76,267	,217	,732
El director avala ante las autoridades educativas el trabajo pedagógico que realizan los docentes	177,67	86,267	-,481	,771
El director brinda garantías para que el docente desarrolle su trabajo en condiciones adecuadas	176,33	77,467	,147	,735
El director respeta los derechos que le corresponden a los docentes según ley	177,33	80,667	-,201	,746
El director muestra preocupación y dedica tiempo a los docentes que pasan por situaciones difíciles.	177,33	67,067	,646	,702
El director brinda apoyo pedagógico a los docentes que lo requieren	176,50	75,900	,422	,728
El director promueve espacios de capacitación y actualización docente	176,50	84,300	-,720	,757
El director brinda confianza y buen trato al personal docente	176,50	80,700	-,245	,745
El director reconoce el desempeño destacado de los docentes en el aula	176,67	79,067	,000	,737
El director realiza reconocimiento público a los docentes que destacan en su práctica docente	176,50	75,900	,422	,728
El director estimula a los docentes que proponen proyectos en beneficio de la institución educativa y/o estudiantes	176,17	81,367	-,263	,749
El director solicita a las instancias de gestión educativa el reconocimiento al personal docente que sobresale en sus funciones	176,17	81,367	-,263	,749
El director asigna a los profesores a las aulas, considerando sus capacidades y experiencia laboral	176,50	84,300	-,720	,757
El director conforma comisiones de trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y fortalezas de los docentes	176,33	68,267	,751	,702
El director promueve que los profesores con mayor experiencia lideren grupos de trabajo y motiven al resto	176,83	82,567	-,494	,751

El director distribuye los recursos materiales de la institución de manera equitativa	177,50	63,100	,590	,700
El director vela para que los recursos materiales se utilicen de manera pertinente	176,67	79,867	-,106	,745
El director realiza gestión para que la institución educativa cuente con los recursos materiales que se requieren	178,33	70,267	,361	,723
El director elabora el plan de monitoreo y acompañamiento en consenso con el personal docente	177,00	80,800	-,164	,752
El director brinda asesoramiento pedagógico luego de realizar el monitoreo de la práctica docente	177,00	69,600	,646	,708
El asesoramiento que brinda el director permite mejorar la práctica docente	176,33	79,867	-,116	,744
El director tiene manejo del Currículo Nacional de la Educación Básica (CNEB)	176,67	73,067	,518	,719
El director promueve el análisis del CNEB, a través de grupos de trabajo con los docentes.	176,33	75,067	,236	,731
El director fomenta la contextualización y diversificación del CNEB a la realidad local.	176,33	79,867	-,116	,744

Catacaos, abril del 2021.

Mg. Félix Ignacio Flores Campos.

Director de la I.E. “San Francisco de Asís” - Provincia de Huancabamba.

ASUNTO: SOLICITO APOYO PARA PODER APLICAR EL CUESTIONARIO A SU PERSONAL DOCENTE DE MI TRABAJO DE INVESTIGACIÓN SOBRE PERCEPCIÓN DOCENTE DEL LIDERAZGO DIRECTIVO.

Por medio del presente es grato dirigirme a Usted, no sin antes expresarle mi cordial saludo con la finalidad de expresarle lo siguiente:

Solicitarle por medio de su digna persona en calidad de Director autorice a que su personal docente participe en la aplicación del cuestionario de mi trabajo de investigación sobre Percepción Docente del Liderazgo Directivo.

Cabe resaltar que me encuentro realizando mi trabajo de investigación en la Universidad Cesar Vallejo para obtener mi grado de Magister.

Es propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi alta consideración y estima personal.

ATENTAMENTE



JESSENIA JOVANI VEGA YOVERA

DNI:40127729

RECIBIDO: ABRIL, 30 DEL 2021



Felix I. Flores Campos
I.E. SAN FRANCISCO DE ASIS
HUANCABAMBA
DIRECTOR



"AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERÚ: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA"

Huancabamba, 04 de mayo del 2021.

OFICIO N° 047-2021-GOB-REG-DREP-UGEL-H-IE- "SFA"-H-D.

SEÑORA : Lic. JESSENIA JOVANI VEGA YOVERA
DOCENTE ESTUDIANTE DE MAESTRÍA.

**ASUNTO: APLICACIÓN DE CUESTIONARIO A LOS
DOCENTES DE LA IE. "SAN FRANCISCO DE ASÍS"**

Me es grato dirigirme a usted, para presentarle mi saludo cordial, asimismo para hacer de su conocimiento que, he recepcionado el documento mediante el cual solicita la aplicación de un cuestionario a los docentes de la institución que me digno dirigir; al respecto, le manifiesto que tiene la correspondiente AUTORIZACIÓN para proceder a la aplicación de tal cuestionario.

Propicia la ocasión para renovarle los sentimientos de mi especial consideración y alta estima personal.

Atentamente

Felix I. Flores Campos
I.E. SAN FRANCISCO DE ASÍS
HUANCABAMBA
DIRECTOR

FIFC/nonus@

c.c.a.

Catacaos, abril del 2021.

Mg. Rosita Piscocya Labrin

Directora de la I.E. “Juan Velasco Alvarado” -Centro Poblado de Talaneo.

ASUNTO: SOLICITO APOYO PARA PODER APLICAR EL CUESTIONARIO A SU PERSONAL DOCENTE DE MI TRABAJO DE INVESTIGACIÓN SOBRE PERCEPCION DOCENTE DEL LIDERAZGO DIRECTIVO.

Por medio del presente es grato dirigirme a Usted, no sin antes expresarle mi cordial saludo con la finalidad de expresarle lo siguiente:

Solicitarle por medio de su digna persona en calidad de Directora autorice a que su personal docente participe en la aplicación del cuestionario de mi trabajo de investigación sobre Percepción Docente del Liderazgo Directivo.

Cabe resaltar que me encuentro realizando mi trabajo de investigación en la Universidad Cesar Vallejo para obtener mi grado de Magister.

Es propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi alta consideración y estima personal.

ATENTAMENTE



JESSENIA JOVANI VEGA YOVERA

DNI:40127729

RECIBIDO 02-04-2021





OFICIO N° 055-2021-IE 14460 JUAN VELASCO ALVARADO-CP TALANEO

Lic. JESSENIA JOVANI VEGA YOVERA

ASUNTO : APLICACIÓN DE CUESTIONARIO A LOS PROFESORES DE LA IE. 14460- JUAN VELASCO ALVARADO

FECHA : 02 de abril del 2021

Es grato dirigirme a Usted, para saludarle cordialmente en nombre de la Institución Educativa N°14460 Juan Velasco Alvarado del CP Talaneo, Distrito el Carmen de la Frontera, Provincia de Huancabamba, Región Piura, la que me honro en dirigir; y a la vez, considerando su solicitud de la Lic. JESSENIA JOVANI VEGA YOVERA, con DNI:40127729, autorizo para aplicación de una encuesta a los docentes de la Institución Educativa N°14460 Juan Velasco Alvarado, como parte de su trabajo de tesis de maestría.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para reiterarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,



I.E.P. N° 14460
"JUAN VELASCO ALVARADO"
TALANEO
Rosa Lidia Piscocoya La Rosa
DIRECTORA

“AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERÚ: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA”

Catacaos, abril del 2021.

Lic. Francisco Bayona Sernaque.

Director de la I.E" 14469"-Caserio Sicce Quisterios.

ASUNTO: SOLICITO APOYO PARA PODER APLICAR EL CUESTIONARIO A SU PERSONAL DOCENTE DE MI TRABAJO DE INVESTIGACIÓN SOBRE PERCEPCION DOCENTE DEL LIDERAZGO DIRECTIVO.

Por medio del presente es grato dirigirme a Usted, no sin antes expresarle mi cordial saludo con la finalidad de expresarle lo siguiente:

Solicitarle por medio de su digna persona en calidad de Director autorice a que su personal docente participe en la aplicación del cuestionario de mi trabajo de investigación sobre Percepción Docente del Liderazgo Directivo.

Cabe resaltar que me encuentro realizando mi trabajo de investigación en la Universidad Cesar Vallejo para obtener mi grado de Magister.

Es propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi alta consideración y estima personal.

ATENTAMENTE

JESSENIA JOVANI VEGA YOVERA

DNI:40127729

Recibí conforme:

02/04/2021



Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Sicce Quisterios, 02 de abril del 2021.

OFICIO N° 022-2021-GOB-REG-DREP-PIURA-UGEL-HBBA-I.E. N°14469. S.Q./D

SEÑORITA : Lic. JESSENIA JOVANI VEGA YOVERA

PRESENTE. –

**ASUNTO: APLICACIÓN DE CUESTIONARIO A LOS
PROFESORES DE LA IE. 14469 – SICCE
QUISTERIOS.**

Es grato dirigirme a Usted, para saldarle cordialmente en nombre de la Institución Educativa N°14469 del caserío de Sicce Quisterios, Distrito el Carmen de la Frontera, Provincia de Huancabamba, Región Piura, la que me honro en dirigir; y a la vez, a la Lic. JESSENIA JOVANI VEGA YOVERA, con DNI:40127729, autorizo para aplicación de una encuesta a los docentes de la I.E: 14469 del caserío de Sicce Quisterios.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para reiterarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,



The image shows an official stamp and a handwritten signature in blue ink. The stamp is circular on the left and rectangular on the right. The circular part contains the text 'DIRECCION' and 'SICCE QUISTERIOS'. The rectangular part contains the name 'Lic. Francisco Bayona Serna' and the title 'DIRECTOR'.

“AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERÚ: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA”

Catacaos, abril del 2021.

Mg. Oscar García Melendres.

Director de la I.E" Agropecuario"-Provincia de Huancabamba.

ASUNTO: SOLICITO APOYO PARA PODER APLICAR EL CUESTIONARIO A SU PERSONAL DOCENTE DE MI TRABAJO DE INVESTIGACIÓN SOBRE PERCEPCION DOCENTE DEL LIDERAZGO DIRECTIVO.

Por medio del presente es grato dirigirme a Usted, no sin antes expresarle mi cordial saludo con la finalidad de expresarle lo siguiente:

Solicitarle por medio de su digna persona en calidad de Director autorice a que su personal docente participe en la aplicación del cuestionario de mi trabajo de investigación sobre Percepción Docente del Liderazgo Directivo.

Cabe resaltar que me encuentro realizando mi trabajo de investigación en la Universidad Cesar Vallejo para obtener mi grado de Magister.

Es propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi alta consideración y estima personal.

ATENTAMENTE



JESSENIA JOVANI VEGA YOVERA

DNI:40127729

Recibí conforme:
02/04/2021



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CALIDAD DE SERVICIO EDUCATIVO

N°	Dimensiones/Ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1. Establecer direcciones							
1	El director sensibiliza al personal sobre la importancia de la visión institucional	x		x		x		
2	El director convoca al personal a reuniones de trabajo para analizar la visión institucional	x		x		x		
3	El director promueve que la visión institucional se elabore en trabajo realizado con todo el personal de la institución educativa	x		x		x		
4	El director utiliza estrategias para que el personal de la institución educativa tenga conocimiento de lo que comprende la visión institucional	x		x		x		
5	El director organiza al personal de la institución educativa para realizar trabajo en equipo y proponer la misión institucional.	x		x		x		
6	El director ha sensibilizado al personal de la institución educativa sobre la importancia de la misión	x		x		x		
7	El director se encarga que la misión institucional sea conocida por el personal de la institución educativa	x		x		x		
8	El director tiene conocimientos sobre la elaboración de la misión institucional	x		x		x		
9	Los objetivos y metas institucionales han sido propuestos en reuniones de trabajo dirigidas por el director	x		x		x		
10	El director ha brindado orientaciones pertinentes al personal para el planteamiento de objetivos y metas	x		x		x		
11	El director demuestra capacidad para llevar al personal a consensuar en el planteamiento de objetivos y metas institucionales	x		x		x		
12	Los objetivos y metas que se han planteado facilitan el logro de la misión y misión institucional	x		x		x		

13	El director tiene altas expectativas del trabajo de planificación que realizan los docentes	x		x		x		
14	El director demuestra altas expectativas sobre el trabajo pedagógico de los docentes	x		x		x		
15	El director demuestra altas expectativas sobre las interacciones entre los docentes y los estudiantes	x		x		x		
16	El director demuestra altas expectativas sobre la comunicación entre los docentes y los padres de familia	x		x		x		
17	El director gestiona acciones orientadas a las mejoras de los aprendizajes de los estudiantes	x		x		x		
18	El director coordina con el personal docente actividades para optimizar los aprendizajes de los estudiantes	x		x		x		
19	El director capacita a los profesores en el uso de estrategias para generar aprendizajes significativos en los estudiantes	x		x		x		
	Dimensión 2. Rediseñar la organización							
20	El director involucra a las familias en el trabajo institucional con la finalidad de lograr mejores resultados	x		x		x		
21	El director considera la participación de las familias en las decisiones institucionales	x		x		x		
22	El director rinde cuentas a las familias de la gestión institucional que realiza.	x		x		x		
23	El director promueve la firma de convenios con instituciones civiles de la localidad, que beneficien a la institución educativa	x		x		x		
24	El director promueve la implementación de proyectos pedagógicos con el apoyo de instituciones civiles, para beneficio de los estudiantes	x		x		x		
25	Existen en la institución educativa convenios con instituciones civiles que beneficien al personal docente	x		x		x		
26	El director promueve ambientes de trabajo colaborativo entre docentes	x		x		x		
27	El director promueve un clima de buenas interacciones entre los docentes	x		x		x		
28	El director promueve la socialización de buenas prácticas en el aula, con la finalidad de intercambiar experiencias entre los profesores	x		x		x		
29	El director avala ante las autoridades educativas el trabajo pedagógico que realizan los docentes	x		x		x		
30	El director brinda garantías para que el docente desarrolle su trabajo en condiciones adecuadas	x		x		x		
31	El director respeta los derechos que le corresponden a los docentes según ley	x		x		x		

	Dimensión 3. Desarrollar personas						
32	El director muestra preocupación y dedica tiempo a los docentes que pasan por situaciones difíciles.	x		x		x	
33	El director brinda apoyo pedagógico a los docentes que lo requieren	x		x		x	
34	El director promueve espacios de capacitación y actualización docente	x		x		x	
35	El director brinda confianza y buen trato al personal docente	x		x		x	
36	El director reconoce el desempeño destacado de los docentes en el aula	x		x		x	
37	El director realiza reconocimiento público a los docentes que destacan en su práctica docente	x		x		x	
38	El director estimula a los docentes que proponen proyectos en beneficio de la institución educativa y/o estudiantes	x		x		x	
39	El director solicita a las instancias de gestión educativa el reconocimiento al personal docente que sobresale en sus funciones	x		x		x	
	Dimensión 4. Gestionar la instrucción						
40	El director asigna a los profesores a las aulas, considerando sus capacidades y experiencia laboral	x		x		x	
41	El director conforma comisiones de trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y fortalezas de los docentes	x		x		x	
42	El director promueve que los profesores con mayor experiencia lideren grupos de trabajo y motiven al resto	x		x		x	
43	El director distribuye los recursos materiales de la institución de manera equitativa	x		x		x	
44	El director vela para que los recursos materiales se utilicen de manera pertinente	x		x		x	
45	El director realiza gestión para que la institución educativa cuente con los recursos materiales que se requieren	x		x		x	
46	El director elabora el plan de monitoreo y acompañamiento en consenso con el personal docente	x		x		x	
47	El director brinda asesoramiento pedagógico luego de realizar el monitoreo de la práctica docente	x		x		x	
48	El asesoramiento que brinda el director permite mejorar la práctica docente	x		x		x	
49	El director tiene manejo del Currículo Nacional de la Educación Básica (CNEB)	x		x		x	
50	El director promueve el análisis del CNEB, a través de grupos de trabajo con los docentes.	x		x		x	

51	El director fomenta la contextualización y diversificación del CNEB a la realidad local.	x		x		x		
----	--	---	--	---	--	---	--	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Se determina que hay suficiencia en el instrumento

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr: Menacho Alvarado José wenceslao DNI: 02770428

Especialidad del validador: Educación

Piura, Mayo de 2021



Firma del experto

1Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CALIDAD DE SERVICIO EDUCATIVO

N°	Dimensiones/Ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1. Establecer direcciones							
1	El director sensibiliza al personal sobre la importancia de la visión institucional	x		x		x		
2	El director convoca al personal a reuniones de trabajo para analizar la visión institucional	x		x		x		
3	El director promueve que la visión institucional se elabore en trabajo realizado con todo el personal de la institución educativa	x		x		x		
4	El director utiliza estrategias para que el personal de la institución educativa tenga conocimiento de lo que comprende la visión institucional	x		x		x		
5	El director organiza al personal de la institución educativa para realizar trabajo en equipo y proponer la misión institucional.	x		x		x		
6	El director ha sensibilizado al personal de la institución educativa sobre la importancia de la misión	x		x		x		
7	El director se encarga que la misión institucional sea conocida por el personal de la institución educativa	x		x		x		
8	El director tiene conocimientos sobre la elaboración de la misión institucional	x		x		x		
9	Los objetivos y metas institucionales han sido propuestos en reuniones de trabajo dirigidas por el director	X		x		x		

10	El director ha brindado orientaciones pertinentes al personal para el planteamiento de objetivos y metas	X		x		x		
11	El director demuestra capacidad para llevar al personal a consensuar en el planteamiento de objetivos y metas institucionales	X		x		x		
12	Los objetivos y metas que se han planteado facilitan el logro de la misión y misión institucional	X		x		x		
13	El director tiene altas expectativas del trabajo de planificación que realizan los docentes	X		x		x		
14	El director demuestra altas expectativas sobre el trabajo pedagógico de los docentes	X		x		x		
15	El director demuestra altas expectativas sobre las interacciones entre los docentes y los estudiantes	X		x		x		
16	El director demuestra altas expectativas sobre la comunicación entre los docentes y los padres de familia	X		x		x		
17	El director gestiona acciones orientadas a las mejoras de los aprendizajes de los estudiantes	X		x		x		
18	El director coordina con el personal docente actividades para optimizar los aprendizajes de los estudiantes	X		x		x		
19	El director capacita a los profesores en el uso de estrategias para generar aprendizajes significativos en los estudiantes	X		x		x		
	Dimensión 2. Rediseñar la organización							
20	El director involucra a las familias en el trabajo institucional con la finalidad de lograr mejores resultados	X		x		x		
21	El director considera la participación de las familias en las decisiones institucionales	X		x		x		
22	El director rinde cuentas a las familias de la gestión institucional que realiza.	X		x		x		
23	El director promueve la firma de convenios con instituciones civiles de la localidad, que beneficien a la institución educativa	X		x		x		
24	El director promueve la implementación de proyectos pedagógicos con el apoyo de instituciones civiles, para beneficio de los estudiantes	X		x		x		

25	Existen en la institución educativa convenios con instituciones civiles que beneficien al personal docente	X		x		x		
26	El director promueve ambientes de trabajo colaborativo entre docentes	X		x		x		
27	El director promueve un clima de buenas interacciones entre los docentes	X		x		x		
28	El director promueve la socialización de buenas prácticas en el aula, con la finalidad de intercambiar experiencias entre los profesores	X		x		x		
29	El director avala ante las autoridades educativas el trabajo pedagógico que realizan los docentes	X		x		x		
30	El director brinda garantías para que el docente desarrolle su trabajo en condiciones adecuadas	X		x		x		
31	El director respeta los derechos que le corresponden a los docentes según ley	X		x		x		
	Dimensión 3. Desarrollar personas							
32	El director muestra preocupación y dedica tiempo a los docentes que pasan por situaciones difíciles.	X		x		x		
33	El director brinda apoyo pedagógico a los docentes que lo requieren	X		x		x		
34	El director promueve espacios de capacitación y actualización docente	X		x		x		
35	El director brinda confianza y buen trato al personal docente	X		x		x		
36	El director reconoce el desempeño destacado de los docentes en el aula	X		x		x		
37	El director realiza reconocimiento público a los docentes que destacan en su práctica docente	X		x		x		
38	El director estimula a los docentes que proponen proyectos en beneficio de la institución educativa y/o estudiantes	X		x		x		
39	El director solicita a las instancias de gestión educativa el reconocimiento al personal docente que sobresale en sus funciones	X		x		x		
	Dimensión 4. Gestionar la instrucción							
40	El director asigna a los profesores a las aulas, considerando sus capacidades y experiencia laboral	X		x		x		
41	El director conforma comisiones de trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y fortalezas de los docentes	X		x		x		

42	El director promueve que los profesores con mayor experiencia lideren grupos de trabajo y motiven al resto	X		x		x		
43	El director distribuye los recursos materiales de la institución de manera equitativa	X		x		x		
44	El director vela para que los recursos materiales se utilicen de manera pertinente	X		x		x		
45	El director realiza gestión para que la institución educativa cuente con los recursos materiales que se requieren	X		x		x		
46	El director elabora el plan de monitoreo y acompañamiento en consenso con el personal docente	X		x		x		
47	El director brinda asesoramiento pedagógico luego de realizar el monitoreo de la práctica docente	X		x		x		
48	El asesoramiento que brinda el director permite mejorar la práctica docente	X		x		x		
49	El director tiene manejo del Currículo Nacional de la Educación Básica (CNEB)	X		x		x		
50	El director promueve el análisis del CNEB, a través de grupos de trabajo con los docentes.	X		x		x		
51	El director fomenta la contextualización y diversificación del CNEB a la realidad local.	X		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Se determina que hay suficiencia en el instrumento

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr: Briones Mendoza Mario Napoleon DNI: 02888153

Especialidad del validador: Educación

Piura, Mayo de 2021



Dr. Mario N. Briones Mendoza
DOC. INVESTIGACIÓN
EPG UVC - PIURA

.....
Firma del experto

1Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA
Problema principal	Objetivo general	Hipótesis general	V1. Liderazgo directivo	Tipo de investigación: Descriptiva comparativa
¿Cuál es la percepción que tienen los docentes sobre el liderazgo directivo de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera?	Comparar la diferencia que tienen la percepción de los docentes sobre el liderazgo directivo de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera.	Existe diferencia significativa de la percepción de los docentes sobre el liderazgo directivo de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera.		Diseño: No experimental de corte transeccional
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas.		M1 01 =/ M2 02
¿Cuál es la percepción que tienen los docentes sobre la dimensión establecer direcciones de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera?,	Comparar la diferencia de la percepción que tienen los docentes sobre la dimensión establecer direcciones de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera.	Existe diferencia significativa de la percepción de los docentes sobre la dimensión establecer direcciones de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera		Población
¿Cuál es la percepción que tienen los docentes sobre la dimensión	Comparar la diferencia de la percepción que tienen los docentes sobre la dimensión	Existe diferencia significativa de la percepción de los docentes sobre la dimensión		Docentes de las redes rurales Huancabamba y El

rediseñar la organización, de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera?,	rediseñar la organización de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera	rediseñar la organización de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera		Carmen de la Frontera.
¿Cuál es la percepción que tienen los docentes sobre la dimensión desarrollar personas, de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera?	Comparar la diferencia de la percepción que tienen los docentes sobre la dimensión desarrollar personas de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera	Existe diferencia significativa de la percepción de los docentes sobre la dimensión desarrollar personas de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera		
¿Cuál es la percepción que tienen los docentes sobre la dimensión gestionar la instrucción, de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera?	Comparar la diferencia de la percepción que tienen los docentes sobre la dimensión gestionar la instrucción de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera	Existe diferencia significativa de la percepción de los docentes sobre la dimensión gestionar la instrucción de la Red Educativa Huancabamba y El Carmen de la Frontera		Muestra: 100

Ficha técnica

FICHA TÉCNICA PARA EL INSTRUMENTO LIDERAZGO DIRECTIVO

- **DATOS INFORMATIVOS:**

1. Denominación: Encuesta.
2. Tipo de Instrumento: Cuestionario.
3. Institución: Red rural Huancabamba y El Carmen de la Frontera.
4. Fecha de Aplicación: Mayo, 2021.
5. Autora: Br. Vega Yovera, Jessenia Jovani.
6. Medición: Variable Liderazgo directivo.
7. Administración: Docentes
8. Tiempo de Aplicación: 30 min. Aprox.
9. Forma de Aplicación: Individual.

- **OBJETIVO:**

Medir la percepción sobre el liderazgo directivo desde el punto de vista de los docentes de las redes rurales Huancabamba y El Carmen de la Frontera.

- **DIMENSIONES ESPECÍFICAS A EVALUARSE:**

- Establecer dirección.
- Rediseñar la organización.
- Desarrollar personas.
- Gestionar la instrucción

- **INSTRUCCIONES:**

1. El cuestionario consta de 51 ítems: Establecer dirección (19), Rediseñar organización (12), Desarrollar personas (08) y Gestionar la instrucción (12).
2. Se han establecido cuatro niveles para describir las dimensiones investigadas: Muy bueno, Bueno, regular y Deficiente.
3. Si consideramos el sistema de calificación del cuestionario, tenemos que cada ítem (pregunta) tiene un valor de:

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Neutral
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

4. El resultado final es la suma de las dos dimensiones haciendo un total de 255 puntos.

MATERIALES:

Lapto, PC y/o Celular.

EVALUACIÓN:**a. Nivel para cada una de las dimensiones:**

El puntaje parcial, se obtendrá sumando las puntuaciones de los ítems y de esta manera se obtendrá el nivel de la dimensión.

- Establecer dirección

Nivel muy bueno 77 - 95

Nivel bueno 58 - 76

Nivel regular 39 – 57

Nivel deficiente 19 - 38

- Rediseñar la organización

Nivel muy bueno 49 - 60

Nivel bueno 37 - 48

Nivel regular 25 – 36

Nivel deficiente 12 – 24

- Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Nivel muy bueno 33 - 40

Nivel bueno 25 - 32

Nivel regular 17– 24

Nivel deficiente 08 – 16

- Gestionar la instrucción

Nivel muy bueno 49 - 60

Nivel bueno 37 - 48

Nivel regular 25 – 36

Nivel deficiente 12 – 24

b. Nivel para la dimensión liderazgo directivo

Nivel muy bueno 207 - 255

Nivel bueno 155 - 206

Nivel regular 103 – 154

Nivel deficiente 51 – 102