

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

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

**Estilos de liderazgo pedagógico en las Instituciones  
Educativas rurales de Chiñama, Cañaris**

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

**AUTORA:**

Barrios Calderón, Ana Martina (ORCID: 0000-0003-2867-5301)

**ASESORA:**

Mg. Zorrilla de Ventura, Gladys Dalila (ORCID: 0000-0003-3856-0698)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y calidad educativa

**CHICLAYO — PERÚ**

**2022**

## **Dedicatoria**

A mis queridos padres Máximo y Elisa, a mi amado esposo, David, por su amor, paciencia y apoyo incondicional, a mis hijas Licy y Anais por ser mi fuente de motivación.

## **Agradecimiento**

A la universidad César Vallejo por la excelente formación brindada.

A los docentes y directores de las instituciones educativas N°129, 10818 y 10078, por su participación voluntaria y aportar al recojo de información para la realización del presente estudio.

A mi asesora Mg. Gladys Dalila Zorrilla de Ventura, por su dedicación y esmero al compartirnos sus conocimientos y experiencias en cada sesión y asesoría realizada.

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenido.....	iv
Índice de tablas.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III.METODOLOGÍA.....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	14
3.2. Variables y operacionalización.....	14
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis.....	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	16
3.5. Procedimientos.....	16
3.6. Método de análisis de datos.....	17
3.7. Aspectos éticos.....	17
IV.RESULTADOS.....	18
V. DISCUSIÓN.....	22
VI.CONCLUSIONES.....	28
VII.RECOMENDACIONES.....	29
REFERENCIAS.....	30
ANEXOS.....	35

## Índice de tablas

Tabla 1: Niveles de liderazgo de los docentes.....	18
Tabla 2: Niveles de liderazgo autoritario.....	19
Tabla 3: Niveles de liderazgo autoritario.....	20
Tabla 4: Niveles de liderazgo laissez-faire.....	21

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito determinar los niveles de liderazgo pedagógico de los docentes en las instituciones educativas rurales de Chiñama, Cañaris. El estudio se desarrolló a partir del enfoque cuantitativo del tipo básico, fue descriptivo simple, transaccional con diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 20 docentes de los niveles de inicial, primaria y secundaria, de las 3 instituciones educativas rurales de Chiñama, Cañaris. La técnica que se utilizó fue la encuesta y para el recojo de información se aplicó el cuestionario estilos de liderazgo con cinco escalas de respuestas y con 3 dimensiones (autoritario, democrático y laissez-Faire). Los resultados muestran que una gran proporción de docentes ejerce liderazgo en niveles medio y bajo, estos resultados significan que no se están cumpliendo con los objetivos institucionales, puesto que los docentes no se sienten motivados a mejorar y fortalecer su práctica pedagógica. Se concluye que gran cantidad de docentes ejercen el liderazgo en niveles deficientes.

**Palabras clave:** Liderazgo pedagógico, estilo autoritario, estilo democrático, estilo Laissez- Faire

## **ABSTRACT**

The purpose of this research work was to determine the levels of pedagogical leadership of teachers in rural educational institutions of Chiñama, Cañar. The study was developed from the quantitative approach, it was descriptive, simple, transactional with a non-experimental design. The sample consisted of 20 teachers from the initial, primary and secondary levels, from the 3 rural educational institutions of Chiñama, Cañar. The technique used was the survey and the leadership styles questionnaire was applied to collect information with five response scales and with 3 dimensions (authoritarian, democratic and laissez-Faire). The results show that a large proportion of teachers exercise Leadership at medium and low levels, these results mean that institutional objectives are not being met, since teachers do not feel motivated to improve and strengthen their pedagogical practice. It is concluded that a large number of teachers exercise leadership at poor levels.

**Keywords:** Pedagogical leadership, authoritarian style, democratic style, Laissez-Faire style

## I. INTRODUCCIÓN

El contexto actual en que vivimos, debido a las grandes transformaciones, producto de los avances tecnológicos y la era del conocimiento, demanda cambios profundos en el sistema educativo para afrontar los retos. Por lo que las instituciones educativas deben mejorar y garantizar una educación de calidad para todos los estudiantes, en un contexto de cambio climático y crisis ecológica, que es uno de los objetivos del desarrollo sostenible 4 (Kang, 2021). Esto ha ocasionado una serie de reformas educativas en los diferentes países del mundo, reconociendo que el liderazgo docente tiene resultados muy eficientes en el aprendizaje de los estudiantes y es fundamental para lograr el mejoramiento de las escuelas y en las aulas (Uysal & Sarier, 2019, pág.990). En ese sentido una demanda urgente es el liderazgo de los docentes para promover una reforma educativa y el avance sostenible (Chen et al, .221.pag 1)

A nivel internacional las instituciones resaltan la importancia de reformas en el sistema educativo para lograr cambios positivos, al respecto la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (2017) señala que se requiere un cambio fundamental en el rol de la educación, esta debe estar a la par de las aspiraciones y desafíos de este siglo. Por ello requieren un cambio en la forma de actuar y pensar de las personas para convertirse en generadores de cambio; también señala que uno de los factores trascendentales para lograr las metas educacionales es el liderazgo dentro de las escuelas.

El sistema educativo en diversos países experimenta falencias, al respecto Bolívar (2010) en su estudio encontró que tanto en España como en Chile la dirección de las instituciones ejerce un papel crítico en la práctica docente. El autor propone potenciar el liderazgo pedagógico en los docentes para mejorar el aprendizaje y dinamizar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Para promover una reforma curricular y el avance sostenible es imprescindible, el liderazgo curricular en la instituciones, que permita el desarrollo de los estudiantes, siendo la motivación interna de los docentes, la fuerza impulsadora para desarrollar este liderazgo (Chen et al., 2021)

En el contexto de América Latina, diversas investigaciones señalan que el liderazgo pedagógico influye en el rendimiento académico de los estudiantes, donde resaltan el liderazgo del director y el tipo de gestión como uno de los principales problemas.



En Colombia los resultados PISA de matemáticas, lectura y ciencia, muestran que los estudiantes obtuvieron resultados por debajo del promedio, los problemas pueden ser atribuidos a metodología de enseñanza débiles, debido a la ausencia de liderazgo docente (Pineda, 2021. pág. p3).

En el Perú, en la actualidad se observa que las instituciones educativas carecen de liderazgo por parte del director y los docentes. Esto se refleja en los resultados de evaluación censal que son muy desalentadores.

El Ministerio de educación (MINEDU, 2003) señala que la reforma educativa pone énfasis en una educación de calidad como un derecho, en el artículo 13, la ley General de educación 28044, afirma que la calidad educativa es el nivel más alto de formación que las personas deben alcanzar para enfrentar los desafíos que se le presenten en la vida. Según el MINEDU (2016) en los últimos años el acceso a la educación básica ha aumentado de manera significativa, sin embargo aún está pendiente la calidad educativa. Las evaluaciones internacionales y nacionales muestran gran deficiencia en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

El MINEDU (2019), señala que en la última evaluación ECE, tomadas a los estudiantes de segundo de primaria en el 2019, los resultados muestran que en lectura solo 37.6 % de estudiantes se encuentran en el nivel satisfactorio y en matemática únicamente el 17 % lograron el nivel satisfactorio.

Al respecto (Freire & Miranda, 2014) analizan los factores que influyen en el bajo rendimiento de los estudiantes y señala que uno de los factores claves es el estilo de liderazgo pedagógico que ejerce el director y los docentes; así mismo señala que las políticas de Estado recogen este aspecto. Sin embargo, a pesar de la importancia otorgada al liderazgo en la dirección y gestión de la educación, en nuestro país existen pocos estudios que recogen evidencias empíricas acerca de la incidencia que tiene el liderazgo del director y docentes sobre el rendimiento académico de los estudiantes.

Las instituciones educativas del centro poblado Chiñama, distrito Cañaris, no son ajenas a esta problemática, El Proyecto Educativo Institucional PEI (2021) muestra los resultados de la última Evaluación Censal y se puede observar que el gran porcentaje de estudiantes se encuentra en proceso 56% y en inicio 33%. Así mismo según el diagnóstico de la I.E. evidencia debilidades, gran porcentaje de docentes que no implementan estrategias pertinentes para realizar su labor

pedagógica, limitación para involucrarse en las actividades y en la toma de decisiones y temor al monitoreo; que repercute de forma negativa en el aprendizaje de los estudiantes, que puede estar relacionado al estilo de liderazgo pedagógico que ejercen los docentes, es por ello que se va ahondar sobre el tema.

Por lo expuesto anteriormente se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los niveles de liderazgo pedagógico de los docentes de las instituciones educativas rurales de Chiñama?

La presente investigación buscó, a través de la definición conceptual de liderazgo, enfoques, liderazgo pedagógico y sus dimensiones, encontrar una explicación a los diferentes comportamientos que muestran los docentes al trabajar en equipo, en la toma de decisiones, al implementar su práctica, al interactuar y relacionarse con los demás; que influye en el aprendizaje de los estudiantes y en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Así mismo es un aporte importante para los docentes de las instituciones educativas rurales de Chiñama, para que tengan conocimiento del nivel de estilos de liderazgo que poseen y analicen los efectos positivos y negativos en la gestión educativa, con el fin de mejorar la calidad del servicio y brindar una educación de calidad que se vea reflejada en el cumplimiento de las metas institucionales. A los directores de las instituciones educativas de Chiñama, les proveerá de una herramienta de gestión importante para conocer el nivel de liderazgo de cada uno de los docentes y tomar decisiones que les permita brindar un servicio de calidad y mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

La justificación metodológica de la presente investigación radica en que el estudio se realizó empleando los procesos del método científico, por ello los resultados tienen validez y servirá como evidencia y sustento para otros estudios con diferentes diseños metodológicos y unidades de análisis.

El objetivo principal de este trabajo de investigación fue determinar los niveles de liderazgo pedagógico de los docentes en las instituciones educativas rurales de Chiñama, Cañarís y como objetivos específicos, identificar el nivel de estilo liderazgo democrático en los docentes, identificar el nivel de liderazgo autoritario en los docentes e identificar el nivel de liderazgo laissez-faire en los docentes de las instituciones educativas rurales de Chiñama.

## **I. MARCO TEÓRICO**

En relación al tema de estudio, estilos de liderazgo pedagógico, existen estudios como antecedentes que se han realizado en el contexto internacional y nacional que se precisan a continuación:

En Turquía Yalcinkaya et al. (2021) buscaron investigar el efecto del comportamiento de iniciativa personal de los directores y su estilo de liderazgo en la motivación de los docentes. El estudio se diseñó con un enfoque cuantitativo, basado en el modelo de exploración relacional y la técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta. La población total estuvo conformada por 6553 maestros y se hizo uso del muestreo intencionado para la selección de la muestra que estuvo conformada por 406 maestros de 14 escuelas. Los resultados muestran que hay una relación significativa y positiva entre el estilo de liderazgo democrático y autoritario de los directores con los factores internos y externos de la motivación docente; así mismo hay una correlación negativa con el estilo de liderazgo liberal o laissez faire.

En Turquía, Cilek (2019) realizó un estudio que tuvo como propósito investigar los efectos del comportamiento del liderazgo de los directores en la organización de los docentes. La investigación fue cuantitativa, el método que utilizó fue el meta análisis y la técnica la encuesta. Los resultados del estudio muestran que el liderazgo democrático y transformacional tiene un efecto positivo en el compromiso organizacional de los docentes. Concluye afirmando que el líder con estilo democrático y transformacional aumenta el compromiso organizacional de los docentes más que otros enfoques de liderazgo.

En Colombia, Acuña y Bolívar (2019) en su investigación buscaron analizar la relación entre estilos de liderazgo y modelos de gestión, el diseño de investigación es no experimental de corte transversal, enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo correlacional. La técnica que se utilizó fue la encuesta y muestra censal. El resultado muestra que hay una relación significativa y directa entre los estilos de liderazgo directivo docente y gestión de calidad educativa.

A nivel nacional se realizaron estudios y resaltan la importancia de liderazgo pedagógico, al respecto Ponce (2020) en su estudio tuvo como objetivo establecer la relación entre estilo de liderazgo y desempeño docente, la investigación fue

descriptiva, diseño correlacional y de tipo no experimental. La muestra estuvo determinada por 45 docentes y se recogieron los datos por medio de dos cuestionarios, el instrumento que se utilizó para recoger la información fue la escala de Likert y se evaluó 3 dimensiones de liderazgo (liderazgo autoritario, democrático y liberal). Los instrumentos fueron validados por expertos y se tuvo que medir su confiabilidad; los resultados que se obtuvo es que gran porcentaje de los docentes percibieron que el liderazgo es regular y la conclusión a la que llegó fue que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño docente.

Graza (2019) en su estudio buscó determinar la relación entre estilo democrático-liberal y el cambio educativo de las instituciones educativas. El tipo de investigación fue descriptivo, de diseño no experimental de corte transversal. La muestra fue probabilística del tipo sistemático y estuvo conformada por 70 docentes. Los resultados al que llegó fue que hay una correlación baja entre el liderazgo democrático y el cambio educativo, así mismo hay una correlación positiva moderada entre el estilo liberal y el cambio educativo por los docentes. Concluye afirmando que hay una relación moderada positiva entre el estilo de liderazgo democrático-liberal y el cambio educativo por los docentes.

Otro estudio relacionado al tema, lo realizó Munayco (2019) en su trabajo de investigación buscó determinar la relación entre estilos de liderazgo y gestión directiva, responde al enfoque cuantitativo, el diseño es transversal del tipo no experimental. La muestra estuvo compuesta por 120 docentes, para recoger los datos se usó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario de los estilos de liderazgo que fue validado y evaluado su confiabilidad. Los resultados determinó una predominancia de los niveles medio de liderazgo, así mismo considera que no tienen un estilo definido. Las Conclusiones al que se llegó es que existe una relación significativa y positiva entre los estilos de liderazgo democrático y la gestión directiva; así mismo existe una relación inversa entre el estilo de liderazgo autoritario y liberal con la gestión directiva.

Por su parte, Soto (2018) realizó un trabajo de investigación con el propósito de determinar los estilos de liderazgo predominantes en los docentes. El tipo de investigación que utilizó fue básica descriptiva, de diseño no experimental-transversal y el enfoque cuantitativo. Para la recolección de datos se usó el

cuestionario y la técnica fue la entrevista. La muestra estuvo compuesta por 110 docentes. El instrumento fue rigurosamente validado por los expertos, quienes determinaron que es altamente confiable. La conclusión a la que llegó fue que el 57,3% practican el liderazgo transformacional, el 0,9% practica el liderazgo Laissez Faire y el 41,8% practican el liderazgo transaccional; con los resultados se deduce que el estilo de liderazgo que los docentes consideran en sus prácticas es el transformacional.

Primo (2018) en su estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre estilos de liderazgo docente y la actitud emprendedora. La investigación fue de enfoque cuantitativo, del nivel correccional y de diseño no experimental. La muestra estuvo compuesta por 145 docentes, la técnica fue la entrevista y como instrumento el cuestionario con preguntas de escala ordinal que fue rigurosamente validado por expertos y altamente confiable. Los resultados a los que se llegó fueron que los docentes practican el liderazgo en niveles medio; así mismo practican el liderazgo autoritario y laissez faire en niveles medios y el liderazgo democrático en niveles altos; en consecuencia es el más predominante en los docentes de dicha I.E. La conclusión a la que llegó es que hay una relación positiva y alta entre estilos de liderazgo docente y la actitud emprendedora.

Quispe (2018) realizó un estudio en donde buscó determinar el estilo de liderazgo que prevalece en la institución educativa San Juan Bosco y José Carlos Mariátegui, según la percepción de los docentes y administrativos. El tipo de investigación fue descriptivo, diseño no experimental transaccional. La población estuvo constituida por 40 personas, la técnica que usó para la recolección de datos fue la escala y como instrumento el test de liderazgo de Kurt Lewin con las 3 dimensiones (democrático, autoritario y liberal). Llegó a la conclusión de que el estilo de liderazgo que más prevalece en las instituciones educativas donde se realizó el estudio, es el democrático según la percepción de los docentes y administrativos, seguido por el estilo liberal.

Quispe (2020) en su investigación determinó los estilos de liderazgo predominante en los directores. El tipo de la investigación fue descriptivo simple, de diseño no experimental, la técnica que se utilizó fue la encuesta y para medir el estilo de liderazgo se hizo uso del cuestionario estilos de liderazgo CELID forma S, que cuenta con una adecuada confiabilidad y validez. Los resultados muestran que

el estilo de liderazgo predominante es el transformacional, seguido por el laissez faire. La investigación concluye que el estilo de liderazgo predominante en los directores es el transformacional, en segundo lugar se ubica el estilo laissez faire.

La búsqueda por entender como es el funcionamiento del líder dentro de una organización, ha planteado enfoques, que va más allá de solamente definir liderazgo, sino otorga explicaciones de cómo se origina y cómo se puede estimular el liderazgo (Schott et al., 2020) entre las cuales destacan:

El enfoque de los rasgos, propone que existen características de los individuos (rasgos) que diferencian a los líderes de aquellos que no son, los tipos de rasgos son la autoconfianza, extroversión, nivel de energía. Para este enfoque los líderes nacen, los líderes tienen características innatas que les permite desempeñarse de manera eficiente (Solano, 2016). Estos atributos naturales son: los valores, las motivaciones, la personalidad y las competencias, que definen la figura del líder (Navarro, 2015). Los rasgos no necesariamente están sujetos a la personalidad, muchos están sujetos a las habilidades, actitudes, experiencia y conocimiento que posee el sujeto (García, 2015.p. 63). Este enfoque enfatiza los rasgos (características, psicológicas, físicas y sociológicas) que hacen más eficaz al líder; estos rasgos son la tolerancia al estrés, altos niveles de energía, la madurez emocional, autoconfianza e integridad (Ganga y Navarrete, 2013.p. 57)

El enfoque conductual, surgió en Estados Unidos, en la Universidad Nacional de Ohio, donde hicieron diversos estudios sobre el comportamiento de las personas que son líderes y los que no son. En lo mencionado por García (2015) el enfoque conductual o de comportamiento se basa en reconocer los estilos de liderazgo de acuerdo a su labor, es así como surge 3 estilos de liderazgo (autocrático, democrático y laissez faire) que se basan en el comportamiento del líder; así mismo menciona que la preocupación se centra en lo que hace el líder y como lo hace. En la misma línea Ganga y Navarrete (2013) señalan que los líderes se enfrentan a situaciones complejas y aquel que se preocupa por las personas y la producción, tiene un estilo óptimo.

Este enfoque se centra en estudiar las conductas del líder y la relación entre estas y el liderazgo eficiente; así mismo define al liderazgo como el conjunto de estrategias y acciones que el líder realiza para tener éxito. Es decir estudia la forma

en que los líderes dividen su tiempo para sus responsabilidades, problemas enfrentados, actividades y funciones (Navarro, 2015).

El enfoque de la contingencia afirma que poseer algunos comportamientos o rasgos no garantiza la existencia de un líder. Este enfoque plantea que todas las situaciones requieren de liderazgo, ya que los líderes se exponen a una variedad de situaciones con sus seguidores (García, 2015.p.65, 66). Según este enfoque, no hay un solo liderazgo, sino hay estilos de liderazgo que se adecúa a cada situación y actúa en el contexto para ser efectivo, es decir el líder debe ser capaz de captar e identificar una determinada situación y seleccionar un estilo de liderazgo para dar respuesta a cada situación (Palomino, 2009).

Actualmente las diversas instituciones enfrentan niveles de exigencia cada vez más altos, es por ello que la concepción de liderazgo que tienen los directores y docentes ha tomado valor y relevancia; los líderes se han convertido en una necesidad y en un elemento influyente en el éxito de las organizaciones. De acuerdo con ello muchos autores han realizado estudios y han definido de diferentes formas la palabra liderazgo. Por supuesto estas definiciones difieren según la época, Al respecto Ponce (2019), cita a Chiavenato (2009) quien afirma que el liderazgo es el poder que tiene un individuo para influir y motivar a los demás, moldeando comportamientos y orientado las acciones al cumplimiento de los objetivos. En la misma línea, Castañeda (2017) afirma que liderazgo es un conjunto de hábitos positivos y capacidades que permiten a una persona motivar y conducir a un determinado grupo hacia el logro de sus objetivos delimitado por principios y valores morales.

Al respecto, Piqueras (2018); Cilek (2019) comparten la idea de que el liderazgo debe impactar de manera positiva, ir un paso más allá y ver la realidad con ojos de un futuro más prometedor y con el sueño de lograr mejoras en el mundo; todo esto llevado a la práctica y con los métodos efectivos se traduce en lo que debe hacer un líder competente. Así mismo el autor señala que las personas siguen el ejemplo de su líder, principalmente los que están comprometidos con el trabajo, ya que el líder es su referente.

Para Hutchinson (2018) el liderazgo es el conjunto de habilidades de una persona para influir en el actuar de un determinado grupo, actuando con entusiasmo para lograr los objetivos propuestos. En otras palabras es el arte de

conducir e involucrar equipos de trabajo, una interacción compleja y compartida, influenciando positivamente en las actitudes y conductas (Smit, 2018. pág. 7)

Después de una revisión exhaustiva en la literatura (Pineda, 2021) afirma que el liderazgo debe ser compartido entre directores, docentes, estudiantes y padres de familia con el fin de lograr objetivos y metas comunes; también señala que el liderazgo docente mejora considerablemente la calidad y servicio en una escuela, por ello es importante limitar el concepto de liderazgo, ya que este concepto esta constante evolución.

De las definiciones mencionadas se desprende que el liderazgo es el proceso por el cual uno influye en un determinado grupo de personas para lograr objetivos compartidos (Khaola & Oni, 2020) y los resultados de aprendizaje dentro de una institución educativa mejoran visiblemente con directivos y docentes con estas características (Martin & Alfaro, 2021)

Según Thornton (2021) existen ciertas capacidades de liderazgo como la comunicación, empatía y la adaptación, muy importantes que se puede apreciar sobre todo en un liderazgo de crisis, como en el contexto del Covid 19, en donde muchos directivos y docentes tuvieron el reto de comprender emociones, adaptar su comunicación, brindar propósitos y orientación. El liderazgo es un aspecto crucial en las instituciones educativas eficaces, ya que influye en el aprendizaje y en la adquisición de competencias de los estudiantes (Tulowitzki & Pietsch, 2020)

Para efectos de la investigación también es importante definir liderazgo pedagógico y diversos autores y estudiosos señalan lo siguiente:

Según el MINEDU (2014) para lograr reformas en las escuelas es muy importante el rol del director desde una perspectiva de liderazgo pedagógico. Este debe ser un líder que movilice las acciones, inspire e influya en la comunidad educativa, logrando una escuela que conduzca y organice los aprendizajes, vinculando el trabajo docente, la participación de los padres de familia y el clima acogedor. El liderazgo docente se refleja en la enseñanza, en su competencia pedagógica y en el éxito de los estudiantes en relación al logro de sus aprendizajes (Zydzianaite et al., 2020)

El MINEDU (2014) cita a Leithwood (2009) y quien señala que el liderazgo pedagógico es la tarea de influenciar y movilizar a otros para lograr los objetivos



institucionales compartidos. Es decir es la capacidad que tiene una organización para lograr mejores resultados de aprendizaje en todos los estudiantes.

En la misma línea González et al (2019) señala que la educación es una tarea compartida, por tanto el liderazgo debe proyectarse desde los docentes, como los líderes de grupo, ya que son los docentes los que toman múltiples decisiones y enfrentan diversas situaciones, cuyos efectos son muy importantes para la formación de los estudiantes y para la mejora de la calidad de servicio de la instituciones educativas.

Horn y Marfán (2010); Webber & Okoko (2021) señalan que los aspectos importantes del liderazgo pedagógico son el compromiso personal, la responsabilidad compartida, el compromiso de los involucrados con los objetivos comunes y el rol del directivo para promover las actitudes de liderazgo.

Bolívar (2010) indica que el buen desempeño del liderazgo pedagógico promueve y organiza las buenas prácticas en las instituciones educativas y contribuye a mejorar los resultados de aprendizaje. El liderazgo en una escuela no solo debe limitarse al liderazgo del director, debe ser colectivo, incluir a los docentes en esta responsabilidad y en la toma de decisiones; así mismo señala que los líderes docentes son responsables de su desempeño laboral, desempeño de sus estudiantes, disciplina en el aula, cobertura curricular y calidad de su trabajo (Van der Vyver et al., 2021)

Para Sanz et al. (2021) definen a liderazgo pedagógico como aquel que tiene como propósito principal el desarrollo académico, social, intelectual, emocional y moral de todos los estudiantes de una institución educativa. El autor señala que este liderazgo es de todos, donde director y docente se hacen responsables del buen funcionamiento de la institución educativa. El líder directivo influye positivamente en el desempeño y liderazgo de los docentes, quien mejora el rendimiento de aprendizaje de los estudiantes (Taufik & Istiarsono, 2020; pág.601). Para Goleman (2018) el liderazgo pedagógico crea un sentimiento de pertenencia y compromiso, donde se cuidan sentimientos y emociones de toda la familia educativa. El liderazgo debe ser concebido como una práctica que involucre a todos los integrantes de la institución (Struyve et al., 2018; pág. 17)

Para efectos de la investigación es necesario definir estilos de liderazgo, ya que de este se desprende las dimensiones:

Graza (2019) cita a Madrigal (2005) quien manifiesta que los estilos de liderazgo es el comportamiento que las personas ponen en práctica con el fin de orientar y dirigir a sus colaboradores y lograr los objetivos. Los líderes cuando dirigen una organización han adoptado varios estilos, algunos están usando el método autocrático, centrado en la producción y otros prefieren gente democrática, centrado en la relaciones (Cilek, 2019b).

Los estilos de liderazgo pueden estar relacionados a manifestaciones, comportamientos o antecedentes que forman al líder según su experiencia. Cada estilo genera una reflexión como abanico de posibilidades, en donde sería un error considerar que un estilo es mejor que el otro para la gestión de una escuela, al contrario es importante tener una visión ecléctica que permita el logro de metas y objetivos (Martin & Alfaro, 2021). Es así como el estilo de liderazgo del director promueve o limita la motivación (Hyseni & Hoxha, 2021); las actitudes, comportamientos e intereses de los docentes en una institución educativa (Yalcinkaya et al., 2021, pág.2)

Quispe (2018) cita a Luna (2003) quien dimensiona la variable liderazgo en autocrático, democrático y Laissez – Faire. Las dimensiones de liderazgo pedagógico a considerar en el presente trabajo de investigación son el liderazgo autocrático, democrático y laissez- faire:

Makovský (2017) señala que el líder autocrático es aquel en donde el jefe superior decide sin consultar a sus subordinados, se basa en los castigos y amenazas y no cree en la capacidad de sus subordinados. Este estilo de liderazgo promueve una relación complicada entre los integrantes del grupo, ya que evidencian conductas como la apatía, desinterés, una creciente frustración y reacciones defensivas. El líder autoritario ejerce control sobre sus subordinados, mediante reglas estrictas, por ello los seguidores pueden experimentar emociones negativas hacia el líder (Ahmed et al., 2021)

Para Ayaub (2011) en el liderazgo autocrático, el líder es quien toma las decisiones sobre las actividades y trabajos que se tienen que hacer; no pide las opiniones de sus subordinados, así mismo los líderes tienen la característica de ser leales y obedientes. Esta misma idea también lo complementa Thornton (2021a) quien señala que este tipo de líder monitorea el proceso y espera que los subordinados cumplan las órdenes sin pedir explicaciones. Este estilo de liderazgo

puede afectar el desempeño de los docentes, en consecuencia tener efectos negativos en sus responsabilidades, que a su vez impactará el aprendizaje de los estudiantes (Taufik & Istiarsono, 2020)

De las definiciones mencionadas sobre liderazgo autocrático o autoritario se puede afirmar, que este tipo de líder tiene una política de que se cumpla sus órdenes sin cuestionamientos; así mismo es quien toma las decisiones por más complejas que sean ya que está convencido que sus ideas son las mejores. Algunas de sus características es que son dogmáticos y positivos los principales métodos que usa para esperar obediencia de sus subordinados son la recompensa o el castigo. Moncada (2015) afirma que el lado positivo de este estilo de liderazgo es que se evidencian resultados eficaces, es decir los tiempos establecidos para las diversas actividades se cumplen al 100%, hay gran compromiso hacia la institución que prioriza las actividades diarias para cumplir con los objetivos propuestos.

El liderazgo *laissez faire* también considerada como la ausencia de liderazgo, el líder otorga total libertad a sus subordinados para decidir y actuar, sólo interviene cuando se le requiere y tiene una personalidad introvertida, indecisa y cautelosa. Esta idea es compartida con Thornton (2021) quien señala que el líder *laissez-Faire*, tiene total libertad, no se preocupa en las necesidades de los subordinados, como señala Even & BenDavid (2021) tampoco interviene en los conflictos de la institución, evitan tomar decisiones y están ausentes cuando lo necesitan; es decir no hay jerarquía de autoridad en la institución; por ello es el menos preferido por las organizaciones.

Pacsi et al. (2014) afirman que el liderazgo *laissez faire* no es un liderazgo, debido a que es inefectivo, por la falta de compromiso por parte del líder, muestra desinterés y no brinda apoyo a sus seguidores, se limita solo a los resultados. Los efectos de este estilo de liderazgo influyen negativamente en el desempeño de los subordinados, obteniendo bajos resultados.

En relación al liderazgo democrático, existe muchos autores que definen esta dimensión, al respecto Yalçinkaya et al. (2021) señala que este tipo de liderazgo es participativo y uno de los más efectivos, permite alta productividad, la comunicación considerando puntos de vista y motivar de manera eficiente a los subordinados. Para Pacsi et al. (2014) el liderazgo democrático, permite que los

miembros de su grupo o sus subordinados aporten y contribuyan en la toma de decisiones. Así mismo estimula la participación, orientando al grupo, de esta manera los subordinados se sienten comprometidos con el cumplimiento de las metas y motivados e involucrados en el trabajo.

Castaño señala que en el liderazgo democrático, el líder pone en discusión todo proyecto a realizar, de esto sale lo que se va realizar en el futuro, propone alternativas posibles en casos de incertidumbre; es decir se identifica con su equipo y actúa como un integrante más, aunque esto le demande energías y tiempo. (Acuña y Bolívar, 2019, Pág. 31).

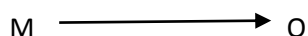
Al respecto Graza (2019) afirma que los líderes democráticos apelan a la persuasión, si amedrentar con su poder para imponerse sobre los demás; consulta las opiniones e ideas a sus subordinados sobre las decisiones importantes, pero no delega su derecho a tomar decisiones finales, se caracterizan por aceptar contribuciones de sus subordinados, analiza y escucha las ideas de sus subordinados, impulsa su capacidad de autocontrol, fomenta la toma de decisiones de sus subordinados para brindarles seguridad y confianza, se preocupa por su equipo de trabajo, tanto en el aspecto laboral como personal, fomenta la participación de sus subordinados e involucra en la toma de decisiones.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación se desarrolló a partir del enfoque cuantitativo porque para medir la variable estilos de liderazgo pedagógico se tuvo que cuantificar su constructo, se sometió a un procedimiento estadístico descriptivo para interpretar el comportamiento de esta variable (Hernández & Mendoza, 2018) y fue de tipo básica.

También cabe mencionar que el diseño fue no experimental y transaccional porque se estudió la variable estilos de liderazgo pedagógico desde su naturaleza teórica sin realizar algún tipo de modificación cuando se midió en un único tiempo determinado por el investigador (Hernández & Mendoza, 2018). Finalmente este estudio fue de tipo descriptivo simple, porque se buscó describir (Arias G, 2016) los niveles de liderazgo pedagógico en las instituciones educativas rurales de Chiñama.



Dónde:

M: Docentes de las instituciones educativas rurales

O: Observación de los estilos de liderazgo pedagógico

#### 3.2. Variables y operacionalización

**Definición conceptual:** Los estilos de liderazgo pueden estar relacionados a manifestaciones, comportamientos o antecedentes que forman al líder según su experiencia. Cada estilo genera una reflexión como abanico de posibilidades, en donde sería un error considerar que un estilo es mejor que el otro para la gestión de una escuela, al contrario es importante tener una visión ecléctica que permita el logro de metas y objetivos (Martin & Alfaro, 2021). Los líderes cuando dirigen una organización han adoptado varios estilos, algunos están usando el método autocrático, centrado en la producción y otros prefieren gente democrática, centrado en la relaciones (Cilek, 2019b).

**Definición operacional:** La variable estilo de liderazgo pedagógico fue evaluado, a través de 3 dimensiones: estilo democrático, estilo autocrático y estilo Laissez Faire, con un cuestionario de 30 ítems. Cada uno de sus indicadores, fueron cuantificados a través del cuestionario estilos de liderazgo, cuya escala fue: Nunca (1), Rara vez (2), A veces (3), A menudo (4) y Siempre (5); con puntaje del 1 al 5. Para recoger información sobre los estilos de liderazgo pedagógico de las instituciones educativas rurales de Chiñama, se referencia la tesis magistral de Primo (2018), autor que elaboró un cuestionario con 30 ítems para medir los estilos de liderazgo.

### **3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo**

La población está definida como el total de individuos, objetos, fenómenos naturales, etc., con similares características que le invitan a ser partícipes de estudio (Ñaupas & Paitán, Marcelino Raúl Valdivia Dueñas, Jesús Josefa Palacios Vilela, 2018). Para este estudio la población y la muestra estuvo conformada por 20 docentes de las 3 instituciones educativas rurales de Chiñama. Se trabajó con esta cantidad de muestra porque es la totalidad de docentes, ya que la I.E. N° 10078 cuenta 16 docentes del nivel primario y secundario, la I.E. N° 10818 con 2 docentes den nivel primario y la I.E. N° 109 con 2 docentes del nivel inicial. Sin embargo era necesario abordar esta problemática con el fin de brindar aportes, puesto que no se han realizado estudios sobre el tema en dichas instituciones y en el distrito de Cañaris.

#### **\*Criterios de inclusión**

Los docentes que participaron de la investigación corresponden a los 3 niveles educativos: inicial, primaria y secundaria de las instituciones educativas: N°109, 10818 y 10078 respectivamente; quienes de manera voluntaria aceptaron responder las preguntas del cuestionario.

#### **\*Criterios de exclusión**

No se ha considerado a la profesora de PRONOEI del C.P Chiñama, ya que es de otra modalidad y no tiene la carrera docente.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La encuesta es la técnica que se aplicó para alcanzar los objetivos del estudio, es decir de esa manera se abordó a la unidad de análisis para conseguir la información. Esta información fue recogida por medio del cuestionario como

instrumento de investigación; aquel que se representa en un medio físico o digital con un contenido determinado de ítems que midan los estilos de liderazgo (Arias G, 2016).

Específicamente el instrumento que se empleó en el presente estudio fue el cuestionario de estilos de liderazgo, validado en la investigación sobre Estilos de liderazgo y la gestión directiva en las Instituciones Educativas Públicas, realizada por (Primo, 2018). El autor validó el instrumento por juicios de expertos y con una consistencia determinada por el coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha=0,889$ ).

Este instrumento que fue el cuestionario de estilos de liderazgo con preguntas de escala ordinal, evaluó los estilos de liderazgo a partir de 3 dimensiones. La dimensión autoritario con 10 ítems, la dimensión democrático 10 ítems y la dimensión laissez-faire 10 ítems.

Es importante señalar que el puntaje total obtenido de cada unidad de análisis se ubicó en niveles para una mejor visualización descriptiva del comportamiento de esta variable. En este caso, se utilizó el baremo por percentiles para determinar los estilos de liderazgo de las instituciones educativas rurales de Chiñama, Cañar.

### **3.5. Procedimientos**

Después de plantear las bases teóricas, las técnicas y métodos; se obtuvo la aprobación del proyecto y el permiso de la dirección de las instituciones educativas, para poder aplicar el instrumento. Primero se coordinó la fecha y horario con los directores y con cada uno de los docentes para la aplicación del cuestionario virtual. Luego se realizó una reunión vía zoom con los docentes para explicar el objetivo de la encuesta y brindar las instrucciones claras, posteriormente se compartió el link del cuestionario por whatsapp, finalmente se recogió y sistematizó la información, en un plazo de 2 días.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Después de haber recogido la información, se elaboró una base de datos en la hoja de cálculo Excel 2016 y en el software IBM SPSS Statistic 25 con la finalidad de procesar la información y se aplicó técnicas y métodos de la estadística descriptiva, para presentar la información en tablas de frecuencia, de esa manera realizar una mejor interpretación y visualización de los resultados.

### **3.7. Aspectos éticos**

La anunciación del código de Nuremberg señala que en una investigación es esencial el consentimiento voluntario, no puede haber coacción, presión o engaño. Así mismo señala que el investigador debe brindar información sobre la naturaleza, propósito, métodos y los efectos positivos de la investigación a los participantes e involucrados en el trabajo de investigación. (Acevedo, 2002, pág.15)

Para la ejecución de la presente investigación se consideró algunos aspectos éticos importantes:

Se tuvo la autorización oportuna de la dirección de las 3 instituciones involucradas y de los 20 docentes participantes, a quienes se les informó sobre el propósito e importancia de la investigación y manipulación de la información recolectada; dejándoles en claro la confidencialidad y confiabilidad de los mismos. La participación de la población fue voluntaria y de manera consciente.

La investigación no ha generado daño alguno a las instituciones y a los participantes; al contrario ha brindado beneficios, por es muy relevante su ejecución.



#### IV. RESULTADOS

En el presente capítulo se explican los resultados obtenidos en la investigación realizada sobre los niveles de liderazgo pedagógico en la Instituciones Educativas Rurales de Chiñama, para una mejor comprensión se realiza, mediante tablas estadísticas que a continuación se detalla.

**Tabla 1**

*Niveles de liderazgo pedagógico docente en las instituciones educativas rurales de Chiñama.*

Nivel	fi	%
Bajo	7	35%
Medio	7	35%
Alto	6	30%
Total	20	100%

Nota. El análisis determina que el mayor porcentaje de docentes se ubican en niveles medio y bajo que evidencian un liderazgo deficiente y una pequeña proporción en niveles eficientes. Ello contrapone todos los esfuerzos por brindar un servicio de calidad, esto debido a la existencia de gran porcentaje de docentes que no se sienten motivados a mejorar y fortalecer su práctica pedagógica tal como se menciona en los trabajos previos.

**Tabla 2**

*Niveles de liderazgo autoritario en las instituciones educativas rurales de Chiñama.*

Nivel	fi	%
Bajo	5	25%
Medio	7	35%
Alto	8	40%
Total	20	100%

Nota. Los resultados descriptivos obtenidos en la dimensión estilos de liderazgo autoritario, muestran que la mayoría se ubican entre en el nivel medio y bajo, mientras que una buena parte en el nivel alto. Es decir que los docentes con estilo autoritario toman decisiones sin consultar, en cualquier situación imponen su voluntad, creando un ambiente desfavorable para el aprendizaje de los estudiantes y para el logro de los objetivos institucionales.

**Tabla 3**

*Niveles de liderazgo democrático en las instituciones educativas rurales de Chiñama.*

Nivel	fi	%
Bajo	3	15%
Medio	4	20%
Alto	13	65%
Total	20	100%

Nota. Los resultados en relación a la dimensión de liderazgo democrático ponen de manifiesto aspectos positivos, pues una gran proporción de docentes se encuentran en niveles altos, esto significa que tienen la capacidad de escuchar, se preocupan por los demás y toman decisiones en equipo. Es decir este porcentaje de docentes contribuye de manera eficiente al logro de los aprendizajes de los estudiantes, mientras que los demás se ubican en el nivel medio y bajo.

**Tabla 4**

Niveles de liderazgo Laissez- faire en las instituciones educativas rurales de Chiñama.

Nivel	fi	%
Bajo	4	20%
Medio	5	25%
Alto	11	55%
Total	20	100%

Nota. Los resultados obtenidos referente a la dimensión estilos de liderazgo Laissez- faire, ponen de manifiesto un problema, ya que un gran porcentaje de docentes asumen que practican este tipo de liderazgo en niveles altos, en muchas situaciones; esto pone en riesgo la interacción, el trabajo en equipo con los docentes y el aprendizaje efectivo de los estudiantes, ya que asumen que evaden responsabilidades, tienen limitaciones para involucrarse y comprometerse con los objetivos institucionales.

## V. DISCUSIÓN

Los líderes tienen características innatas que les permite desempeñarse de manera eficiente, estos atributos naturales se basan en los valores, las motivaciones, la personalidad y las competencias, que definen la figura del líder (Navarro, 2015). En el Perú, actualmente se observa que las instituciones educativas carecen de liderazgo por parte del director y los docentes. Esto se refleja en los resultados de evaluación censal que se realiza anualmente, que muestran deficiencias en el aprendizaje de los estudiantes. (MINEDU, 2016).

Los resultados de la investigación fueron determinantes, al verificar un deficiente ejercicio de liderazgo de los docentes en las Instituciones Educativas rurales de Chiñama, Cañarís. Esta investigación coincide con el estudio de Ponce (2020) quien encontró que un gran porcentaje de docentes ejercían el liderazgo en niveles regulares y bajos, situación que a la par impacta negativamente en el desempeño de los docentes, ya que fundamentalmente el liderazgo es el proceso por el cual uno influye en un determinado grupo de personas para lograr objetivos compartidos (Khaola y Oni, 2020).

Asimismo, este mismo resultado se observó en el estudio que realizó Munayco (2019) quien determinó que los docentes ejercían el liderazgo en niveles regulares, afectando en gran medida la gestión escolar. Ante estos resultados y según lo señalado por Pineda (2021), esta situación ejerce un papel crítico en la práctica docente ya que la carencia de la imagen de un líder, repercute negativamente en el aprendizaje de los estudiantes y en el cumplimiento de los objetivos institucionales; por lo tanto es oportuno introducir el liderazgo dentro de las escuelas basado en una pedagogía orientada a la acción y transformadora que promueva el aprendizaje autodidacta, la colaboración y participación.

Cabe destacar que los resultados adversos en la gestión de una institución educativa, dejan en evidencia la importancia de adoptar posiciones de un líder y de esta manera revertir los aspectos sobre los que se pudiera afectar, toda vez que como señala Piqueras (2018), las acciones de un líder impactan significativamente en un determinado grupo; y este, asume el comportamiento de ir un paso más allá y ver la realidad con ojos de un futuro más prometedor con el único objetivo de alcanzar las mejoras significativas en el ámbito donde se desempeña. Como señala el enfoque de contingencia que todas las situaciones requieren de liderazgo, ya que

los líderes se exponen a una variedad de situaciones con sus seguidores y debe asumir un estilo (García, 2015.p.65, 66)

Así mismo este comportamiento de la variable encontrado en el presente estudio, se observó en el estudio de Primo (2018) quien determinó que los docentes ejercían el liderazgo en niveles regulares y bajo, afectando la actitud emprendedora de los docentes. En ese sentido existe una demanda urgente de liderazgo en los docentes para promover una reforma educativa y el avance sostenible (Chen et al, .221.pag 1). Tal como demuestran los estudios, el liderazgo son capacidades que permiten al líder conducir y motivar un grupo determinado hacia el logro de los objetivos. Tiene resultados muy eficientes en el aprendizaje de los estudiantes y es fundamental para lograr el mejoramiento de las escuelas (Uysal & Sarier, 2019, pág.990)

Por lo tanto, es oportuno la acción de un líder que emplee métodos efectivos para la consecución de objetivos enmarcándolo como un líder eficiente y competente. Así mismo la autora señala que las personas siguen el ejemplo de su líder, principalmente los que están comprometidos con el trabajo, ya que el líder es su referente. (Cilek, 2019).

El liderazgo debe ser compartido entre todos los actores educativos con el fin de lograr objetivos y metas comunes. El liderazgo ejercido desde esta perspectiva, logrará mejorar considerablemente la calidad y el servicio en una institución educativa, por ello es importante no limitar el concepto de liderazgo, ya que este concepto está en constante evolución. (Pineda, 2021)

Uno de los estilos de liderazgo encontrados en la presente investigación en niveles altos es el autocrático que es una forma vertical donde el jefe superior decide sin consultar a sus subordinados (Makovský, 2017); se basa en los castigos y amenazas y no cree en la capacidad de sus subordinados., es por ello que basa su gestión en reglas estrictas, conllevando a que los seguidores pueden experimentar emociones negativas hacia el líder. Estas características se ejercen en esta institución educativa en niveles medios y mayormente altos, es decir toman decisiones sin consultar, en cualquier situación imponen su voluntad, creando un ambiente desfavorable para el aprendizaje de los estudiantes y para el logro de los objetivos institucionales. (Ahmed et al., 2021)

Estos resultados de liderazgo autocrático, también coinciden con la investigación de Munayco (2019) quien determinó que el estilo de liderazgo autoritario fue ejercido de manera frecuente en la institución educativa. En este último escenario se entiende que los directivos dispensan a todo el equipo de subordinados de la responsabilidad ante los malos resultados, dado que en situaciones críticas es el gerente quien rápidamente toma las decisiones. Asimismo, reduce la probabilidad de incumplimiento de las tareas toda vez que persiste en el control continuo. (Khaola y Oni, 2020)

Sin embargo, la toma de decisiones unilateral constituye un malestar para los trabajadores, poniendo en riesgo la armonía e induciendo a la división del equipo de trabajo. Esta actitud de liderazgo refleja un aspecto más negativo por el comportamiento vertical que ejerce el líder; por lo tanto, con estas acciones se reduce el aspecto positivo. Si el líder falta, no existirá compromiso, y los subordinados tendrán comportamientos adversos y/o anómalos por la ausencia de un control continuo (Quispe, 2018)

Esta situación representa a un directivo o docente que dirige a sus subordinados imponiendo sus ideas y controlando el comportamiento de cada uno de ellos. La principal peculiaridad de este estilo es el exagerado direccionamiento en las labores, por lo tanto, el punto motivacional es incrementar. Toma decisiones en nombre del grupo, lo que significa que no permite la participación de otros para lograr el objetivo común en el camino de su realización, aunque haya casos que le permitan hablar y votar. (Smit, 2018). Este estilo de liderazgo puede afectar el desempeño de los docentes, en consecuencia tener efectos negativos en sus responsabilidades, que a su vez impactará el aprendizaje de los estudiantes (Taufik & Istiarsono, 2020)

Por otro lado, entendemos que el estilo de liderazgo democrático, es un estilo participativo, por lo tanto, aumenta la confianza con la organización ya que todo su eje radica en la participación conjunta para la toma de decisiones. (Yalçinkaya et al., 2021) Cabe destacar que la práctica del estilo democrático dentro de las organizaciones influirá significativamente en el desarrollo de la gestión (Acuña y Bolívar, 2019), así lo determinó (Yalcinkaya, et al. (2021) quien, en un análisis relacional, evidencio que el estilo de liderazgo participativo guarda una

relación significativa y positiva con los factores internos y externos de la motivación docente.

Desde esta perspectiva y según los resultados se entiende que los directivos y docentes de las Instituciones Educativas rurales de Chiñama, Cañaris practican este estilo de liderazgo en niveles regularmente altos, es decir tienen líderes que delegan la autoridad para posteriormente hacer el uso de la retroalimentación a fin de enmendar errores; dirigiendo a las personas y equipos para que utilicen sus habilidades para la consecución y logro de objetivos organizacionales. (Pacsi et al., 2014)

Estos resultados también se evidencian en la investigación realizado por Graza (2020), quien en su estudio aplicado a instituciones educativas determinó que normalmente, frecuentemente y siempre, los directivos toman decisiones democráticas y responsables ante inconvenientes o situaciones que se muestran con poca frecuencia o aquellas que requieren una guía o proceso específico que otorga una inmediata solución.

En este estudio, se reveló que el comportamiento demócrata del director permite la cooperación de los miembros de la comunidad educativa, ya que la actitud de este líder otorga soluciones y consensos sobre las opiniones vertidas. Practican la escucha activa y otorgan inmediata solución a problemas suscitados. En conclusión, en las Instituciones Educativas rurales de Chiñama, Cañaris se puso en manifiesto aspectos positivos, pues una gran proporción de docentes afirman que ejercen este estilo de liderazgo en niveles eficientes, afirmando que tienen la capacidad de escuchar, se preocupan por los demás y toman decisiones en equipo. Es decir, este porcentaje de docentes contribuye de manera eficiente al logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Así también lo determinó Quispe (2018) quien realizó un estudio donde buscó determinar el estilo de liderazgo que prevalece en una institución educativa y partir de la percepción de un grupo de docentes y administradores llegó a la conclusión de que el estilo de liderazgo que más prevalece es el democrático; lo que en síntesis representó que este estilo de liderazgo se adecua a las instituciones educativa de nivel secundario por lo tanto, se deberá tomar como modelo las consideraciones de un líder que representa la satisfacción de sus subordinados. Toda vez que este tipo de líder analiza y escucha las ideas de sus subordinados,



impulsa su capacidad de autocontrol, fomenta la toma de decisiones de sus para brindarles seguridad y confianza, se preocupa por su equipo de trabajo, tanto en el aspecto laboral como personal, fomenta la participación de sus subordinados e involucra en la toma de decisiones (Graza, 2018).

Respecto en el liderazgo Laissez-Faire, el líder tiene total libertad, no se preocupa en las necesidades de los subordinados, como señala Even y BenDavid (2021) tampoco interviene en los conflictos de la institución, evitan tomar decisiones y están ausentes cuando lo necesitan; es decir no hay jerarquía de autoridad en la institución; por ello es el menos preferido por las organizaciones. (Thornton, 2021).

Desde este análisis se demostró que en referente a este estilo de liderazgo Laissez- faire, en las Instituciones Educativas rurales de Chiñama, Cañaris, en muchas ocasiones practican este tipo de liderazgo en niveles altos, esto pone en riesgo la interacción, el trabajo en equipo con los docentes y el aprendizaje efectivo de los estudiantes, ya que este estilo de liderazgo es permisible y otorga la posibilidad de evadir responsabilidades, genera limitaciones para involucrarse y comprometerse con los objetivos institucionales, toda vez que este es un estilo de liderazgo característico del líder que otorga una gran libertad de la que gozan los trabajadores.

Asimismo, transmite confianza a su equipo de trabajo y permite que realicen lo que crean que es más apropiado en cada situación laboral. Estas características en muchas situaciones pone en riesgo la interacción, el trabajo en equipo con los docentes y el aprendizaje efectivo de los estudiantes, ya que asumen que evaden responsabilidades, tienen limitaciones para involucrarse y comprometerse con los objetivos institucionales. (Pacsi, et al, 2014)

Estos resultados se reafirman en la investigación de Quispe (2020) quien en su estudio sobre los estilos de liderazgo predominante en los directores determinó que el estilo Laissez-Faire, se muestra en niveles regulares, es decir, el líder en algunas ocasiones otorga una total libertad a sus subordinados y no se preocupa en las necesidades de sus seguidores. Como señalan Even y BenDavid (2021) tampoco intervienen en los conflictos de la institución, evitan tomar decisiones y están ausentes cuando lo necesitan; es decir no hay jerarquía de autoridad en la institución; por ello es el menos preferido por las organizaciones.

Cabe señalar que en el estudio realizado por García (2020) los resultados sobre este estilo de liderazgo difieren con los resultados encontrados en este estudio ya que, a partir de la percepción de los docentes y directivos, en los centros educativos que analizo, pudo constatar que el colectivo directivo, así como los directores ejercen el estilo Laissez-Faire en niveles muy bajos (Pacsi, et al, 2014), lo que representa que el líder no asume ser uno más del grupo, ni mucho menos otorga el poder y control de lo que se está haciendo, muy por el contrario, estos directivos no asumen el rol principal de hacer y dejar hacer, por lo que su participación nunca escasa. (Esquivel y Rosales, 2018)

## **VI. CONCLUSIONES**

1. En este trabajo de investigación se determinó que la gran proporción de docentes de las instituciones educativas rurales de Chiñama, Cañarís, ejercen un nivel de liderazgo bajo e ineficiente, que pueden estar afectando los resultados de evaluación de los aprendizajes que son muy desfavorables, según muestra el PEI.
2. En esta tesis se identificó que gran porcentaje de docentes de las instituciones educativas rurales de Chiñama, Cañarís, practican el estilo de liderazgo autoritario en niveles altos; que según señalan los estudios pueden ser contraproducentes con el cumplimiento de objetivos institucionales y la calidad de servicio.
3. En esta tesis se identificó que un gran número de docentes de las instituciones educativas rurales de Chiñama, Cañarís, admitieron que practican el estilo de liderazgo democrático en niveles altos. Esto constituye un factor positivo para el logro de los aprendizajes de los estudiantes, según señalan los estudios.
4. En este estudio se identificó que una gran proporción de docentes de las instituciones educativas rurales de Chiñama, Cañarís, admitieron que practican el estilo de liderazgo laissez- faire en niveles altos.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. A la Unidad de gestión educativa UGEL Ferreñafe se recomienda capacitar a los docentes para desarrollar las capacidades de liderazgo democrático y disminuir prácticas liberales y autoritarias, que perjudican el aprendizaje de los estudiantes.
2. Se recomienda a los directores capacitar a los docentes en el tema de estilo de liderazgo para que reflexionen sobre su importancia y sus implicancias en el aprendizaje de los estudiantes.
3. A los directores se recomienda promover la práctica de liderazgo democrático, ya que tiene efectos muy positivos para el aprendizaje y la mejora de la calidad de servicio en una institución educativa.
4. A los docentes de las instituciones educativas de Cañaris se recomienda comprometerse con los objetivos institucionales y trabajar de la mano con el director, practicando el liderazgo democrático y evitando el liderazgo autoritario y el laissez-faire.

## REFERENCIAS

- Ahmed Iqbal, Z., Abid, G., Arshad, M., Ashfaq, F., Athar, M. A., & Hassan, Q. (2021). Impact of authoritative and laissez-faire leadership on thriving at work: The moderating role of conscientiousness. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(3), 667-685. Scopus. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030048>.
- Acevedo, I. (2002). Aspectos éticos en la investigación científica. *Ciencia y enfermería*, 8 (1), 15-18. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532002000100003>.
- Arias, G. (2016). *El Proyecto de investigación introducción a la metodología científico*. Editorial Epistema. [https://www.researchgate.net/publication/27298565\\_El\\_Proyecto\\_de\\_la\\_Investigacion\\_Introduccion\\_a\\_la\\_Metodologia\\_Cientifica](https://www.researchgate.net/publication/27298565_El_Proyecto_de_la_Investigacion_Introduccion_a_la_Metodologia_Cientifica).
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora. Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 9-33. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>.
- Castañeda, L. (2017). *Naciste para ser líder*. Panorama Editorial.
- Chen, J., Yang, Y., Xu, F., Xu, W., Zhang, X., Wang, Y., & Zhang, Y. (2021). Factors influencing curriculum leadership of primary and secondary school teachers from the perspective of field dynamic theory: An empirical investigation in china. *Sustainability (Switzerland)*, 13(21). Scopus. <https://doi.org/10.3390/su132112007>
- Cilek, A. (2019a). The effect of leadership on organisational commitment: A meta-analysis. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 14(4), 554-564. Scopus. <https://doi.org/10.18844/cjes.v11i4.4244>
- Even, U., & BenDavid, I. (2021). Teachers' perceptions of their school principal's leadership style and improvement in their students' performance in specialized schools for students with conduct disorders. *Management in Education*, 08920206211054654. <https://doi.org/10.1177/08920206211054654>.

- Freire, S. y Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: El liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Arteta E. I. R. L. <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/A117.pdf>.
- Ganga, F. y Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta laboral*, 19(1).52-77 <https://www.redalyc.org/pdf/336/33626721007.pdf>.
- García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Scielo*, 11(1). 60-79. <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>.
- Goleman, D. (2018). *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional*. Penguin Random House.
- Gonzales, R. et al (2019). Explorando el liderazgo pedagógico del docente. *Contextos educativos*, 9(24), 9-25. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7114173>.
- Graza, M. (2019) El liderazgo democrático-liberal y el cambio educativo de las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Yanacancha, Pasco. [Tesis de maestría]. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.
- Hernández, S., & Mendoza, T. (2018). *Metodología de la investigación: Rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (Primera)*. Editorial Mc Graw Hill Education. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>.
- Hutchinson, S. M. (2018). *El liderazgo, un desempeño efectivo*.
- Hyseni, Z., & Hoxha, L. (2021). Impact of Transformational and Transactional Attributes of School Principal Leadership on Teachers' Motivation for Work. *Frontiers in Education*, 6. Scopus. <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.659919>
- Kang, W. (2021). Explaining effects of transformational leadership on teachers' cooperative professional development through structural equation model and phantom model approach. *Sustainability (Switzerland)*, 13(19). Scopus. <https://doi.org/10.3390/su131910888>.
- Khaola, P. & Oni, F. (2020). The influence of school principals' leadership behaviour and act of fairness on innovative work behaviours amongst teachers. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1-8. Scopus. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1417>

- Makovský, P. (2017) *¿Cómo llegar a ser un líder exitoso?* Ligs University.
- Marín, F. Alfaro, L. (2021). Gestión y liderazgo: Enfoque desde una célula educativa. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1041-1057. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.4>
- Ministerio de educación. (2019,10 de febrero). Resultados de las evaluaciones nacionales de logros de aprendizaje. Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes. <http://umc.minedu.gob.pe/resultadosnacionales2019/>
- Ministerio de Educación (2003, 16 de abril). R.M. Plan operativo institucional [http://www.minedu.gob.pe/normatividad/plan\\_institucional/poa03/poi\\_2003](http://www.minedu.gob.pe/normatividad/plan_institucional/poa03/poi_2003).
- Ministerio de Educación (2014, 21 de mayo). Marco del Buen desempeño Directivo [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Munayco, R. (2019). Estilos de liderazgo y la gestión directiva en las Instituciones Educativas Públicas de la Red 9, Región Callao, 2018 [Tesis de maestría, universidad César Vallejo]. Repositorio UCV.
- Ñaupas, et al. (2018). Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis. En *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Número 9). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Palomino, P. (2009). Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo: Revisión de la literatura. Documentos de Trabajo. Seminario Permanente de Ciencias Sociales, (4), 1-16.
- Pérez, E. (2017). Estilos de liderazgo docente y su influencia con la gestión pedagógica [tesis de maestría]. Universidad Nacional Hermilio Valdizan.
- Pineda-Báez, C. (2021). Conceptualizations of teacher-leadership in colombia: Evidence from policies. *Research in Educational Administration and Leadership*, 6(1), 92-125. Scopus. <https://doi.org/10.30828/real/2021.1.4>
- Piqueras, C. (2018). *Manual para líderes*. copiright.
- Ponce, W. (2020). Estilo de liderazgo y desempeño docente en una institución educativa [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV.
- Primo, B. (2018). Estilo de liderazgo y la actitud emprendedora de los docentes de las instituciones educativas de la RED N°8 Puente Piedra [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13857/Primo>.
- PEI (2021) Proyecto educativo institucional I.E 10079 Túpac Amaru II.

- Quispe, Che. (2018) Estilo de liderazgo de las autoridades en la institución educativa secundaria G.U.E. Juan Bosco de Salcedo y J.C.M, aplicación UNA – Puno, según la percepción de los docentes y administrativos [Tesis de maestría, Universidad Nacional Del Altiplano]. Repositorio UNA.
- Quispe, P. (2020). Estilos de liderazgo predominante de los directores en las instituciones educativas estatales red 4 Callao. [Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio De Loyola]. Repositorio USIL.
- Solano, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de psicología*, 22, 9.
- Schott, C., van Roekel, H., & Tummers, L. G. (2020). Teacher leadership: A systematic review, methodological quality assessment and conceptual framework. *Educational Research Review*, 31. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100352>
- Smit, B. (2018). Expanding Educational Leadership Theories through Qualitative Relational Methodologies. *Magis, Revista Internacional de Investigación En Educación*, 11(22), 75-86. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.m11-22.eelt>
- Soto, R. (2018). Estilos de liderazgo en los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la Red N° 03 del Distrito de Huaral [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV.
- Struyve, C., Hannes, K., Meredith, C., Vandecandelaere, M., Gielen, S., & De Fraine, B. (2018). Teacher Leadership in Practice: Mapping the Negotiation of the Position of the Special Educational Needs Coordinator in Schools. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 62(5), 701-718. Scopus. <https://doi.org/10.1080/00313831.2017.1306798>
- Taufik, A., & Istiarsono, Z. (2020). Perspectives on the challenges of leadership in schools to improve student learning systems. SoScopus. <https://doi.org/10.11591/ijere.v9i3.20485>
- Thornton, K. (2021a). Leading through COVID-19: New Zealand secondary principals describe their reality. *Educational Management Administration and Leadership*, 49(3), 393-409. Scopus. <https://doi.org/10.1177/1741143220985110>.



- Tulowitzki, P., & Pietsch, M. (2020). Learning-centered Leadership Leadership for Learning. *Zeitschrift fur Erziehungswissenschaft*, 23(5), 873-902. Scopus. <https://doi.org/10.1007/s11618-020-00964-8>.
- UNESCO (2017). Educación para los objetivos del desarrollo sostenible. [https://web.unican.es/unidades/igualdad/SiteAssets/guia-de-recursos/responsabilidad-social-universitaria/EdS\\_ODS.pdf](https://web.unican.es/unidades/igualdad/SiteAssets/guia-de-recursos/responsabilidad-social-universitaria/EdS_ODS.pdf).
- Uysal, S. y Sarier, Y. (2019). Teacher leadership effects on student achievement and student satisfaction: A meta-analysis of the studies published in Turkey and the USA. *Croatian Journal of Education*, 21(3), 989-1010. Scopus. <https://doi.org/10.15516/cje.v21i3.3257>.
- Van der Vyver, C., Fuller, M. y Khumalo, J. (2021). Teacher leadership in the south african context: Areas, attributes and cultural responsiveness. *Research in Educational Administration and Leadership*, 6(1), 127-162. Scopus. <https://doi.org/10.30828/real/2021.1.5>
- Webber, C. y Okoko, J. (2021). Exploring teacher leadership across cultures: Introduction to teacher leadership. *Research in Educational Administration and Leadership*, 6(1), 1-15. Scopus. <https://doi.org/10.30828/real/2021.1.1>
- Yalçinkaya, S., Dağlı, G., Aksal, F. A., Gazi, Z. A., & Kalkan, Ü. (2021). The effect of leadership styles and initiative behaviors of school principals on teacher motivation. *Sustainability (Switzerland)*, 13(5), 1-19. Scopus. <https://doi.org/10.3390/su13052711>
- Zydzianaite, V., Kontrimiene, S., Ponomarenko, T., & Kaminskiene, L. (2020). Challenges in Teacher Leadership: Workload, Time Allocation, and Self-Esteem. *European Journal of Contemporary Education*, 9(4), 948-962. Scopus. <https://doi.org/10.13187/ejced.2020.4.948>

## ANEXO 1: Matriz de operacionalización

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Estilos de liderazgo pedagógico	Los estilos de liderazgo pueden estar relacionados a manifestaciones, comportamientos o antecedentes que forman al líder según su experiencia. Cada estilo genera una reflexión como abanico de posibilidades, en donde sería un error considerar que un estilo es mejor que el otro para la gestión de una escuela, al contrario es importante tener una visión ecléctica que permita el logro de metas y objetivos (Martin & Alfaro, 2021). Los líderes cuando dirigen una organización han adoptado varios estilos, algunos están usando el método autocrático, centrado en la producción y otros prefieren gente democrática, centrado en la relaciones (Cilek, 2019b)	Los estilos de liderazgo pedagógico serán evaluados a través de 3 dimensiones: estilos de liderazgo autocrático, democrático y laissez faire, con un cuestionario que contiene 30 ítems.  Para recoger información sobre los estilos de liderazgo pedagógico de las instituciones educativas rurales de chiñama, se referencia la tesis magistral de Primo (2018), autor que elaboró un cuestionario para medir los estilos de liderazgo; debidamente validado por juicios de expertos.	Estilo de liderazgo autoritario.	-Impone su voluntad  -Toma decisiones sin consultar.  -Se basa en el cumplimiento de normas excesivamente.  -Controla a los subalternos.	Escala ordinal
			Estilo de liderazgo democrático	Las decisiones que toma son compartidas con el grupo.  -Se preocupa por sus estudiantes.  -Asigna responsabilidades  -Tiene la capacidad de escuchar y debutar.	
			Estilo de liderazgo laissez-faire	-No hay preocupación por la tarea de su personal.  -No participa del trabajo de equipo.  -Evade su responsabilidad  -Permite que su personal actúa según le convenga.	

## ANEXO 2: Instrumento de recolección de datos

### CUESTIONARIO ESTILOS DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO

El presente cuestionario fue elaborado por Primo (2018)

#### Instrucciones:

A continuación, se presentan 30 afirmaciones sobre algunos de sus comportamientos y rasgos que observa en sus colegas docentes. Según sea el caso, al costado tiene una escala con 5 opciones de respuesta que van desde **NUNCA** hasta **SIEMPRE** según se muestra más abajo. Sólo debe marcar una opción por cada afirmación, use la siguiente escala para sus respuestas:

NUNCA	-	CASI NUNCA-	A VECES-	CASI SIEMPRE-	SIEMPRE			
1	-	2	-	3	-	4	-	5

	AFIRMACIONES	ESCALA				
1	Suelo dar órdenes y tomar decisiones para ejecutar las tareas sin explicarlas al grupo.					
2	Estoy presto a escuchar los problemas que se presentan en la institución.					
3	Fomento el debate de las actividades para decidir en asamblea.					
4	En los trabajos en equipo decido y fijo responsabilidades, sin ninguna participación del grupo.					
5	Facilito a los integrantes la toma de decisiones.					
6	Facilito orientación y consejo para que los demás docentes se tracen objetivos y acciones.					
7	Determino las acciones y tareas que los integrantes del equipo deben realizar.					
8	Brindo información y orientación solicitada por los integrantes.					
9	Intervengo para que las actividades se enriquezcan mediante debates.					
10	Suelo elogiar y criticar la conducta de los miembros de la I.E.					
11	Me incorporo como miembro del grupo de docentes para efectuar trabajos de comisiones.					
12	Soy objetivo y me limito a los hechos en los elogios y las críticas.					
13	Impongo mis ideas y mi trato es vertical.					

14	Respeto la toma de decisiones de los miembros de la comunidad educativa.					
15	Decido sobre la división de las tareas y cada miembro tiene libertad para escoger a sus colegas.					
16	Tomo decisiones unilaterales y me limito a la participación del equipo de trabajo.					
17	Promuevo y practico la participación para solucionar problemas de la institución.					
18	Delego autoridad a mis colegas para tomar decisiones.					
19	Suelo asumir toda la responsabilidad en la toma de decisiones.					
20	Informo oportunamente los sucesos que ocurren en la institución.					
21	Considero que existe un desgobierno por parte de los docentes en la institución educativa.					
22	Cumplo estrictamente las normas.					
23	Trabajo para el bienestar de la comunidad y no únicamente para beneficio personal.					
24	Influyo en los demás para la toma de decisiones.					
25	Soy de las personas que bloquean todo tipo de iniciativa y comunicación en la I.E.					
26	Debato y delibero las actividades programadas con los demás docentes.					
27	Proporciono poca comunicación y apoyo para la realización de trabajos de comisiones.					
28	Soy partidario de utilizar técnicas represivas como el sistema de control laboral.					
29	Diseño estrategias de desarrollo en la institución a corto y largo plazo.					
30	Pienso que es mejor otorgar libertad absoluta a los integrantes del grupo de trabajo.					

Estilo autoritario	Estilo democrático	Estilo laissez-faire
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
	26	27
	29	30

## Ficha técnica 1

- **Nombre original** : Estilo de liderazgo
- **Autor**: Luna, M. (2008).
- **Procedencia** : Revista Mexicana de Sociología
- **Significatividad** : El Estilo de Liderazgo en el presente estudio es

analizado por medio de las dimensiones Estilo de liderazgo: Autoritario, Democrático, y Estilo Laissez – Faire (liberal) con sus respectivos indicadores, indagados a través del instrumento de recogida de datos, cuya escala Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre – Siempre con puntajes del 1 al 5.

- **Administración** : personal o grupal
- **Duración**: no hay límite. Aproximado de 30 minutos
- **Aplicación**: personas de 18 años a más.
- **Tipificación** : Baremos peruanos
- **Usos** : Educativo

- **Validez**

### Resultado de validación de contenido cuestionario de Estilo de Liderazgo

Exp.	ITEMS																														TOTAL	PT	RC	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
Exp. 1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	81	90	MB
Exp. 2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	81	90	MB
Exp. 3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	81	90	MB	
Exp. 4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	81	90	MB	
Exp. 5	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	81	90	MB	
Exp. 6	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	81	90	MB

- **Fiabilidad**

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,889	30

### **Baremos de la variable**

#### **Baremos**

Nivel	Autoritario	Democrático	Laissez-faire	Total
Bajo	13 - 20	31 - 40	23 - 29	71 - 95
Medio	21 - 28	41 - 47	30 - 35	96 - 104
Alto	29 - 36	48 - 50	36 - 41	104 - 125

Los baremos o categorías llegan a ser el promedio de los ítems de cada una de las variables o dimensiones, este puntaje se catalogó según la tabla preliminar para la interpretación cualitativa.

### **ANEXO 3: Autorización de aplicación de instrumento**



I.E.N° 10818  
CASERIO EL NARANJO

Chiclayo, 3 de noviembre del 2021

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA N° 10818- EL NARANJO, DEL CENTRO POBLADO DE CHIÑAMA, DISTRITO CAÑARIS, PROVINCIA FERREÑAFE, REGIÓN LAMBAYEQUE, QUE SUSCRIBE OTORGA LA PRESENTE:

#### **AUTORIZACIÓN**

A la maestrante ANA MARTINA BARRIOS CALDERÓN, identificado con DNI N° 45243547, estudiante de la escuela de postgrado, del III ciclo de Maestría en Administración de la Educación de la casa superior de estudios Cesar Vallejo, campus Chiclayo, para que aplique una encuesta a todos los docentes de la I.E, ya que como anuncio la interesada forma parte de su proyecto de tesis titulado “Estilos de liderazgo pedagógico en las Instituciones educativa rurales de Chinamo, Cañaris”

Se expide la autorización a petición del interesado, así mismo se le informa que debe respetar el formulario presentado a la I.E, emplear los medios adecuados para el recojo de información, respetando las medidas por el Ministerio de Salud, en el marco de la emergencia sanitaria en resguardo de la salud de los docentes.

Atentamente

Atentamente

MARIO ALBERTO CIEZA NÚÑEZ  
DNI N° 16569215  
DIRECTOR

Mario Alberto Cieza Núñez

DNI: 16569215

DIRECTOR



**I.E.P.S. N° 10078 "TÚPAC AMARU II". CHIÑAMA**  
**DISTRITO DE CAÑARIS, PROV. DE FERREÑAFE, REGIÓN LAMBAYEQUE**  
PRIMARIA : C.M. N°. 0345561      SECUNDARIA: C.M.N°. 0669598



**"AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERU: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA"**

Chiñama, 04 de noviembre del 2021

**EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA Y SECUNDARIA N° 10078, DEL CENTRO POBLADO DE CHIÑAMA, DISTRITO CAÑARIS, PROVINCIA FERREÑAFE, REGIÓN LAMBAYEQUE, QUE SUSCRIBE OTORGA LA PRESENTE:**

## **AUTORIZACIÓN**

A la maestrante ANA MARTINA BARRIOS CALDERÓN, identificado con DNI N° 45243547, estudiante de la escuela de postgrado, del III ciclo de Maestría en Administración de la Educación de la casa superior de estudios Cesar Vallejo, campus Chiclayo, para que aplique una encuesta a todos los docentes de la I.E, ya que como anuncio la interesada forma parte de su proyecto de tesis titulado **"Estilos de liderazgo pedagógico en las Instituciones educativa rurales de Chiñama, Cañaris"**

Se expide la presente autorización a petición de la interesada, así mismo se le informa que debe respetar el formulario presentado a la I.E, emplear los medios adecuados para el recojo de información, respetando los protocolos de bioseguridad dadas por el Ministerio de Salud, en el marco de la emergencia sanitaria en resguardo de la salud de los docentes.

Atentamente



**Mg. MARTÍN LEONARDO BARBOZA**  
**DIRECTOR**



**“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de independencia”**

Chiclayo, 3 de noviembre del 2021

LA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 129 DEL CENTRO POBLADO DE CHIÑAMA, DISTRITO CAÑARIS, PROVINCIA FERREÑAFE, REGIÓN LAMBAYEQUE, QUE SUSCRIBE OTORGA LA PRESENTE:

**AUTORIZACIÓN**

A la maestrante ANA MARTINA BARRIOS CALDERÓN, identificado con DNI N° 45243547, estudiante de la escuela de postgrado, del III ciclo de Maestría en Administración de la Educación de la casa superior de estudios Cesar Vallejo, campus Chiclayo, para que aplique una encuesta a todos los docentes de la I.E, ya que como anuncio la interesada forma parte de su proyecto de tesis titulado “Estilos de liderazgo pedagógico en las Instituciones educativa rurales de Chinamo, Cañaris”

Se expide la autorización a petición del interesado, así mismo se le informa que debe respetar el formulario presentado a la I.E, emplear los medios adecuados para el recojo de información, respetando las medidas por el Ministerio de Salud, en el marco de la emergencia sanitaria en resguardo de la salud de los docentes.

Atentamente



**Prof. GISSELA ALEJANDRA CHANAME AQUINO**

**DIRECTORA I. E.I.N°129 CHIÑAMA –KAÑARIS**

**CORREO.:gisse.2510@hotmail.com**