



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TESIS

LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LA I.E.
NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN DE HUARAL - 2019

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORAS

ERICKA JANETH JARA NARIO
ROSARIO ALEXANDRA SULLA SÁNCHEZ

ASESOR

MG. SEGUNDO ZOILO VÁSQUEZ RUIZ

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

LIMA, PERÚ, DICIEMBRE DE 2019

DEDICATORIA

A mis padres porque a pesar de la distancia sé que ellos siempre han colocado su entera confianza en mí y durante estos 5 años me han brindado su apoyo incondicional. A mi prima Sara y su familia por darme una gran oportunidad para este logro en mi vida profesional.

Ericka Janeth Jara Nario

A mi familia que me apoyan en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

Rosario Alexandra Sulla Sánchez

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, queremos agradecer a Dios por permitirnos llegar hasta este punto, por los triunfos y momentos difíciles que nos enseñan día a día a valorar más lo que tenemos.

A nuestros padres por el esfuerzo que hacen día a día para brindarnos una educación de calidad para nuestro futuro profesional, sin ellos no habiéramos logrado lo hecho hasta ahora.

A nuestros docentes de los diferentes cursos que han estado durante el proceso de la elaboración de la tesis desde el año 2018. En especial a nuestro asesor el Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz, quien nos guio para conseguir los mejores resultados en esta investigación.

Finalmente, a la directora de la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral, por acceder a realizar nuestro trabajo de investigación dentro de su institución educativa y de esta forma alcanzar el objetivo de esta investigación y a la Lic. Ruth Paucar López, subdirectora de la institución educativa, quien nos brindó las facilidades para aplicar nuestro instrumento a todos los docentes de la institución educativa.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. Realidad problemática.....	15
1.2. Justificación e importancia de la investigación.....	19
1.3. Objetivos de investigación.....	21
1.4. Limitaciones.....	22
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de estudios.....	25
2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado.....	36
2.2.1. Bases teóricas de la variable liderazgo directivo.....	36
2.2.2. Base teórica de la variable gestión educativa.....	45
2.3. Definición conceptual de la terminología empleada.....	58
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	61
3.2. Población y muestra.....	63
3.3. Hipótesis.....	64
3.4. Variables – Operacionalización.....	65
3.5. Métodos y técnicas de investigación.....	68
3.6. Descripción de los instrumentos utilizados.....	68
3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos.....	72
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1. Validación de los instrumentos.....	74
4.1.1. Análisis de fiabilidad.....	75
4.2. Resultados descriptivos de las variables.....	76
4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones.....	78
4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas.....	86
4.5. Prueba de la normalidad para la variable de estudio.....	87

4.6. Procedimientos correlacionales.....	88
--	----

CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones.....	95
-----------------------	----

5.2. Conclusiones.....	97
------------------------	----

5.3. Recomendaciones.....	99
---------------------------	----

REFERENCIAS

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Descripción del universo objeto de estudio
Tabla 2	Descripción de docentes del turno tarde de la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral – 2019
Tabla 3	Operacionalización de la variable liderazgo directivo
Tabla 4	Operacionalización de la variable gestión educativa
Tabla 5	Resultados de la validación del cuestionario de liderazgo directivo
Tabla 6	Resultados de la validación del cuestionario de gestión educativa
Tabla 7	Fiabilidad del instrumento de la variable liderazgo directivo
Tabla 8	Fiabilidad del instrumento de la variable gestión educativa
Tabla 9	Análisis descriptivo de la variable liderazgo directivo
Tabla 10	Análisis descriptivo de la variable gestión educativa
Tabla 11	Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo proactivo
Tabla 12	Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo transformacional
Tabla 13	Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo sensibilizador
Tabla 14	Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo mediador
Tabla 15	Análisis descriptivo de la dimensión institucional
Tabla 16	Análisis descriptivo de la dimensión pedagógica
Tabla 17	Análisis descriptivo de la dimensión administrativa
Tabla 18	Análisis descriptivo de la dimensión comunitaria
Tabla 19	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre liderazgo directivo y gestión educativa
Tabla 20	Resultados de la prueba de normalidad de gestión educativa
Tabla 21	Resultados de correlación entre el liderazgo directivo y gestión educativa
Tabla 22	Resultados de correlación entre el liderazgo proactivo y gestión educativa
Tabla 23	Resultados de correlación entre el liderazgo transformacional y gestión educativa
Tabla 24	Resultados de correlación entre el liderazgo sensibilizador y gestión educativa
Tabla 25	Resultados de correlación entre el liderazgo mediador y gestión educativa

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Papel del director a lo largo de los años.
- Figura 2 Estilos de liderazgo.
- Figura 3 Análisis descriptivo de la variable liderazgo directivo.
- Figura 4 Análisis descriptivo de la variable gestión educativa.
- Figura 5 Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo proactivo.
- Figura 6 Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo transformacional.
- Figura 7 Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo sensibilizador.
- Figura 8 Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo mediador.
- Figura 9 Análisis descriptivo de la dimensión institucional.
- Figura 10 Análisis descriptivo de la dimensión pedagógica.
- Figura 11 Análisis descriptivo de la dimensión administrativa.
- Figura 12 Análisis descriptivo de la dimensión comunitaria.
- Figura 13 Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre liderazgo directivo y gestión educativa.
- Figura 14 Gráfico de dispersión de las variables liderazgo directivo y gestión educativa.

LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LA I.E. NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN DE HUARAL - 2019

ERICKA JANETH JARA NARIO
ROSARIO ALEXANDRA SULLA SANCHEZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

La presente investigación estudió la problemática del bajo liderazgo que se ejerce, formulando así la siguiente interrogante: ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la gestión educativa de la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019? La hipótesis alterna planteada es: Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019. Mientras el objetivo es: Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral – 2019. En cuanto al tipo de investigación realizado fue no experimental y con corte transversal, se contó con una población de 113 docentes y se tomó una muestra de 53 docentes pertenecientes al turno tarde. Se aplicó 2 instrumentos a nuestra muestra, los cuales obtuvieron un alto valor de confiabilidad donde se aplicó el estadístico Alfa de Cronbach 0.976 para el cuestionario de liderazgo directivo y 0.959 para el cuestionario de gestión educativa. La conclusión final fue que existe una correlación positiva alta entre el liderazgo directivo y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral, a través del estadístico correlación de Pearson se obtuvo como resultado 0,880** con un nivel de significancia $p=0.000$ la cual es menor a 0.05.

Palabras clave: liderazgo directivo, gestión educativa.

LEADERSHIP AND EDUCATIONAL MANAGEMENT IN THE I.E. NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN FROM HUARAL

ERICKA JANETH JARA NARIO

ROSARIO SULLA SANCHEZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

This research studied the problem of low leadership that is exercised, formulating so the next question: What is the relationship between the leadership and educational management of the I.E. Nuestra Señora del Carmen from Huaral? The alternative hypothesis raised is: There is a significant relationship between management leadership and educational management in the I.E. Nuestra Señora del Carmen of Huaral-2019. While the objective is: To determine the relationship between management leadership and educational management at the I.E. Nuestra Señora del Carmen of Huaral – 2019. As for the type of research carried out was non-experimental and cross-sectional, there was a population of 113 teachers and a sample of 53 teachers were taken from the late shift. 2 instruments were applied to our sample, which obtained a high reliability value where the statistic Alfa de Cronbach 0.976 was applied for the management leadership questionnaire and 0.959 for the educational management questionnaire. The final conclusion was that there is a high positive correlation between leadership and educational management at the I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral, through Pearson's statistical correlation was obtained as a result 0.880** with a level of significance $p < 0,000$ which is less than 0.05.

Keywords: managing leadership, educational management.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el director es la persona encargada de dirigir una institución educativa, quien cumple con un papel fundamental dentro de ella, ya que se encarga de la gestión administrativa, pedagógica, institucional y comunitaria, es decir, la persona que dirija una institución educativa deberá tener conocimientos no solo orientados al ámbito educativo sino también administrativos y otros, es allí donde se forma el problema debido a que los directores, encargados de gestionar una institución educativa, suelen no tener la preparación adecuada para liderar dicha institución, esto origina que no logren desenvolverse en cada aspecto mencionado, es razón por la cual el tema a tratar es de suma importancia para la sociedad pues repercutirá en la educación de sus hijos, al ser la institución educativa la base principal para la formación profesional de los jóvenes en el futuro, asimismo, para lograr una buena gestión no solo se necesita del conocimiento que posea el director, sino deberá ser capaz de dirigir y motivar a su equipo de trabajo, es decir, ser un líder.

Dentro de las instituciones educativas, los docentes son quienes tienen contacto directo con los estudiantes y son sus guías en el ámbito académico, sin embargo, estos necesitan a alguien que también los guíe y los lidere para conseguir mejores resultados, para ello, es crucial el liderazgo.

El liderazgo es la habilidad que una persona posee y desarrolla dentro de cualquier empresa, aquella persona que posea esta habilidad hará que el grupo de personas a quienes dirige se vean beneficiados tanto en los buenos resultados, como en su mejora profesional y/o personal, el cual se podrá lograr con la capacidad de motivar, interrelacionarse y comunicar, que tiene el líder.

Además, el líder impulsa a cada miembro del grupo a desarrollarse, participar y relacionarse entre ellos creando así un mejor ambiente laboral, compromiso de cada miembro y respeto hacia el líder.

Por otro lado, la gestión educativa se encarga de unir las acciones para lograr los objetivos planteados según las necesidades de la comunidad estudiantil, además

de ver si cada miembro cumple de manera apropiada sus funciones delegadas y al obtener los resultados los evalúa y si es necesario volverá a plantear las acciones.

Hasta hace una década existían pocos estudios que contribuían a conocer la relación que se da al ejercer un liderazgo directivo adecuado de manera que se obtenga mejoras en la gestión educativa, pese a ello, se empieza a considerar más la formación de líderes en las instituciones educativas para mejorar el proceso de gestión dentro de la misma.

De esta forma, se busca responder a la siguiente interrogante ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la gestión educativa de la I.E. Nuestra Señora Del Carmen de Huaral - 2019?, con el objetivo de determinar la relación entre el liderazgo directivo y la gestión educativa de la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019, esta investigación es importante porque se han visto problemas de distintas instituciones educativas con respecto al papel que tiene el director dentro de ella, por su modo de gestionar, esto a consecuencia de la falta de ciertas características que debe tener un líder, a raíz de ello se planteó la siguiente hipótesis que es, existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la gestión educativa de la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral -2019.

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo-correlacional y se realizó la elaboración de dos instrumentos que se aplicaron a los docentes de la institución educativa en estudio.

De esta manera se desarrolla este proyecto de investigación presentando en el primer capítulo el problema de investigación donde se formula el problema y objetivo tanto general como específico, además de la razón de esta investigación y su importancia.

En el capítulo II, se hace el análisis de todas las fuentes encontradas, los antecedentes de nuestras variables y como se ha ido desarrollando a lo largo del tiempo, haciendo referencia en trabajos de investigación relacionada a nuestro tema.

El capítulo III, se define la metodología utilizada, la población y muestra tomada para la investigación y el diseño e instrumentos aplicados para la búsqueda de los resultados.

Por otro lado, en el capítulo IV, se hace el diagnóstico de toda la información recogida de nuestros instrumentos aplicados para confirmar o negar las hipótesis planteadas en primera instancia.

Finalmente, en el capítulo V, se expresan la discusión acerca de los resultados, las conclusiones y recomendaciones planteadas a partir de los resultados hallados.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

A lo largo de los años, el sistema educativo se ha convertido en uno de los temas más importantes para un país. Investigaciones que se dan a nivel mundial determinan que las habilidades desarrolladas en las aulas son el soporte para el futuro laboral y son además “un mejor indicador del crecimiento económico” (World Bank, 2013, p. 4). Sin embargo, el sistema educativo aún tiene algunas limitaciones que no le permiten desarrollarse completamente ya sea que esté orientado a lo institucional o a lo administrativo en cuanto a organización y gestión deficiente (Gómez y Macedo, 2010). López (2006) asegura: “una gestión ineficaz, además de obtener bajos resultados del proceso educativo, se traducen en una distancia muy amplia entre los diversos actores del proceso educativo: padres, profesores, alumnos, comunidad” (p. 109).

Las instituciones educativas al igual que una empresa son organizaciones que están dirigidas por un gerente o administrador que se encarga de gestionar a la organización, en el caso de las instituciones educativas, la máxima entidad en ella son los directores.

En Venezuela, según Mezher, Cuba, Calánchez y Chavéz (2016), en su artículo titulado “La gestión educativa: proceso de transformación social” mencionan que no existe una alianza o congregación de esfuerzos que ayuden a lograr una gestión educativa exitosa, al mismo tiempo señala que diferentes problemas económicos, socioculturales y políticos dificultan el desarrollo de la gestión educativa.

Por otra parte, Maureira (2006) asegura que los factores para el éxito de la tarea del director estarán en las capacidades de influir sobre los actores y sobre las herramientas para hacer más sencilla la solución de incidencias que se puedan dar en la organización educativa, todo ello basadas en el liderazgo directivo.

En España, Arós, Figuerola, García, y García (2015) realizaron un artículo de investigación titulado “Modelos y funciones de dirección escolar en España: El caso de Tarragona” que buscaba obtener información acerca de los diferentes modelos de gestión escolar con énfasis en las funciones ejercidas por los directores con mayor dificultad o que requerían más soporte o capacitación. Para ellos, la gestión es vinculada a un enfoque participativo, tal como manifiesta el INEE (2013) citado por Arós et.al. (2015) esto supone que la dirección de las instituciones educativas se desenvuelva de forma equilibrada entre tres enfoques del liderazgo: liderazgo pedagógico, de gestión de recursos y administrativo. Los resultados de la aplicación del cuestionario donde los directores debían elegir 4 modelos en los que se orientan se detallan en el párrafo siguiente:

Alrededor del 46% de los directores considera que su modelo se basa principalmente en la gestión, seguido de alrededor de un 28,9% que lo hace en el liderazgo y un 17% en la coordinación. Hay un 7% que señaló la opción «otros», especificando respuestas varias como: «Sirvo a la comunidad educativa»; «Apoyo a la inspección»; «Lidero y gestiono con coordinación»; «Soy una afortunada»; «Soy mediadora». (Arós et. al, 2015, p. 97).

Una investigación realizada por Alvear (2012) en Chile, muestra la necesidad de que la gestión de las instituciones educativas esté orientada a aplicar un liderazgo efectivo para alcanzar una educación de calidad en todos los estudiantes. Alvear (2012) menciona: “la Ley General de Educación potencia la responsabilidad del sostenedor en la gestión de los centros educativos que administra y de los resultados académicos que se logren en ellos” (p. 51). De la misma forma, indica que en Chile las instituciones educativas fueron entregadas por el Ministerio de Educación a los municipios como una forma de mejorar el sistema educativo.

Así pues, la correcta gestión del director dentro de la institución será fundamental a la hora de medir la calidad educativa de la misma, donde la labor del director deberá orientarse a “promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa” (Ley N° 28044, 2003, p. 20). Para ello, será necesaria la habilidad de liderar estas pequeñas masas de personas para que todas puedan seguir la misma visión institucional y logren alcanzar los objetivos de la institución educativa.

En nuestro país, la Ley General de la Educación Ley 28044 (2003) señala: “El director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo” (pp. 19-20). Pese a ello, estas personas no están suficientemente capacitadas para realizar una labor de gestión, pues esto va mucho más allá de la enseñanza pedagógica.

Si bien es cierto el estado peruano se compromete a brindarle una formación especial a los directores para que puedan desempeñar sus funciones, muchas veces esto no se ve aplicado dentro de las instituciones educativas, pues según Zavaleta (2014), uno de los principales problemas del sector educación es la mala gestión de los recursos financieros que se les brinda como lo es el presupuesto anual otorgado por el Ministerio de Economía y Finanzas, y que para ello es necesario contar con una gestión más profesional. Puryear (1999) hace hincapié en ello al mencionar que la administración ineficiente es una de las causas de los problemas de la baja calidad educativa ya que no se tiene un adecuado manejo de los recursos financieros ni de los recursos materiales dándole demasiada prioridad al salario del personal y poca al momento de adquirir libros de textos y otros materiales de enseñanza.

Asimismo, otro de los aspectos negativos que suele tener la dirección de los colegios en nuestro país, es que los directores toman decisiones unilaterales y no hacen rendición de cuentas de los recursos económicos de la escuela (Ministerio de Educación del Perú, 2013).

Por lo tanto, los líderes educativos deben ser capaces de aplicar modelos de gestión para facilitar el cumplimiento de sus funciones, de lo contrario seguiremos viendo resultados como los mostrados por la Contraloría General de la República (2018) en el cual se presentaron los principales resultados en diferentes instituciones educativas, dejando como resultado que en cuanto a los instrumentos de gestión institucional, de 321 instituciones educativas el 85.1% no contaba con el plan lector aprobado para todos los grados; de 303 instituciones educativas el 80.3% tenía un proyecto curricular sin aprobación o sin vigencia; de 277 instituciones educativas el 73.4% tenía un Plan Anual de Trabajo sin aprobación o sin vigencia, de 244 instituciones educativas el 64.7% contaba con un Proyecto Educativo Institucional sin aprobación o sin vigencia; y finalmente de 236 instituciones educativas el 62.6% de estas tenían un Reglamento Interno sin aprobación o sin vigencia.

Formulación del problema

Problema general

¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre el liderazgo proactivo y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019?

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019?

¿Qué relación existe entre el liderazgo sensibilizador y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019?

¿Qué relación existe entre el liderazgo mediador y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

La persona responsable sobre la buena gestión en las instituciones son los directores, el Ministerio de Educación de Perú (2013) menciona: “el director es la máxima autoridad de la institución educativa y tiene la gran responsabilidad de conducirla y dar cuenta de los resultados de su gestión” (p. 52). Por ello, los directores deben tener la capacidad suficiente para direccionar las instituciones educativas, así como Rojas y Gaspar (2006) indican: “Los directivos deben estar preparados para saber actuar frente en la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control” (p. 9).

Resulta de especial interés conocer el liderazgo de los directivos en la gestión de las instituciones educativas, puesto que, un buen liderazgo de los directivos traerá buenos resultados para la institución sin importar las condiciones del colegio, en efecto Rojas y Gaspar (2006) explican: “las escuelas de sectores pobres con resultados destacables muestran la importancia que tiene el liderazgo de sus directivos en el mejoramiento de los logros obtenidos” (p. 12).

A través de esta investigación se desea que los directores conozcan el papel importante que tienen ellos dentro de las instituciones educativas como lo indica Calero (1998) citado en Sorados (2010) es importante que el director del centro educativo tome conciencia de su rol de líder, que debe inspirar respeto y debe ganar apoyo por lo que él sostiene. También demostrar lo fundamental que es tener un buen liderazgo en las instituciones con la ayuda de las personas que forman parte de ella y así en conjunto puedan lograr los objetivos establecidos por la institución, Bush y Glover (2003) citado en Freire y Miranda (2014) mencionan al National College for School Leadership (NCSL) quien define al liderazgo escolar como un proceso de influencia que lleva a la consecución de ciertas metas y fines deseados, articulando una visión compartida con el personal y otros actores involucrados sobre la filosofía, la estructura y las actividades que deben orientar a la escuela.

Por otra parte, esta investigación posee otras justificaciones que se detallan a continuación:

Justificación teórica, este trabajo de investigación está orientado a informar acerca de cómo el liderazgo directivo y la gestión educativa se vienen desarrollando tanto a nivel nacional como internacional, de esta manera sirva como soporte para nuevos investigadores, ideal para lidiar y solucionar problemáticas. Para ello, exponemos el liderazgo directivo en base a la teoría aplicada por Araujo (2016) quien lo define: “el liderazgo de hoy día en las instituciones educativas debe basarse en el poder compartido y la alta participación de la comunidad educativa, logrando (...) consolidar a la escuela como centro operativo de su filosofía institucional” (p. 282), y para la variable

gestión educativa se estudia la teoría del Ministerio de Educación (2011) sostiene: “gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. (...) para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes” (p. 32).

Justificación práctica, esta investigación obtendrá conclusiones y recomendaciones que se le dará a conocer a la directora de la institución educativa en estudio, con el objetivo que puedan ser usadas para crear o mejorar diversos procedimientos o acciones, pues ambas variables son esenciales dentro de una institución educativa y permitirán mejorar el aprendizaje de los estudiantes para su futuro profesional.

Justificación metodológica, este va a contribuir al validar 2 instrumentos para la recolección de datos. El primer instrumento medirá la variable liderazgo directivo mientras que el segundo instrumento medirá la gestión educativa, ambos elaborados por las investigadoras para seguir un proceso antes de su aplicación, pasando por criterios de validez tanto de contenido como de constructo, y finalmente, la confiabilidad, efectuando los parámetros requeridos de investigación.

1.3. Objetivos de investigación

Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral – 2019.

Objetivos específicos

Determinar la relación entre el liderazgo proactivo y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019.

Determinar la relación entre liderazgo transformacional y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019.

Determinar la relación entre el liderazgo sensibilizador y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019.

Determinar la relación entre el liderazgo mediador y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019.

1.4. Limitaciones

Limitaciones bibliográficas

Las limitaciones bibliográficas que se dieron durante el proceso de recojo de información para analizar la situación problemática es que en el aspecto internacional cada país tiene una perspectiva o situación diferente de acuerdo a las leyes que se aplican en ellos.

Limitaciones teóricas

Las limitaciones teóricas que se dieron dentro la investigación, fue no obtener mucha información con un objetivo similar sobre las variables de estudio, además de no encontrar la cantidad suficiente de trabajos de investigación como tesis o artículos que ayuden a tener una idea más amplia sobre la relación de las variables de manera concreta.

Limitación institucional

Se encontró dentro la investigación limitaciones institucionales, ya que no siempre es fácil encontrar una institución para aplicar el trabajo de investigación, porque se requiere de ciertos permisos y tiempo de las personas a encuestar. Por otro lado, la institución educativa en estudio es de gestión pública y una de las más grandes en Huaral por lo que la toma de muestra para la aplicación de los instrumentos de la investigación no fue un problema.

Limitación temporal

La limitación temporal que existe en la investigación es el tiempo que se tiene para obtener los datos, ya que se debe de realizar en un periodo determinado y el cual es complicado por el tiempo que se tomó encuestar a los profesores, ya que tienen horarios no muy flexibles.

Limitación económica

Este tipo de limitación no afecta a nuestra investigación debido a que los únicos gastos en los que se incurren son en la impresión de los cuestionarios.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

Antecedentes internacionales

Bravo (2017) en su tesis: “Liderazgo Pedagógico del Director y Buenas Prácticas de Gestión Escolar en Colegio Municipal de la VI Región” realizada para optar el grado académico de magíster en Educación con mención en Dirección y Liderazgo, la cual tuvo como objetivo identificar las características de liderazgo pedagógico que ejerce el director del Liceo Ignacio Carrera Pinto de San Vicente, sobre la base del Marco para la Buena Dirección, en la conducción del Proyecto Educativo Institucional de la organización. En esta investigación se utilizó el método cualitativo, para la recopilación de la información se realizaron 10 entrevistas a funcionarios del Liceo: el director, la inspectora general, la jefa de U.T.P., 4 profesores(as), 2 paradocentes y el encargado del C.R.A. También se realizó una observación directa a un consejo de profesores, llegando a las siguientes conclusiones:

Las primeras conclusiones en base al primer objetivo que busca distinguir las competencias profesionales que desarrolla el director de la institución en la conducción del proyecto educativo institucional son las siguientes:

El desarrollo del PEI (Proyecto Educativo Institucional) pone en evidencia que el director de la institución educativa investigada tiene un perfil de líder pedagógico dentro de la institución educativa, puesto que actúa adecuadamente ante una situación con la capacidad para entender, analizar y tomar una decisión de la forma de afrontarla, además dentro de sus competencias podemos encontrar una combinación de actitudes, habilidades, técnicas, conocimientos, destrezas y valores que son cruciales para ejecutar sus funciones de acuerdo las circunstancias.

Las técnicas utilizadas para lograr los resultados esperados requieren diversas habilidades intelectuales cognitivas en la toma de decisiones, la

negociación el pensamiento estratégico y conociendo sus fortalezas y debilidades.

Las habilidades emocionales crean un clima laboral saludable pues esta influye en el fracaso o éxito que las actividades que se realizan al ser las emociones las que nos permiten mantener una relación estable con nosotros mismos, con los demás y con el entorno en general.

El segundo objetivo planteado por el autor es relacionar las competencias profesionales que utiliza el director en el ejercicio de sus funciones con el liderazgo pedagógico, tiene las siguientes conclusiones:

El dirigir y liderar el PEI (Proyecto Educativo Institucional) obliga al director a realizar un seguimiento y valoración de los objetivos y metas de forma periódica dándole la posibilidad de tomar decisiones y ejecutar las estrategias y acciones pedagógicas, asimismo, organizan demandas técnicas y analizan los resultados obtenidos por los docentes, de esta forma se consigue determinar si se están cumpliendo o no lo planificado.

Por otro lado, el articular y coordinar el trabajo por áreas va a facilitar el diálogo y una comunicación efectiva entre la comunidad educativa.

Finalmente, el tercer objetivo es vincular el quehacer directivo con logros pedagógicos que constituyan buenas prácticas de gestión escolar y determina las siguientes conclusiones:

El director es un agente de cambio, pues este goza de la capacidad de descubrir las necesidades que posee el colegio en base a toda la comunidad educativa, además plantea planes de acción para vencer las adversidades y ayudar a que los docentes puedan mejorar sus habilidades en función del aprendizaje de los alumnos.

Lincovil (2015) en su tesis: “Prácticas de liderazgo: Un recorrido por la experiencia de directores seleccionados por el sistema de alta dirección pública” en la facultad de Educación para optar al grado académico de magíster en Educación con mención en Dirección y Liderazgo Educacional, con el objetivo de generar evidencia sobre las prácticas de liderazgo de los directores de instituciones educativas municipales de la comuna de Puente Alto, seleccionados a través del Sistema de Alta Dirección Pública con un enfoque cualitativo y un estudio de tipo exploratorio, donde la muestra de esta investigación queda conformada por 6 directores, teniendo como conclusiones:

Los directores dan la razón a la falta de apoyo en el cargo, pese a ello tienen una alta convicción de que la educación es transformadora de la sociedad y ellos son claves para que esto suceda.

Leithwood y Hopkins (2008) citado en Lincovil (2015) explican algunas de las prácticas esenciales:

No existe receta alguna que describa un listado de acciones que aseguren mejorar los aprendizajes, sin embargo, la literatura evidencia algunos patrones recurrentes que han permitido a directores el mejoramiento en sus instituciones (...). Cuatro son las prácticas que se han identificado como claves: establecer rumbos, desarrollar a las personas, rediseñar la organización y gestionar la enseñanza, las cuales fueron tomadas para categorizar la información recogida. (p. 74).

En muchos de los casos los directores se orientan hacia una participación no como consulta sino en base a la construcción, así como otros se focalizan en el desarrollo de las personas donde los docentes de cada institución puedan ser capaces de construir lazos afectivos que genere un ambiente de confianza y de la misma forma el respaldo del director.

Esta investigación obtiene otra conclusión donde explica que aquellos directores que cuentan con estudios de especialización tienen conocimiento

sobre las actividades que se dan en las instituciones, sin embargo, el aspecto teórico no es lo único en lo que se debe enfocar sino debe estar de la mano con la práctica y además estos estudios le van a permitir obtener herramientas para ejercer el liderazgo.

Collado (2012) en su tesis: “El director escolar: competencias, funciones y características. Propuestas de mejora del centro” realizada en la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Comunicación para optar el grado de master oficial en “Gestión y dirección de centros educativos”, teniendo como objetivos principales: investigar las funciones atribuidas a la figura del director escolar; conocer la problemática tanto legislativa, administrativa, y social a la que se enfrentan los directores; sugerir medidas de mejora de calidad que partan desde el director y que el equipo educativo de cada centro pueda tomar como punto de partida para mejorar competencias y ámbitos que incidan sobre los resultados académicos resultando con las siguientes conclusiones:

El pasar de los años ha hecho que el estilo de los directores evolucione, este ha ido desde un estilo autoritario a uno democrático que permite la inclusión de la comunidad educativa en diversas actividades y toma de decisiones.

El puesto del director no solo se ha orientado a funciones netamente pedagógicas sino también enfocadas en funciones de gerencia, económicas y de gestión.

Existe un gran debate hasta ahora sobre profesionalizar el cargo del director puesto que para que este pueda influir positivamente en un centro educativo, en primer lugar, se debe analizar la creación de un nuevo modelo directivo.

Rodríguez (2016) en su tesis titulada: “Las brechas en las competencias funcionales en la gestión educativa de los rectores en las instituciones educativas oficiales de la provincia de oriente de Cundinamarca” en la Facultad en Educación para optar al título de magíster en Educación, teniendo como

objetivo determinar las brechas que existen en las competencias funcionales en la gestión educativa de los rectores en las instituciones educativas oficiales de la Provincia de Oriente de Cundinamarca, enmarcado en el enfoque cualitativo, donde se escogieron los 22 rectores de la Provincia de Oriente de Cundinamarca teniendo las siguientes conclusiones:

No existe una significativa relación entre las competencias funcionales que se evaluaron con las diversas características que posiblemente influyen en buenos o malos resultados en la gestión de los líderes de la Provincia de Oriente de Cundinamarca señalada en los resultados por Rodríguez (2016) como:

Zona de atención, la cantidad de sedes y el número de estudiantes a cargo, el encontrarse participando en el programa de rectores líderes transformadores, el tipo de vinculación, los resultados en las pruebas Saber de 3, 5 y 9 grado como Saber 11°, entre otros. (p. 45).

Antecedentes nacionales

Soto (2017) en su tesis: “El liderazgo y la gestión administrativa de la municipalidad distrital San Pedro de Chaná- Huari, en el año 2017”, tiene como objetivo principal, identificar la relación que existe entre el liderazgo y la gestión administrativa, para obtener resultados se aplicó un instrumento de recolección de datos a 39 personas que laboran en la Municipalidad de San Pedro de Chaná, dentro de la muestra se encuentra personal administrativo, ejecutivo y de servicio.

El trabajo de investigación mencionado llega a la conclusión, que si existe una relación entre el liderazgo y la gestión administrativa en la Municipalidad de San Pedro de Chaná.

También llega a la conclusión que el tipo de liderazgo transformacional tiene una relación significativa con la gestión administrativa de dicha

Municipalidad en mención, obteniendo un resultado de 0.028 con un nivel de significancia de 0.05.

Además, se dio a conocer que existe una relación significativa entre el liderazgo participativo y la gestión administrativa de la Municipalidad de San Pedro de Chaná, obteniendo un valor de 0.000 con un nivel de significancia de 0.05.

Feliciano (2017) en su tesis: “Gestión educativa y estilo de liderazgo en instituciones educativa públicas Red 12 UGEL N° 02 Rímac”, sostuvo como objetivo general determinar la relación entre la gestión educativa y estilo de liderazgo en instituciones educativas públicas del nivel primaria de la Red N° 12 – UGEL N° 02, del distrito de Rímac, año lectivo 2015, para hallar el resultado se optó por elaborar cuestionario para cada variable y utilizando el diseño correlacional descriptivo, se aplicó a 157 docentes a nivel primaria de la institución educativa mencionada. Se llegó a las siguientes conclusiones:

Las variables gestión educativa y estilo de liderazgo en las instituciones educativas tiene una diferencia significativa. Además, el liderazgo transformacional y la gestión educativa si tiene una correlación positiva fuerte con un valor de 0.609 con un nivel de significancia de 0.000.

Arias (2017) en su tesis: “Gestión pedagógica y liderazgo directivo en la institución educativa pública del nivel primario del distrito de Chíncha baja-Collazo, Chíncha – 2016” menciona que tiene como objetivo principal establecer la relación que existe entre la gestión pedagógica y el liderazgo directivo, para llegar al resultado utilizó el diseño correlacional descriptivo, aplicando cuestionario a 55 docentes de la institución educativa primaria de Chíncha Baja. Finalmente llegó a las siguientes conclusiones:

Existe una relación directa entre las variables gestión educativa y liderazgo directivo, al igual que las variables gestión pedagógica y el tipo de liderazgo permisivo, en cambio en la variable gestión pedagógica y el liderazgo democrático no existe relación en la institución educativa pública de Chíncha

Baja, al igual que no existe relación entre la variable gestión pedagógica y el liderazgo autocrático.

Cuba (2017) en su tesis: “Estilos de liderazgo y gestión educativa en directivos pedagógicos del Distrito de Ventanilla”, el objetivo que quiere llegar con la investigación es determinar la relación entre los estilos de liderazgo autoritario, democrático y liberal y la gestión educativa de la institución educativa pública secundaria de Ventanilla, utilizó el diseño descriptivo correlacional, aplicó un instrumento para la muestra de 41 personas que laboran en la institución. Se llegó a las siguientes conclusiones:

Existe relación entre el tipo de liderazgo democrático y la gestión educativa, con un valor del coeficiente de correlación de 0,467 y un $p=0.000$ a un nivel de significancia de 0.05. Del mismo modo, existe relación entre el liderazgo liberal y la gestión educativa con un resultado del coeficiente de correlación de 0,668 y un $p=0.000$ a un nivel de significancia de 0.05.

Changanaqui y Huapaya (2017) en su tesis: “Estilos de liderazgo directivo y la calidad de gestión educativa desde la percepción docente de cuatro instituciones educativas públicas”, la cual fue realizada en cuatro instituciones de la UGEL N° 01, esta investigación tuvo como objetivo principal la relación que puede existir entre los estilos de liderazgo directivo y el nivel de calidad de gestión educativa, con un diseño no experimental, transversal y correlacional y tuvo una muestra de 174 profesores, lo cual hizo que llegaran a las siguientes conclusiones:

Los estilos de liderazgo directivo y el nivel de calidad de gestión educativa tienen una relación significativa y también con una probabilidad de 0.00. Asimismo, dentro de las cuatro instituciones se refleja más el estilo de liderazgo transformacional con un 59.77% y como segundo estilo de liderazgo más utilizado en las instituciones fue carisma inspiracional con 63.22%.

Al realizar las encuestas en las diversas instituciones obtuvieron resultados como el nivel de la calidad de la gestión educativa que fue de 47.7%, enfocándose en la dimensión enseñanza – aprendizaje que alcanzó 98.3%.

Se encontró una relación positiva muy débil entre el estilo de liderazgo transformacional y las dimensiones, desempeño docente con un 0.002 de probabilidad y la dimensión convivencia de la institución educativa con 0.00 de probabilidad.

Por otro lado, el estilo de liderazgo transaccional obtuvo una relación positiva muy débil con relación a las dimensiones de la otra variable, calidad de gestión educativa, los cuales fueron desempeño del docente, enseñanza – aprendizaje y convivencia de la institución educativa con una probabilidad de 0.00.

Sorados (2010) en su trabajo de investigación: “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”. Tiene como objetivo principal establecer el grado de la influencia entre las variables liderazgo y calidad de la gestión educativa, esta investigación es de tipo básico con un diseño no experimental y de nivel descriptivo correlacional. Se aplicó el cuestionario a las instituciones educativas de la UGEL N° 03 de la provincia de Lima, llegando a las siguientes conclusiones:

Al realizar las encuestas a las diferentes instituciones se obtuvieron un 70% donde indicaron que la formación de los escolares, desarrollo de profesores e institucional y por último la proyección social, tiene una vinculación con los objetivos de las instituciones. Además, el 55% de las personas encuestadas expresaron que la misión, visión y objetivos de las instituciones tiene relación con las políticas de desarrollo humano integral y calidad educativa.

En relación con los procesos pedagógicos se concluyó que un 90% de las personas encuestadas consideran que las actividades que realizan los estudiantes tiene una relación con ellos y por este motivo ellos mismos lo

reconocen, de la misma forma, se habla de actividades tanto culturales, como proyección social, deportiva y artística.

Según la encuesta realizada indica que el 85% de los estudiantes tienen ciertas características ligadas a las particularidades de los adolescentes descritos según el PEI, también el 85% de las personas encuestadas expresaron que, están de acuerdo con el proyecto curricular que responde a la enseñanza de saberes integrales, el cual tiene relación con las particularidades de los estudiantes que se desean alcanzar.

Asimismo, el 80% de la muestra aprueba que las clases de los estudiantes se desenvuelvan de manera planificada y con frecuencia con el fin de obtener un aprendizaje favorecedor de los escolares con supervisados a través de fichas.

Las variables liderazgo directivo y la calidad de la gestión educativa guardan relación con un 95% de probabilidad, según las encuestas realizadas a las instituciones educativas y también se identificó a través del coeficiente estandarizado Beta con un valor de 0.619 que la dimensión pedagógica es la de mayor influencia en la calidad de gestión educativa. Además, al 95% de probabilidad afirmó que existe una relación entre la administración de los directivos con la calidad de la gestión educativa.

Valencia (2017) en su tesis: “ La gestión educativa y su relación con el liderazgo de los directivos en las instituciones educativas iniciales de la red N° 09 Ate Vitarte 2016”, tiene como objetivo general determinar la relación entre las dos variables, gestión educativa con el liderazgo directivo, la cual tuvo una muestra de 25 profesores de las instituciones de la Red N° 09 del distrito de Ate Vitarte, el tipo de investigación fue descriptivo correlacional y realizaron las siguientes conclusiones:

Al realizar las encuestas a las instituciones se llegó a la conclusión que existe una correlación positiva muy fuerte entre las dos variables, gestión educativa y el liderazgo de los directivos. Además, la planificación y los estilos

de los directivos también tiene una correlación positiva muy fuerte, el cual permite una relación entre la gestión con los objetivos de las instituciones, gestión de recursos principales y propuesta de acción.

Por otro lado, la dimensión organización y el liderazgo participativo de los directivos obtuvieron solo una relación positiva moderada el cual origina acciones que permiten obtener ventajas para un posterior momento. La dimensión aprendizaje de calidad con el liderazgo directivo también tiene una correlación moderada, el cual origina que se impulse al aprendizaje a los escolares, profesores y a la comunidad.

Oré (2018) en su tesis: "Liderazgo directivo y la gestión administrativa en la institución educativa Simón Bolívar del distrito de Chamaca, Chumbivilcas, Cusco 2017" tiene como objetivo principal determinar la relación entre el liderazgo del director y la gestión administrativa, con una muestra de 35 personas entre profesores y personal administrativo de la institución educativa Simón Bolívar, con un enfoque cualitativo de tipo descriptivo correlacional, sus conclusiones indican:

De las personas encuestadas el 60% indicaron que la gestión administrativa de la institución Simón Bolívar es regular, al igual que el liderazgo autócrata con un 40% de encuestados que lo consideran en un nivel regular, asimismo entre el liderazgo autócrata y la gestión institucional existe una relación significativa.

Asimismo, se realizó la recolección de datos mediante la observación el cual logró obtener resultados mediante los profesores y personal administrativo, el 51.4% indicaron que el liderazgo directivo en la institución educativa Simón Bolívar es regular, también es importante indicar que el 48.6% de las personas manifestaron que el director tiene un mal liderazgo en la institución educativa.

Por otro lado, el 40% de las personas encuestadas manifiestan que el liderazgo participativo es regular, y existe una relación significativa con la

gestión técnico pedagógico. Por último, el 40% de los docentes y personal administrativo indican que el liderazgo de rienda suelta es malo, pero en cambio la gestión administrativa es regular, y también indican que existe una relación entre ambas dimensiones.

Alarcón y Gutiérrez (2015) en su tesis: “Liderazgo de los directores en la calidad de la gestión educativa en las instituciones educativas por convenio de la UGEL Camaná – 2015”, tienen como objetivo principal de la investigación el determinar la relación de las dos variables liderazgo de los directores y la calidad de la gestión educativa, aplicaron la investigación a 60 personas dentro de ellos, profesores y personal administrativo, utilizaron el tipo de diseño no experimental de nivel descriptivo correlacional y expusieron las siguientes conclusiones:

Los directores de la institución educativa de Camaná tienen un liderazgo apropiado con un 63% según la encuesta realizada, además tiene el 61% indicaron que la calidad de gestión educativa es adecuada. Asimismo, existe una relación positiva entre las dos variables, liderazgo directivo y la calidad de la gestión educativa, lo cual se refiere que si no existe un buen liderazgo por parte del director afectará en la calidad en la gestión educativa, por ello es importante que los directores apliquen el liderazgo en su centro educativo con el fin de mejorar al personal mediante la influencia que tienen en sus colaboradores.

Por último, el desarrollo del liderazgo en sus trabajadores ayudará a que el director realice una mejor conducción en el desempeño y así pueda mejorar la calidad de la gestión educativa.

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Bases teóricas de la variable liderazgo directivo

2.2.1.1. Liderazgo

Las diferentes evoluciones que ha ocurrido a lo largo de la historia, ha originado que las personas e instituciones educativas se adapten, y así estas puedan transformarse según las necesidades del cambio (Macías, Chum, Aray y Rogriguez, 2018). Por lo tanto, en el siglo XX apareció el termino liderazgo para poder diferenciar a cada líder (Araujo, 2016), ya que esto ayudaría a las organizaciones a conocer las características de cada uno.

El liderazgo se puede representar a través de una persona o un grupo de personas, quienes tienen como función, realizar los procesos de manera eficiente y por ende obtener resultados de calidad, que satisfaga a la institución y a los individuos que forman parte de ella (Gento y Cortés, 2011). Al mismo tiempo, el liderazgo se puede manifestar en las decisiones que una persona toma con el objetivo de crear una mejor cultura dentro de la institución (Medina y Gómez, 2014).

Cada uno de estos autores tiene un concepto distinto sobre el liderazgo, pero ambos de una u otra manera se relacionan, ya que el líder debe de tomar decisiones adecuadas para la realización de buenos procesos, que conlleve a la calidad y favorezca la cultura de la organización.

Covey (2005) citado en Universidad Virtual del Estado de Guanajuato (s/f) define al liderazgo según diversas teorías, como primera teoría tenemos la teoría situacional en la cual menciona:

El liderazgo depende de las exigencias que plantea una situación: los factores situacionales y no la herencia de la persona son lo que determina qué persona termine imponiéndose como líder. La aparición de un gran líder depende del momento, el lugar y las circunstancias. (p. 392).

De la misma forma, en base a la teoría del rasgo, Covey (2005) citado en Universidad Virtual del Estado de Guanajuato (s/f) precisa:

El líder presenta rasgos y características superiores que lo diferencian de sus seguidores. Las investigaciones de las teorías del rasgo planteaban estos dos interrogantes: ¿Qué rasgos distinguen a los líderes de las demás personas? ¿Qué alcance tienen estas diferencias?” (p. 391).

2.2.1.2. Liderazgo directivo

Antes de comenzar a hablar sobre el liderazgo directivo es importante saber sobre el director escolar, quien es la persona responsable sobre el manejo de la institución educativa (Freire y Miranda, 2014) y la máxima autoridad dentro de ella.

El director debe de cumplir cierto roles debido a la responsabilidad que tienen ellos, como el rol de enlace, que se refiere a tener una coordinación con los grupos de personas que están relacionado con la institución a través de una buena comunicación (Jabif, 2008). Por otro lado, indican que el director debe de sugerir la evaluación y autoevaluación de su trabajo frente a la institución y comunicarlos a las personas interesadas (Ley N° 28044, 2003).

El rol que cumplen los directores no es fácil debido a que las actividades que realizan son muy complejas, para ello debe poseer

habilidades competitivas que le ayuden a cumplir sus funciones (Ramos, Guzmán, Cervantes y De la Garza, 2017).

En consecuencia, cuando apareció el término liderazgo, solo lo aplicaban para los gerentes, tiempo después vieron necesario aplicarlo a los directores de las instituciones educativas. Por ello, el liderazgo antes solo se establecía a las organizaciones del sector industrial pero actualmente cada vez se va aplicando a las demás organizaciones, como son las instituciones de educación básica regular y superior, es decir universidades (Torres, 2011). En efecto, el liderazgo en las instituciones educativas es importante para el desarrollo institucional porque le ayuda afrontar cambios (Macías, Chum, Aray y Rodriguez, 2018), no solo el líder ayuda a mejorar el desarrollo de la institución sino también es importante informar los objetivos a las personas, para que todos puedan tener una meta en común, adicionalmente, tal como Anderson (2010) señala: “la comunicación frecuente de las metas a los maestros para que no pierdan de vista las prioridades, así como la implementación de procesos de monitoreo y reflexión colectiva sobre realización de la visión y metas” (p. 40).

Debido que los términos han evolucionado, podemos indicar que el liderazgo se puede aplicar a los directores de las instituciones educativas, por el rol que tiene cada uno de ellos (Gento y Cortés, 2011). Tras los cambios que ha habido en la actualidad, ahora cuando se quiere referir a los directores, se les llaman líderes educativos, tal como Macías et al. (2018) mencionaron: “En la actualidad ya no es válido hablar de directores académicos, ahora el concepto ha cambiado por líder educativo o director” (p. 64). Al mismo tiempo, Medina y Gómez (2014) indican: “El liderazgo es la cualidad esencial de los directores” (p. 92).

En consecuencia se define el liderazgo directivo como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones

y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, p. 20). Entonces el liderazgo directivo consiste en que el director debe vincular a las personas que forman parte de la institución, en las acciones que coopera para el logro de las metas de la escuela.

Asimismo, el líder directivo no solo debe tener en cuenta las necesidades personales, sino también de manera grupal, ya sea por cada área, e institucional, es decir, de manera general y así todos tengan un objetivo en común. En relación a este último, Jabif (2008) menciona: “debe efectuar una integración entre las necesidades personales, grupales e institucionales en función de ciertos objetivos organizadores de las prácticas” (p. 9).

Mientras tanto, Araujo (2016) tiene un concepto más completo acerca del liderazgo en una organización mencionando:

Se puede decir que el liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los colaboradores que comparten en la organización. (...) el liderazgo debe centrarse en el cambio y la innovación. Por cuanto el liderazgo (...) el liderazgo es eficaz en las personas cuando comienzan con una mirada así mismo; quien se es, con que se identifica uno y como se toma la iniciativa cuando no se está en una posición de poder. (...) De esta manera se precisa entonces que el liderazgo de hoy día en las instituciones educativas debe basarse en el poder compartido y la alta participación de la comunidad educativa, logrando con ello que exista la convivencia, interacción, comprensión, el respeto, la solidaridad y ayuda para consolidar a la escuela como centro operativo de su filosofía institucional. (pp. 281-282).

De esta forma podemos decir que será el director como líder el encargado de direccionar a la institución educativa hacia una educación de calidad siempre que desempeñe una gestión adecuada a las necesidades de los actores educativos.

2.2.1.3. Estilos de liderazgo.

El dinamismo y la rapidez de los cambios en el mundo, ha afectado de manera positiva en el liderazgo primero basándose en un “estilo autocrático hasta convertirse en un modelo participativo” (Arzola, Loya y Gonzales, 2016, p. 14) como se aprecia en la figura 1.

Periodo	Características sociales	Papel del director
Años 50 y 60	Homogeneidad social. Valores y actitudes compartidos en términos de disciplina, orden y autoridad.	Director autocrático. Representación institucional, controlar el desarrollo de las enseñanzas.
Años 60 y 70	Modelo libertario. Es la raíz de nuestro actual sistema. Heterogeneidad	Debe ser capaz de atender las necesidades de un grupo de alumnado heterogéneo.
Años 90	Alumnado “cautivo” y desmotivado. Enormes cambios tecnológicos a los que el profesorado debe adaptarse. Gran presión sobre el éxito del sistema.	Estilo de liderazgo compartido. Director preparado, se enfrenta continuamente a retos académicos y conflictivos. Hace partícipes a todos los agentes del sistema.

Figura 1. Papel del director a lo largo de los años. Fuente: Álvarez (2003) citado en Arzola et al. (2016)

Es por ello que los autores tienen una manera distinta de diferenciar a un líder del otro, en consecuencia, cada uno de ellos han establecidos diversos tipos de liderazgo.

Comenzaremos a mencionar, de forma general las 8 dimensiones que ha identificado Gento (2013) las cuales son: dimensión profesional, dimensión carismática, dimensión emocional, dimensión anticipadora, dimensión participativa, dimensión cultural, dimensión formativa y dimensión gerencial como podemos ver en la figura 2. Dentro de las ocho dimensiones señalan, a la dimensión participativa como la mejor, ya que el director debe estimular a que las personas que pertenecen al centro educativo participen en la gestión. Incluso otro autor se refiere al tipo de liderazgo participativo como el liderazgo fuerte, el cual consiste en que el director tome mejores decisiones de manera democrática, es decir que el director tiene en consideración las opiniones de los demás para poder tomar una decisión final (Maureira, 2006). Cabe recalcar que el líder fuerte o participativo tiene que guiar a los miembros de las instituciones para que al final él pueda tomar la decisión. Arzola et. al. (2016) indican: “un liderazgo fuerte que imponga respeto, guíe y, en última instancia, decida por los demás” (p. 8).

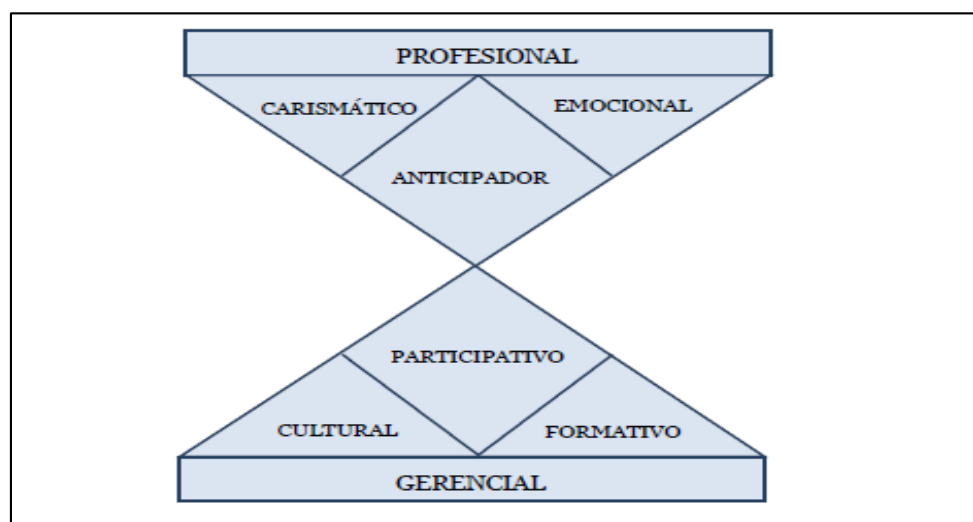


Figura 2. Estilos de liderazgo. Fuente: Gento (2002) citado en Gento (2013).

Por otra parte, dentro del liderazgo participativo o distribuido existen tipos, por el hecho que se pueden enfocar en la jerarquía, la distribución de labores, la destreza o capacidad de los individuos y

finalmente otros en la confianza que le otorga el director a otros profesionales (Montecinos y Uribe, 2016).

De igual modo, basado en las teorías de Cox, Pearce y Sims (2011) citado en Pérez (2017) se llegan a 4 tipos de liderazgo donde toman en cuenta el liderazgo transformacional y además de este, el liderazgo directivo, transaccional y de empoderamiento. Debido que, para llegar a definir en el liderazgo directivo y transaccional, se han basado en teorías, las cuales son de muchos años anteriores, esto ha reflejado que los liderazgos estén enfocados con el monitoreo y a la dirección. Por lo contrario, los otros dos liderazgos se basan más en la autonomía y en la inspiración hacia los demás.

Sin embargo, se ha determinado cuatro tipos de liderazgo para poder identificar a los líderes, los cuales son: líder proactivo, líder transformacional, líder sensibilizador y líder mediador (Araujo, 2016). Respecto a los tipos de liderazgo ya mencionados solo considera al líder proactivo y transformacional, como los más importantes, debido a que ambos dan una respuesta frente a un problema que haya sucedido o que puede suceder o también anticiparse, como es el caso del líder proactivo, lo cual le ayuda a establecer estrategias para solucionar el problema y estableciendo objetivos; en cambio los otros dos tipos de líderes se enfocan más en los sentimientos.

De manera más detallada, sobre el liderazgo proactivo Araujo (2016) indica:

No son dominados, seleccionados o asignados formalmente, sino por el contrario son aceptados y seguidos, de este modo el liderazgo proactivo es quien establece metas, pero al hacerlo toma en cuenta las condiciones existentes una vez determinado lo que su grupo puede hacer y ser. (...) dar respuestas inmediatas e incluso anticiparse a las cosas. Cabe destacar que un

líder proactivo debe tener iniciativa, estar a la cabeza de un equipo o proyecto, siempre con un paso delante de los posibles puntos de oportunidad no esperar a que te digan que hacer, preguntar que sigue, esperar a ver qué falla. (pp. 282-283)

Asimismo, Jabif (2008) menciona:

La proactividad de algunos directivos se manifiesta de varias maneras, pero la mayoría focaliza su energía en encontrar formas creativas de llevar adelante aquello que creen que es lo correcto para desarrollar la misión de su escuela, centrada en formar a sus alumnos como personas y posibilitarles la inserción en la sociedad y no en la marginalidad. (p. 82)

Por otro lado, Petrella y Joyanes (2007) indican:

Las organizaciones deben ser capaces de cuestionar el modelo mecanicista para poder prever los cambios, adaptarse a ellos y, mejor aún, crear las condiciones dentro de las cuales la empresa podría desenvolverse en el futuro. (...) debería ser, en consecuencia, proactiva y no "reactiva". (p. 22).

En segundo lugar, respecto al liderazgo transformacional Araujo (2016) indica:

El líder transformador inspira el éxito de una organización y su excelencia se mide por su capacidad de transformar los problemas en oportunidades. (...) Carrera (2002:18) establece que "todo liderazgo transformador se caracteriza por ser innovador, creativo y comprometido". En síntesis, la cualidad del liderazgo

transformador se enmarca en generar compromisos que han de producir el logro de objetivos y metas, propios de la organización al establecer actitudes que generan el reto en los colaboradores para el trabajo mancomunado en función de la institución. (p. 283)

Robbins y Judge (2009) indican:

Los líderes que lo practican animan a sus seguidores para que sean más innovadores y creativos. Por ejemplo, Leonard Wong, coronel del ejército, reveló que durante la guerra de Irak el ejército (...) trabaja en hacer que los oficiales principiantes sean creativos y corran más riesgos. Los líderes transformacionales son más eficaces porque son más creativos, pero también porque animan a quienes los siguen a que también ejerzan su creatividad. (p. 420).

En tercer lugar, tenemos el liderazgo sensibilizador, frente al cual Araujo (2016) menciona:

Permite que en los miembros de la organización exista un estímulo de percepción que comprenda mejor su propio comportamiento y el de otros seres humanos, capitalizando el recurso humano con que cuenta a través del desarrollo del conocimiento, habilidades y actividades para gestionar adecuadamente las personas. (...) para él, no es suficiente informar, sino que necesita compartir sus expectativas, anhelos, sus percepciones, sentimientos y experiencias, lo cual incluye no sólo expectativas del futuro sino también expresar con sinceridad sus temores e incertidumbres. (p. 284).

Finalmente, Araujo (2016) hace mención a un liderazgo mediador donde indica:

Se caracteriza por el entendimiento negociable que hace el líder capaz de atravesar los conflictos por lo tanto este tipo de líder debe hacer que las partes vuelvan a escucharse y a comunicarse sus respectivos intereses, prestando una asistencia más directa a las partes para encontrar una solución aceptable para así incorporar sus propuestas como parte de la solución de tal modo que las partes la sientan como propias. De estas consideraciones éste tipo de líder debe solucionar conflictos no crearlos, debe ser capaz de entrar en cualquier entorno por hostil que parezca convirtiendo los conflictos serios en oportunidades gratificantes para la colaboración y la innovación. (p. 284)

2.2.2. Base teórica de la variable gestión educativa

2.2.2.1. Gestión

“Gestio” es el latín de gestión el cual lo conceptualiza como una acción-efecto de poner en práctica diferentes acciones con eficiencia y eficacia dando como resultado el cumplimiento de una actividad u operación (Mezher et al., 2016). Sin embargo, la definición de gestión se dará según el enfoque al cual esté dirigido ya sea en el ámbito de optimización de recursos, eficacia de los procesos, etc.

Los primeros conocedores de este tema enfocaban la gestión como una integración de los componentes de una organización y su estructuración, pero el Ministerio de Educación (2011) citando a los máximos exponentes de la administración decía que Weber (1976) resaltaba la articulación existente entre los recursos y los objetivos; Mayo (1977) resaltaba la relación entre las personas dentro de la

organización; mientras Taylor (1911) y Fayol (1916) encontraban una igualdad entre gestión y administración.

La administración a pesar de usarse comúnmente como un sinónimo de gestión es un concepto más amplio, administrar es el desarrollo de un ambiente donde prime el trabajo en equipo, para el cumplimiento de los objetivos individuales de forma eficiente, por otro lado la gestión se halla en la visión a futuro estableciendo las condiciones necesarias para su alcance (Barreda, 2014; Gómez y Macedo, 2010). Sin embargo Aristulle y Rinaudo (2016) señalan: “gestionar significa administrar eficientemente, racionalizar las tareas, buscar previsibilidad en los resultados, buscar el control, entre otros” (p. 3). Además se relaciona más con la adopción de nuevas posturas y acciones entretrejiendo referentes como la planeación, desarrollo o evaluación de los procesos en base al logro de nuevos resultados a futuro (Hernández, Pérez y Acosta, 2012).

Entonces podemos decir que la gestión es parte importante de la organización y la calidad mostrada en cualquier organización inclinada hacia la determinación de acciones y resultados de la integración de procesos dentro de ella (Rico, 2016; Mezher et al., 2016).

De esta forma la gestión de una organización sea privada o pública, local o nacional será vital para el desarrollo de una organización de calidad, además de concebida como una estrategia para la administración eficiente de sus recursos y el logro de sus metas (Rico, 2016).

2.2.2.2. Gestión educativa

A pesar que el concepto de gestión educativa nace desde los años sesenta en los Estados Unidos, setenta en el viejo continente y es usada a inicio de los ochenta en América Latina (Casassus, 2000)

es difícil encontrar un concepto exacto sobre gestión en relación al nivel educativo pues estas en diversas ocasiones no son precisas e incluso llegan a tener significados opuestos (Cejas, 2010). Por ello para la aplicación de la gestión educativa es común el uso de modelos esquemáticos pues estos son esencialmente conceptuales debido a que no existe uno capaz de adaptarse a todos los casos (Barreda, 2014).

De esta manera Mezher et al. (2016) muestran a la gestión educativa como: “proceso de transformación de las personas, instruyéndolas y educándolas en la acción de enseñanza y aprendizaje entre profesores (as) y estudiantes, en la cual los primeros enseñan a aprender y los segundos aprenden a aprender” (p. 232), no obstante, esta noción solo abarca el lado pedagógico de la institución, dejando de lado el tema institucional o administrativo de la institución educativa, pues al igual que sucede muchas veces cuando las políticas educativas se enfocan en que la gestión se limite a mejorar los aprendizajes a través de estándares donde los docentes deben tomar decisiones más allá de sus competencias y facultades (Del Villar, s/f), no se centran en desarrollar una gestión educativa donde se englobe diferentes dimensiones de esta.

Pero, así como algunos autores se enfocan solo en el lado pedagógico, en diferentes ocasiones existen quienes también enfocan la gestión como un tema netamente ligada al ámbito empresarial viéndola Aristulle y Rinaudo (2016) como un hecho técnico y neutral centrado en la eficiencia y división de trabajo con un bajo nivel de interrelación entre los sujetos, objetivos o fines que al transformar un modelo empresarial a uno educativo produce la pérdida de sentido pedagógico pues separa el concepto administrativo del pedagógico. Gvirtz, Grimberg y Abregú (2012) citado en Aristulle y Rinaudo (2016) aclaran la importancia de crear una definición sobre la gestión en base a las necesidades y demandas de cada área es así como en nuestro país el Ministerio de

Educación (2002) citado en Freire y Miranda (2014) describe la gestión educativa como: “una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces” (p. 14), es así como conceptualiza no solo el lado pedagógico sino también el administrativo que al ser desarrollados de manera conjunta tendrá mayores beneficios para la institución educativa.

Al igual que en la gestión empresarial la gestión educativa plantea el mismo proceso para el desarrollo de la acción educativa de manera eficiente siendo de esta forma la integración de acciones en la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, el control y la evaluación (Cejas, 2010; Ministerio de Educación, 2011).

De esta manera Weihrich (2004) citado por Osorio y Osorio (2013) propone que planificar es la selección de la misión y visión de la empresa así como los objetivos y medios para alcanzarlos; plantea también que la organización está orientada a la construcción de una estructura para que cada miembro de la institución pueda desempeñar un rol determinado; para Weihrich la dirección conduce a la ejecución de los planes ya determinados con la ayuda de los esfuerzos de cada miembro en base a la estructura organizacional realizada siendo la tarea de la dirección motivar, comunicar y supervisarlos; finalmente el proceso final será el control que tiene por finalidad comparar los resultados y verificar si estos se están llevando a cabo según lo planificado.

Por ello Marín y Atencio (2008) expresan:

No ejecutar los procesos administrativos para el funcionamiento de una organización es un problema que puede afectar gravemente el desempeño de la

misma, por lo que se requiere el análisis permanente de las actividades que el personal desarrolla, considerando además las metas establecidas, la planificación elaborada y los recursos con que se cuenta, su organización, su dirección y control para lograr los objetivos organizacionales. (p. 162).

Por consiguiente, este proceso deberá estar presente en cada una de las acciones que se tomen dentro de la gestión educativa de esta manera asegura el mejoramiento continuo con una mirada hacia la calidad total basada en principios de equidad, pertinencia, eficiencia y eficacia para una gestión educativa de calidad (Ministerio de Educación de Perú, 2013).

Para poder ejercer una gestión educativa sobresaliente es necesario que cada institución educativa construya un “Proyecto Educativo Institucional (PEI), instrumento orientador de la gestión de cada escuela o colegio, junto con su ideario” (Ruiz y López, s/f, p.9) que le permitirá también darle un mayor sentido al proceso buscando que se efectúen de la mejor manera (Cejas, 2010).

Frente a todo lo expuesto la gestión educativa no será la única que deberá mejorar para alcanzar cambios significativos en nuestro sistema educativo, esto supone, por lo tanto, ir más allá de lo que se concibe como gestión educativa o pedagógica (Barreda, 2014).

2.2.2.3. Dimensiones de la gestión educativa

Si hablamos de los tipos de gestión educativa en base a la toma de decisiones según la información que poseen, encontraremos que muchas de ellas son las que se ven dentro de las instituciones educativas de nuestro país, pues lamentablemente muchas instituciones no cuentan con acceso a sistemas de información que les permitan tomar buenas decisiones.

El primer tipo es la gestión informada una de las más importantes pues esta basa sus decisiones en datos, información y estudios situacionales, tomando decisiones acordes a las necesidades de los alumnos y la comunidad (Valenzuela, Ramírez y Alfaro, 2009).

Tenemos también la gestión de ensayo y error la cual al no contar con la información necesaria toma decisiones partiendo de su intuición sin medir las consecuencias y su impacto en la institución, este tipo de gestión es muy directa pues utiliza respuestas al azar al mismo tiempo el problema principal de “las búsquedas al azar es que en problemas complejos siempre se desperdician muchos movimientos” (Gros, 1990, p. 423), en este caso los movimientos serían actividades o acciones tomadas en vano.

El tercer tipo es la denominada gestión ineficiente donde los directivos no toman en cuenta la información a pesar de tenerla a su disposición creando decisiones sin valor alguno para la institución, un estado u organización ineficiente es incapaz de alcanzar objetivos ya sean a mediano o largo plazo (Petrella y Joyanes, 2007).

Finalmente, la gestión ausente será aquella donde no se tomará ninguna acción pues carece de información es por ello que la organización de la información será importante para la toma de decisiones correctas que a pesar de ser una de las labores más complejas que debemos realizar esta “ratifica las acciones a gestionar, en esta toma de decisiones es necesario una participación colectiva y acertada, esto favorece la formulación de estrategias, las cuales determinan la mejor forma de realizar las operaciones propuestas dentro de los objetivos” (Rico, 2016, p. 58).

No obstante, para definir las dimensiones que se llevan a cabo en la gestión educativa se fundamentó en la división realizada por el Ministerio De Educación (2011), quien muestra 4 dimensiones dentro

de las cuales tenemos a la dimensión institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria.

En primer lugar, sobre la gestión institucional el Ministerio De Educación (2011) la señala: “conjunto articulado de las características, políticas y procesos de la organización que ha de llevar a la práctica el planteamiento pedagógico que se propone desarrollar la comunidad educativa” (p. 84), de esta forma involucra aspectos como la “promoción de trabajo colaborativo, consensuar objetivos comunes de aprendizaje, seguimiento y monitoreo del quehacer docente, procedimientos administrativos basados en la generación y procesamiento sistemático de información, colaboración con padres de familia, entre otros” (Acevedo, Valenti, y Aguiñaga, 2017, p. 60), esto con el objetivo de cumplir la misión de la institución respondiendo a las diferentes exigencias del contexto social en la que vive cada alumno (Andrade, 2012). Asimismo, Rico (2016) indica que una gestión institucional adecuada facilitará la consecución de resultados tangibles favoreciendo la mejora de los planes actuales y a futuro siempre que esta se gestione bajo directrices administrativas y factibles para el entorno educativo.

Por otro lado, la gestión pedagógica tiene como función “la preparación de las generaciones futuras para la conducción de una sociedad nueva, en la formación del ciudadano” (Rodríguez, 2000, p. 40), es decir, está referida al proceso de enseñanza-aprendizaje, según (Agencia de la Calidad de la Educación, s.f.; Rodríguez, 2000) la gestión pedagógica a su vez esta dimensionada en 3 aspectos los cuales son la gestión curricular, que incrementa la efectividad de la labor, la enseñanza y aprendizaje en el aula, que asegura el aprendizaje; y el apoyo al desarrollo de los estudiantes tanto en lo académico, afectivo y social.

Como tercera dimensión tenemos a la administrativa que comprende la dirección de los recursos humanos, materiales,

económicos en relación a todos los actores educativos, y de esta forma nos lleve a tomar decisiones guiadas hacia el logro de los objetivos planteados (Ministerio De Educación, 2011), además para el cumplimiento de estos objetivos será necesario aplicar los criterios en administración como el proceso administrativo, esto quiere decir, planear, organizar, dirigir y controlar, todos ellos acordes con la cultura de la organización (Mendoza, 2017; Romero y Pabón, 2011).

Finalmente, tenemos la dimensión comunitaria que está orientada al desarrollo de la gestión de manera conjunta no solo entre directores y docentes sino también tomando en cuenta a los alumnos y padres de familia pertenecientes a la zona en la cual se desarrolla la institución, esta también es llamada gestión participativa pero esta no “debería ser entendida como un fin en sí mismo, sino como un medio para asegurar una mejor enseñanza, dado que permite incluir a los docentes y a los alumnos en el sistema educativo de una manera distinta a los modelos pedagógicos tradicionales, que entendían a los primeros como ejecutores y a los segundos como consumidores” (Aristulle y Rinaudo, 2016, p. 5).

Es así, como las dimensiones permiten observar cada proceso e interpretar con más claridad lo que sucede al interior de la institución educativa y proponer las actividades pertinentes en cada caso para el logro efectivo de las metas previstas. Además de funcionar como herramientas que permiten observar, e interpretar los acontecimientos dentro de la institución y su correcto funcionamiento concretándose de esta forma a través de procedimientos, medios e instrumentos de acuerdo a la realidad de cada institución educativa (Ministerio de Educación del Perú, 2011).

2.2.2.4. Problemáticas de la gestión educativa

López (2010) establece que la gestión educativa dentro de cada institución educativa deberá ser clara y eficiente para conseguir

que los aprendizajes alcanzados sean de calidad, adicionalmente a ello señala tres factores que perjudican la gestión en cada institución, estos son:

- La ausencia de un liderazgo efectivo de los directores
- Un desconocimiento de herramientas modernas de gestión
- Una cultura organizacional fuertemente arraigada

Para el logro del liderazgo efectivo el líder deberá estar preparado para crear y a su vez obligar a que cada uno de los miembros que se encuentren laborando en la institución acepten la nueva cultura organizacional de modo que se instaure un clima de trabajo en equipo, de compromiso, participación e identificación con los objetivos de la organización, demostrando que cualquiera de las acciones que ellos realicen tendrán una repercusión, ya sea buena o mala, dentro de la organización y de lo que se quiere lograr (Chacón, 2011). Sobre el marco expuesto Martínez e Ibarrola (2015) explican que el papel del líder: “provee dirección y ejerce influencia para crear las condiciones en las que sea posible trabajar bien la enseñanza y lograr un buen aprendizaje” (p. 60).

No existe un conocimiento total de los instrumentos de gestión modernos que repercuten sustancialmente en las instituciones educativas y dentro de ella en el desarrollo de su proceso administrativo (Alvarez, Ibarra y Miranda, 2013).

El último factor señalado por López (2010) refiriéndose a una cultura organizacional fuertemente arraigada, hace referencia a la resistencia al cambio, al querer seguir con los mismos procesos de gestión tradicionales. Raczynski y Salinas (2008) citado por Conejeros, Manríquez y Solar (2009) aclaran que no habrá cambio alguno en la educación ni en la mejora sustentable mientras los integrantes a nivel de aula y como unidad no se adapten a los cambios, lo que significa que terminen incorporándolo a sus conductas. Igualmente, Fernández

y Torres (2006) identifican como uno de los mayores obstáculos que bloquean los planes de mejora que se desarrollan con la gestión: “cierre (personal, institucional, y estratégico o del sistema) como actitud de no estar abierto a la crítica, a lo nuevo, al aprendizaje y a la mejora” (p. 182).

2.2.2.5. Sistema educativo peruano

El sistema educativo peruano está dividido en 2 grandes ramas estas abarcan la Educación Básica y la Educación Superior dentro de la primera se encuentra la Educación Básica Regular dividida en los niveles de inicial, primaria y secundaria, la Educación Básica Alternativa, la Educación Básica Especial y la Educación Técnico-Productiva, por otro lado, la Educación Superior está dividida en la Educación Superior Universitaria, Técnica y Pedagógica (Jopen, Gómez y Olivera, 2014).

Dentro de esta división la Dirección Regional de Educación será aquella que controlará el desarrollo de la gestión de las instituciones educativas pertenecientes a la Educación Básica, de la mano con las Unidades de Gestión Educativa Locales pues ambas tienen el mismo fin que es “el establecimiento de una gestión educativa transparente, equitativa y eficaz, que garantice una adecuada descentralización y la evaluación efectiva de sus avances y resultados, y que instaure mecanismos de vigilancia y control ciudadano” (Manrique, 2011, p. 22).

Sin embargo, existen restricciones que deben ser dominadas para que el avance del sistema educativo pueda ser significativo y supere sus deficiencias tanto en el nivel institucional como en su organización y gestión (Gómez y Macedo, 2010).

2.2.2.6. Liderazgo y gestión educativa

Dentro del concepto de cómo se relaciona el liderazgo con la gestión educativa Chacón (2011) tiene un concepto más encaminado hacia la presente investigación pues indica que tanto el liderazgo como la gestión educativa son complementarios por ende se realizan de una forma distinta, pero ambos serán trascendentales para la mejora de la calidad de la gestión educativa.

López (2006) nos muestra un concepto de liderazgo como una dimensión de gestión en la organización señalando que esta es: “Grado de percepción sobre el compromiso y actuación del Equipo Directivo y del resto de responsables para guiar al centro educativo hacia la gestión de la calidad, así como de la forma en que éstos reconocen los esfuerzos que realiza el personal para lograrlo” (p. 113).

Por consiguiente, al igual que López (2006) muchos autores señalan al respecto, que la participación activa de los miembros educativos de las instituciones juega, al igual que el liderazgo, un rol importante para la generación de una gestión educativa óptima, en alusión a ello Weinstein (2002) citado en López (2010) indica como dos de los factores críticos para una mejor gestión educativa: el liderazgo del director y la participación de los diferentes miembros del sistema educativo, ambos como fuerzas para mejorar los resultados pedagógicos. Es así como el liderazgo del director produce mejores efectos cuando prevalece un clima de confianza activa entre cada uno de los integrantes de la comunidad y donde a su vez se sienten parte de ella, desde los profesores y demás trabajadores hasta los alumnos y los padres de estos último (Martínez e Ibarrola, 2015).

Además, Sorados (2010) indica que hace una década, a pesar de las capacitaciones y evaluaciones que recibían las personas que formaban parte del manejo de la institución (como el director, profesores y funcionarios educativos), no traían buenos resultados

debido a que no se realizaba algún método para ver cuál había sido el impacto que tenían estas actividades en el mejoramiento de la gestión de la institución.

López (2006) pensaba que esto se daba ya que no existían instrumentos que evaluaran la gestión en estas instituciones, rescatando que una de las principales barreras que explicaban la falta de resultados era la calidad de la gestión que se desarrollaban en dichas instituciones no obstante Velázquez y Valiente (2018) sostienen: “el éxito no descansa en “buenos resultados”, sino en “buenos procesos”, ellos aseguran hacer bien las cosas todas las veces durante todo el periodo” (p. 86).

Dentro de un marco nacional Oré (2018) encuentra la misma problemática que Sorados señalando que la falta de liderazgo y la deficiente gestión por parte de las máximas autoridades (directores) en las instituciones educativas generan, una confrontación entre todos los actores educativos, como los directores, docentes y alumnos, creando barreras para el cumplimiento de los objetivos de cada institución. Esto supone la necesidad de las escuelas de lograr un gran avance a nivel de gestión para seguir con un sistema educacional de calidad y equidad (Conejeros et al., 2009).

En síntesis, el liderazgo del director estará orientado a poner en práctica todas las dimensiones de la gestión educativa debiendo alcanzar un ambiente adecuado para el desempeño de los docentes (Ministerio de Educación, 2011) con la finalidad que los alumnos obtengan las competencias necesarias requeridas, por ello será fundamental una formación en temas de gestión a los directores de cada institución educativa permitiéndoles aplicar instrumentos de gestión para una mejora en la toma de decisiones, finalmente la calidad de la gestión educativa no solo dependerá del director sino de cada uno de los miembros sean internos o externos.

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

Liderazgo

Es un conjunto de habilidades que tiene una persona frente a un grupo del mismo, el cual permite guiar de la mejor manera, mediante el trabajo en equipo que se fomente, con el fin de lograr ciertos objetivos en común, el liderazgo también se refleja en las decisiones que suelen tomar la persona frente a una situación.

Liderazgo directivo

Es aquel liderazgo ejercido por los directores de las instituciones educativas, las cuales deben tener ciertas habilidades, como empatía, proactividad, responsabilidad, entre otros, que les permitirán desenvolverse en su área, frente a las diferentes situaciones que existan, además debe tener la capacidad de lidiar con los distintos docentes, alumnos y padres de familias.

Director

Es una persona que tiene la capacidad suficiente para lograr gestionar y dirigir una institución educativa, ya sea público o privado, esto conlleva tanto temas pedagógicos como administrativo, porque es quien deberá tomar las decisiones frente a estos temas.

Gestión

Enfocada principalmente al desarrollo de procesos de forma que se puedan obtener resultados satisfactorios cumpliendo con los objetivos que se hayan planteado en un inicio.

Gestión educativa

La gestión educativa se basa en aquella gestión que se va a desarrollar dentro de una institución educativa, buscando un resultado donde los principales beneficiarios sean los estudiantes y la comunidad que abarque lo pedagógico, administrativo y propias de la comunidad.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

El tipo de investigación es no experimental de corte transversal de acuerdo a las siguientes consideraciones:

Diseño no experimental, porque es “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que hacemos es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos” (Gómez, 2006, p. 102) al igual que Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan:

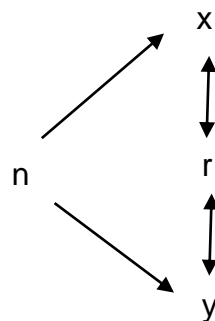
En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (p. 152).

Transversal, “incluye la recolección de información de una muestra dada de elementos de población una sola vez” (Malhotra, 2004, p. 80) en esta investigación se da porque los objetivos generales y específicos están dirigidos al análisis del nivel o estado de las variables, mediante la recolección de datos en un punto en el tiempo, lo que significa que “implica la recopilación de información de una muestra de elementos de la población solo una vez en un momento concreto en el tiempo (...) un hecho específico en un momento dado” (Ríos, 2018, p. 46), al igual que Moya (1986) quien menciona: “constituye una especie de corte transversal en el tiempo, como una fotografía del fenómeno y de los factores y circunstancias que actúan sobre él en un momento dado” (p. 29).

Diseño de investigación

El diseño de investigación a utilizar es descriptivo-correlacional, “lo que se mide (enfoque cuantitativo) o analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos o variables en un tiempo determinado” (Gómez, 2006, p. 103). Mientras tanto, Hernández et al. (2014) explican como un método descriptivo que consiste: “en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan” (p. 92). Por ello, el método descriptivo se basa en recolectar información de manera específica que ayude a lograr encontrar resultado al problema.

La presente investigación está expresada como se muestra a continuación:



Dónde:

- n : Muestra
- x : Variable liderazgo directivo
- y : Variable gestión educativa
- r : Relación entre variables de estudio

3.2. Población y muestra

Población

En la presente investigación, se aplicará una encuesta a docentes de la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral en el año 2019.

Tabla 1

Descripción del universo objeto de estudio

	Frecuencia	Porcentaje
Varones	55	48.67
Mujeres	58	51.33
Total	113	100%

En reconocimiento a la población Malhotra (2004) detalla: “el total de todos los elementos que comparten algún conjunto de características comunes y que comprenden el universo del propósito del problema de investigación” (p. 314). Moya (1986) comparte esta definición añadiendo que la población: “en cada caso de acuerdo con los objetivos del estudio, y su definición es uno de los aspectos más importantes en el diseño de una investigación” (p. 38).

Muestra

Para efectos de la presente investigación se tomó una muestra por conveniencia, ya que la institución educativa cuenta con 2 turnos de enseñanza, por un lado, el turno mañana y por otro el turno tarde. La muestra estuvo enfocada en la totalidad de docentes del turno de la tarde como se describe en la tabla 2.

Tabla 2

Descripción de docentes del turno tarde de la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019

	Frecuencia	Porcentaje
Varones	31	58.2
Mujeres	22	41.8
Total	53	100%

Serrano, López y Rubio (2015) lo definen: “como una parte representativa de la población, de forma que el estudio que hagamos en ella se pueda generalizar después a toda la población” (p. 14).

3.3. Hipótesis

Hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019.

Ha: Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019.

Hipótesis específicas

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo proactivo y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019.

H2: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019.

H3: Existe relación significativa entre el liderazgo sensibilizador y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019.

H4: Existe relación significativa entre el liderazgo mediador y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019.

3.4. Variables – operacionalización

Definición conceptual de liderazgo directivo

Anderson (2010) indica: “El Liderazgo Directivo ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan los resultados de los estudiantes” (p. 38).

Definición operacional de liderazgo directivo

La variable liderazgo directivo se midió en base a 4 dimensiones (liderazgo proactivo, transformacional, sensibilizador y mediador), 11 indicadores expresados en 32 ítems los cuales formaron el instrumento y midieron la percepción de los docentes en relación al liderazgo directivo que desempeña la directora de la institución educativa en estudio.

Tabla 3

Operacionalización de la variable liderazgo directivo

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rango
Líder proactivo	- Motivación - Iniciativa - Empatía	Del 1 al 9		Bueno 81 - 129
Líder transformador	- Innovación - Compromiso - Trabajo en Equipo	Del 10 al 18	1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4=Casi siempre	Regular 47 – 81
Líder sensibilizador	- Confianza - Expresividad	Del 19 al 24	5= Siempre	Malo 32 - 47
Líder mediador	- Conciliación - Comunicación - Comprensión	Del 25 al 32		

Definición conceptual de gestión educativa

Casassus (s.f) citado en Ministerio de Educación (2011) menciona:

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo tanto, la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica. (p. 26).

Definición operacional de gestión educativa

La variable gestión educativa se midió en base a 4 dimensiones (institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria), 13 indicadores expresados en 36 ítems los cuales formaron el instrumento, y a su vez nos facultaron la medición de la percepción de los docentes en relación a la gestión educativa desempeñada por la directora de la institución educativa en estudio.

Tabla 4

Operacionalización de la variable gestión educativa

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rango
Institucional	- Jerarquía - Trámite documentario - Conocimiento de las normas	Del 1 al 8	1= Nunca	
Pedagógica	- Actualización docente - Enseñanza-aprendizaje - Convivencia escolar	Del 9 al 16	2= Casi nunca	Bueno 91 - 143
Administrativa	- Planeación - Organización - Dirección - Control	Del 17 al 28	3= A veces 4=Casi siempre	Regular 58 – 91
Comunitaria	- Participación y convivencia - Proyección a la comunidad - Inclusión	Del 29 al 36	5= Siempre	Malo 41 - 58

3.5. Métodos y técnicas de investigación

Método de investigación

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo pues se hace uso de encuestas dirigidas a los docentes de la institución educativa Nuestra Señora del Carmen de Huaral. El enfoque cuantitativo consiste en recolectar datos de la población de manera cuantitativa, según la variable que se quiere estudiar (Fernández y Díaz, 2002).

Técnica

En nuestra investigación se aplicó una encuesta escrita para la obtención de información válida y confiable dirigida a los docentes de la institución educativa en estudio. De los cuales se encuestará a una muestra de la totalidad de los docentes del turno tarde. Este grupo de personas son las que darán información mediante sus percepciones acerca del liderazgo directivo y la gestión educativa, enfocando las preguntas a los indicadores propuestos en la operacionalización de variables, orientadas a la realidad de la institución educativa en estudio.

3.6. Descripción de los instrumentos utilizados

El instrumento utilizado para recoger y registrar la información de las encuestas será a través de dos cuestionarios que individualmente midieron las variables. El primer instrumento titulado liderazgo directivo y el segundo instrumento encargado de medir la variable gestión educativa.

Los instrumentos mencionados en el párrafo anterior son instrumentos validados y confiables y se detallan a continuación:

Instrumento I: Liderazgo directivo

Ficha técnica

Nombre	: Liderazgo directivo
Autoras	: Ericka Janeth, Jara Nario, Rosario Alexandra, Sulla Sánchez
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual
Duración	: 10 minutos
Aplicación	: Docentes de la I.E. Nuestra Señora del Carmen - Huaral
Materiales	: Hoja de aplicación y lapicero

Descripción

El cuestionario sirve para analizar y evaluar 4 dimensiones del liderazgo directivo en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019 tales como: el liderazgo proactivo, liderazgo transformacional, liderazgo sensibilizador y liderazgo mediador. Asimismo, cuenta con 11 indicadores expresados en 32 ítems de los cuales 9 son para la dimensión liderazgo proactivo, 9 para la dimensión liderazgo transformacional, 6 para la dimensión liderazgo sensibilizador y 8 para la dimensión liderazgo mediador. En cuanto a las alternativas se aplicó la escala de Likert con 5 alternativas, por lo que la máxima puntuación para este instrumento fue de 160 puntos.

Normas de aplicación

Cada persona evaluada, en este caso cada docente, tiene cinco opciones de respuesta de las cuales deberán marcar solo una opción, además se resalta la confidencialidad de sus respuestas, finalmente los criterios son los siguientes:

Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Instrumento II: Gestión educativa

Ficha técnica

Nombre	: Gestión educativa
Autoras	: Ericka Janeth, Jara Nario, Rosario Alexandra, Sulla Sánchez
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual
Duración	: 10 minutos
Aplicación	: Docentes de la I.E. Nuestra Señora del Carmen - Huaral
Materiales	: Hoja de aplicación y lapicero

Descripción

El cuestionario sirve para analizar y evaluar 4 dimensiones de la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen – Huaral tales como: institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria. Asimismo, cuenta con 13 indicadores expresados en 36 ítems de los cuales 8 son para la dimensión institucional, 8 para la dimensión pedagógica, 12 para la dimensión administrativa y 8 para la dimensión comunitaria. En cuanto a las alternativas se aplicó la escala de Likert con 5 alternativas, por lo que la máxima puntuación para este instrumento fue de 180 puntos.

Normas de aplicación

Cada persona evaluada, en este caso cada docente, tiene cinco opciones de respuesta de las cuales deberán marcar solo una opción, además se resalta la confidencialidad de sus respuestas, finalmente los criterios son los siguientes:

Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

El análisis expuesto tuvo los siguientes pasos:

Para organizar los datos se obtuvo la base de datos sobre las variables de investigación, luego se realizó el análisis estadístico utilizando SPSS para lograr obtener las correlaciones.

Al realizar el análisis descriptivo de las variables de estudio se consiguió valoraciones y por ende se obtuvo porcentaje, frecuencia y presentación, asimismo la distribución de confiabilidad y contrastación.

Por otro lado, en el análisis de resultados se elaboró las interpretaciones teniendo en cuenta los resultados estadísticos, también el nivel de relación y la verificación de las hipótesis.

Se especificó y discutió los resultados de las variables y dimensiones.

Por último, se desarrolló las conclusiones y recomendaciones según los objetivos propuestos en la investigación.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS
RESULTADOS

4.1. Validación de los instrumentos

Validez del instrumento de la variable liderazgo directivo

El criterio de los maestros en el tema y jueces permitió definir el valor del instrumento, asimismo para definir la legitimidad del contenido, constructo y criterio del instrumento se tomó en cuenta el criterio de expertos especialistas en el patrón temático, estadístico y metodológico.

Tabla 5

Resultados de la validación del cuestionario de liderazgo directivo

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Ing. Wilber Hugo Flores Vilca	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

Validez del instrumento de la variable gestión educativa

El criterio de los maestros en el tema y jueces permitió definir el valor del instrumento, asimismo para definir la legitimidad del contenido, constructo y criterio del instrumento se tomó en cuenta el criterio de expertos especialistas en el patrón temático, estadístico y metodológico.

Tabla 6

Resultados de la validación del cuestionario de gestión educativa

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Ing. Wilber Hugo Flores Vilca	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

4.1.1. Análisis de fiabilidad

Fiabilidad del instrumento de liderazgo directivo

Para establecer la confiabilidad del instrumento de la variable liderazgo directivo se aplicó el Alfa de Cronbach tomando en cuenta la escala politómica que posee nuestro cuestionario.

Tabla 7

Fiabilidad del instrumento de la variable liderazgo directivo

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.976	32

La tabla 7 muestra el resultado obtenido a raíz de la aplicación del estadístico Alfa de Cronbach siendo este de 0.976, el cual implica que el instrumento de liderazgo directivo posee una muy alta confiabilidad pues se encuentra dentro del intervalo de 0.81 a 1.00, lo que indica la aplicabilidad del instrumento para la recolección de datos.

Fiabilidad del instrumento de gestión educativa

Para establecer la confiabilidad del instrumento de la variable gestión educativa se aplicó el Alfa de Cronbach tomando en cuenta la escala politómica que posee nuestro cuestionario.

Tabla 8

Fiabilidad del instrumento de la variable gestión educativa

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.959	36

La tabla 8 muestra el resultado obtenido a raíz de la aplicación del estadístico Alfa de Cronbach siendo este de 0.959, el cual implica que el instrumento de gestión educativa posee una muy alta confiabilidad pues se

encuentra dentro del intervalo de 0.81 a 1.00, lo que indica la aplicabilidad del instrumento para la recolección de datos.

4.2. Resultados descriptivos de las variables.

Resultados descriptivos de la variable liderazgo directivo

Tabla 9

Análisis descriptivo de la variable liderazgo directivo

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	13	24,5
Regular	28	52,8
Bueno	12	22,6
Total	53	100,0

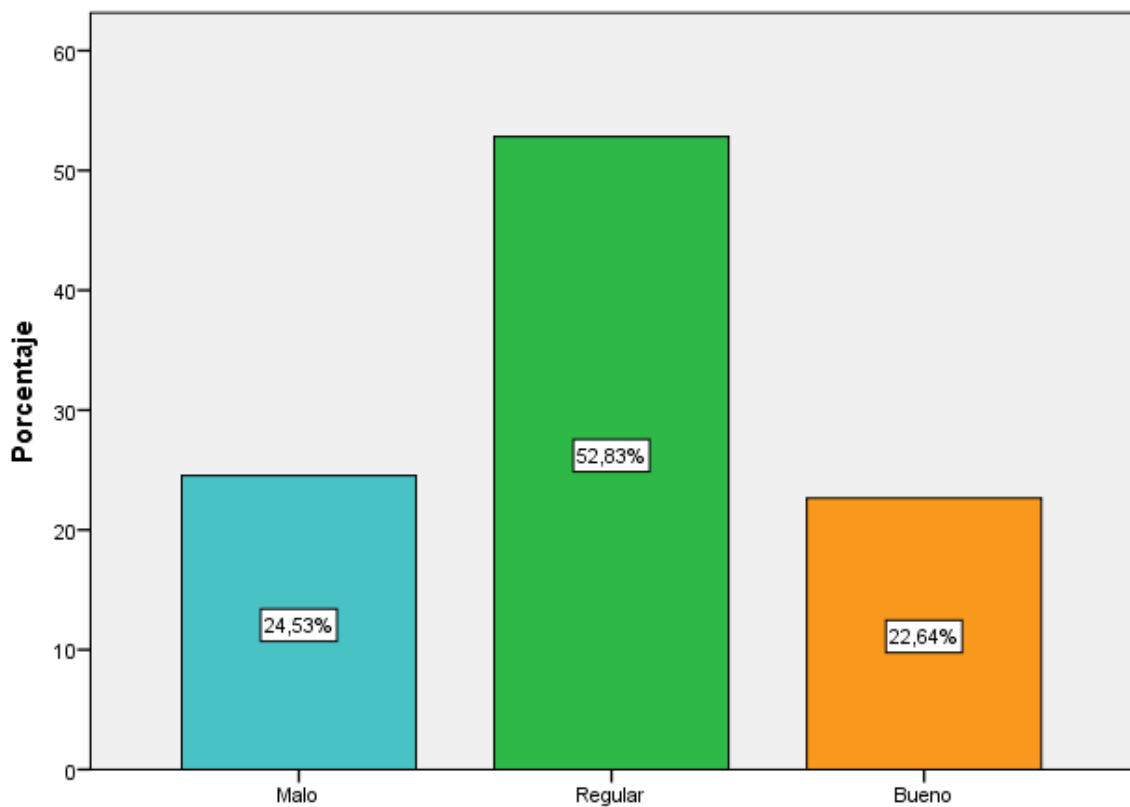


Figura 3. Análisis descriptivo de la variable liderazgo directivo.

Interpretación: La figura 3 muestra que 28 docentes encuestados quienes representan un 52,8% encuentran el liderazgo directivo en un nivel regular, 13 docentes encuestados que constituyen el 24,5% consideran que este se encuentra en un nivel malo y 12 docentes encuestados equivalentes al 22,6% considera que esta variable tiene un nivel bueno.

Resultados descriptivos de la variable gestión educativa

Tabla 10

Análisis descriptivo de la variable gestión educativa

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	16	30,2
Regular	27	50,9
Bueno	10	18,9
Total	53	100,0

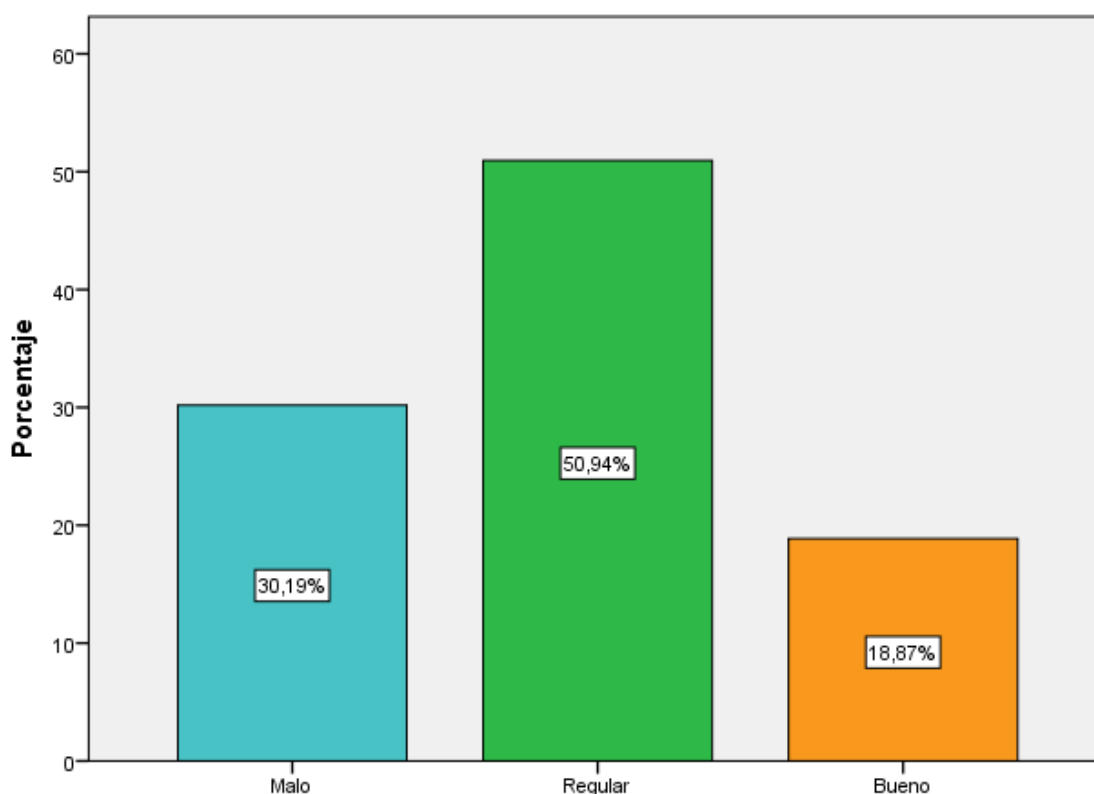


Figura 4. Análisis descriptivo de la variable gestión educativa.

Interpretación: La figura 4 muestra que 27 docentes encuestados quienes representan un 50,9% encuentran la gestión educativa en un nivel regular, 16 docentes encuestados que constituyen el 30,2% consideran que este se encuentra en un nivel malo y 10 docentes encuestados equivalentes al 18,9% considera que esta variable tiene un nivel bueno.

4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

Resultados descriptivos de las dimensiones de la variable liderazgo directivo

Tabla 11

Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo proactivo

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	13	24,5
Regular	29	54,7
Bueno	11	20,8
Total	53	100,0

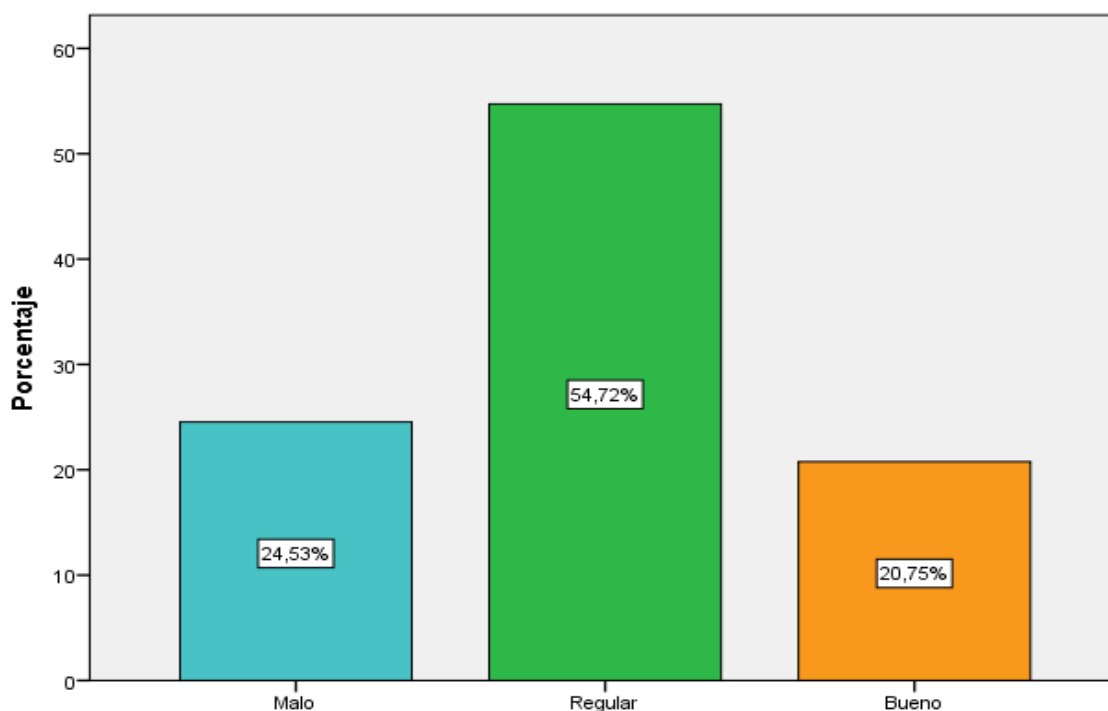


Figura 5. Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo proactivo.

Interpretación: La figura 5 muestra que 29 docentes encuestados quienes representan un 54,7% encuentran a la dimensión liderazgo proactivo en un nivel regular, 13 docentes encuestados que constituyen el 24,5% consideran que esta se encuentra en un nivel malo y 11 docentes encuestados equivalentes al 20,8% considera que esta dimensión tiene un nivel bueno.

Tabla 12

Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo transformacional

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	15	28,3
Regular	29	54,7
Bueno	9	17,0
Total	53	100,0

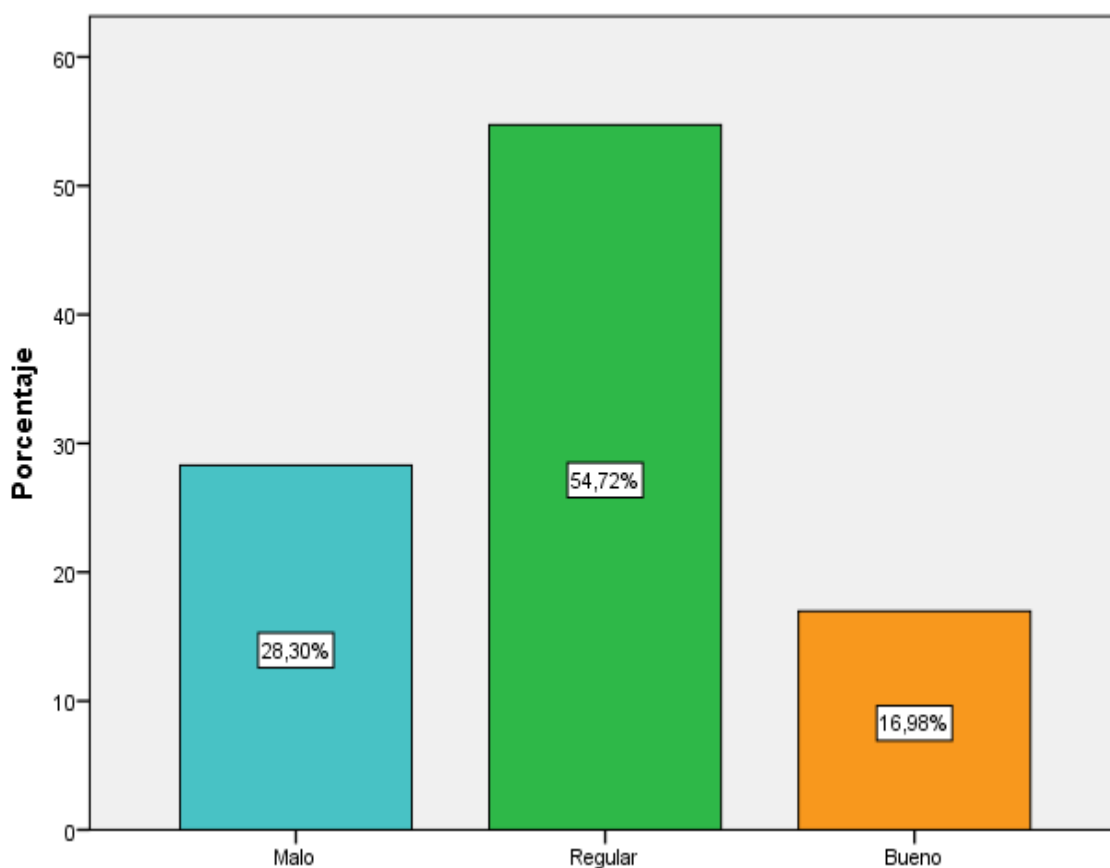


Figura 6. Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo transformacional.

Interpretación: La figura 6 muestra que 29 docentes encuestados quienes representan un 54,7% encuentran a la dimensión liderazgo transformacional en un nivel regular, 15 docentes encuestados que constituyen el 28,3% consideran que esta se encuentra en un nivel malo y 9 docentes encuestados equivalentes al 17% considera que esta dimensión tiene un nivel bueno.

Tabla 13

Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo sensibilizador

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	15	28,3
Regular	28	52,8
Bueno	10	18,9
Total	53	100,0

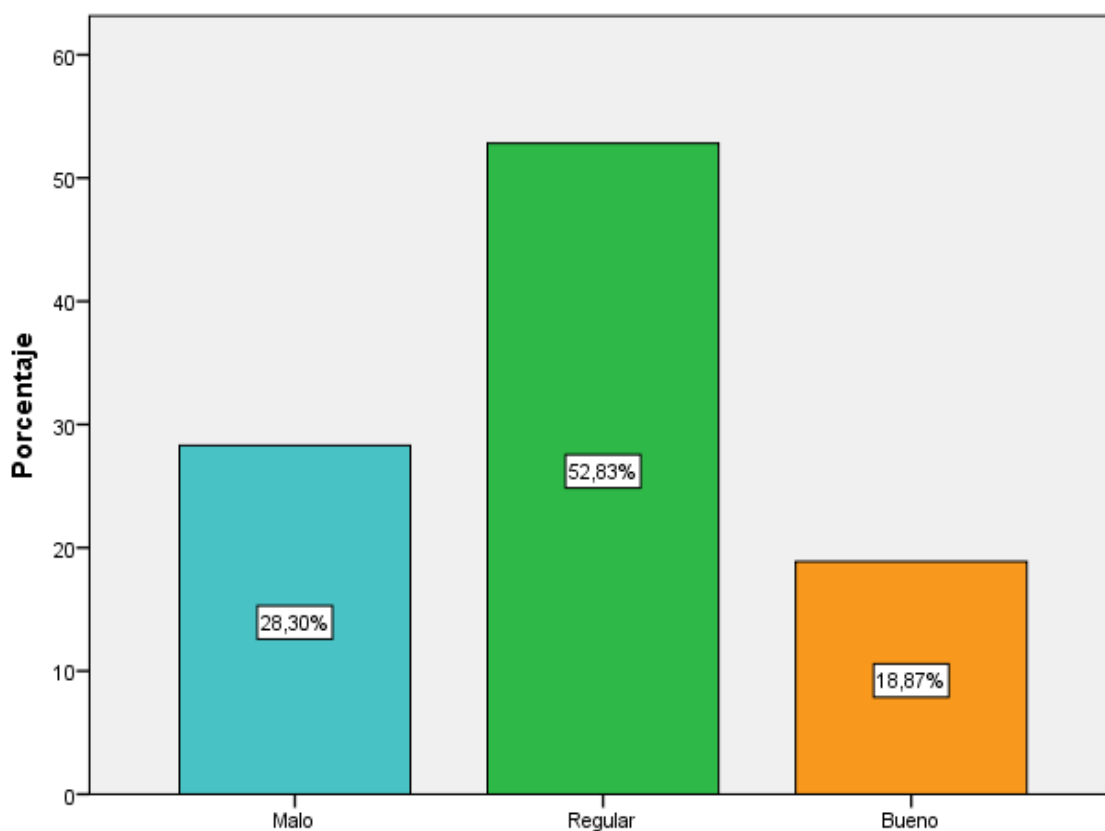


Figura 7. Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo sensibilizador.

Interpretación: La figura 7 muestra que 28 docentes encuestados quienes representan un 52,8% encuentran a la dimensión liderazgo sensibilizador en un nivel regular, 15 docentes encuestados que constituyen el 28,3% consideran que esta se encuentra en un nivel malo y 10 docentes encuestados equivalentes al 18,9% considera que esta dimensión tiene un nivel bueno.

Tabla 14

Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo mediador

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	16	30,2
Regular	27	50,9
Bueno	10	18,9
Total	53	100,0

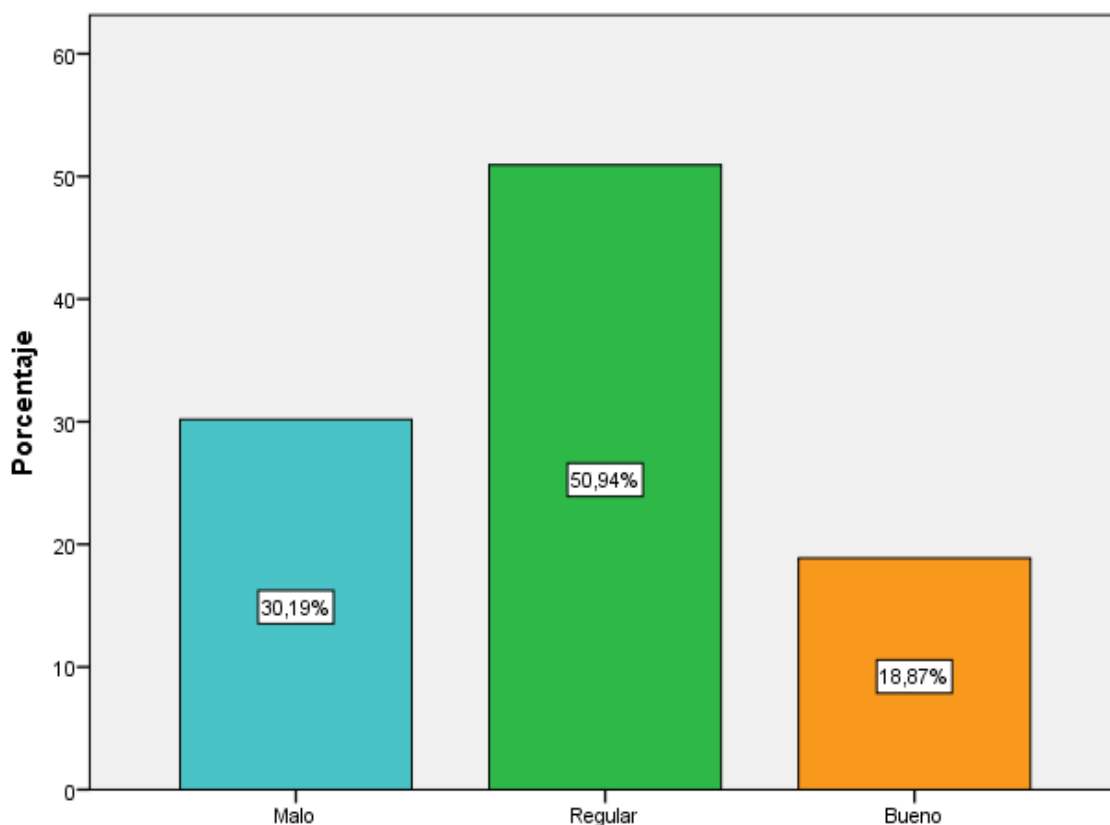


Figura 8. Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo mediador.

Interpretación: La figura 8 muestra que 27 docentes encuestados quienes representan un 50,9% encuentran a la dimensión liderazgo mediador en un nivel regular, 16 docentes encuestados que constituyen el 30,2% consideran que esta se encuentra en un nivel malo y 10 docentes encuestados equivalentes al 18,9% consideran que esta dimensión tiene un nivel bueno.

Resultados descriptivos de las dimensiones de la variable gestión educativa

Tabla 15

Análisis descriptivo de la dimensión institucional

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	16	30,2
Regular	25	47,2
Bueno	12	22,6
Total	53	100,0

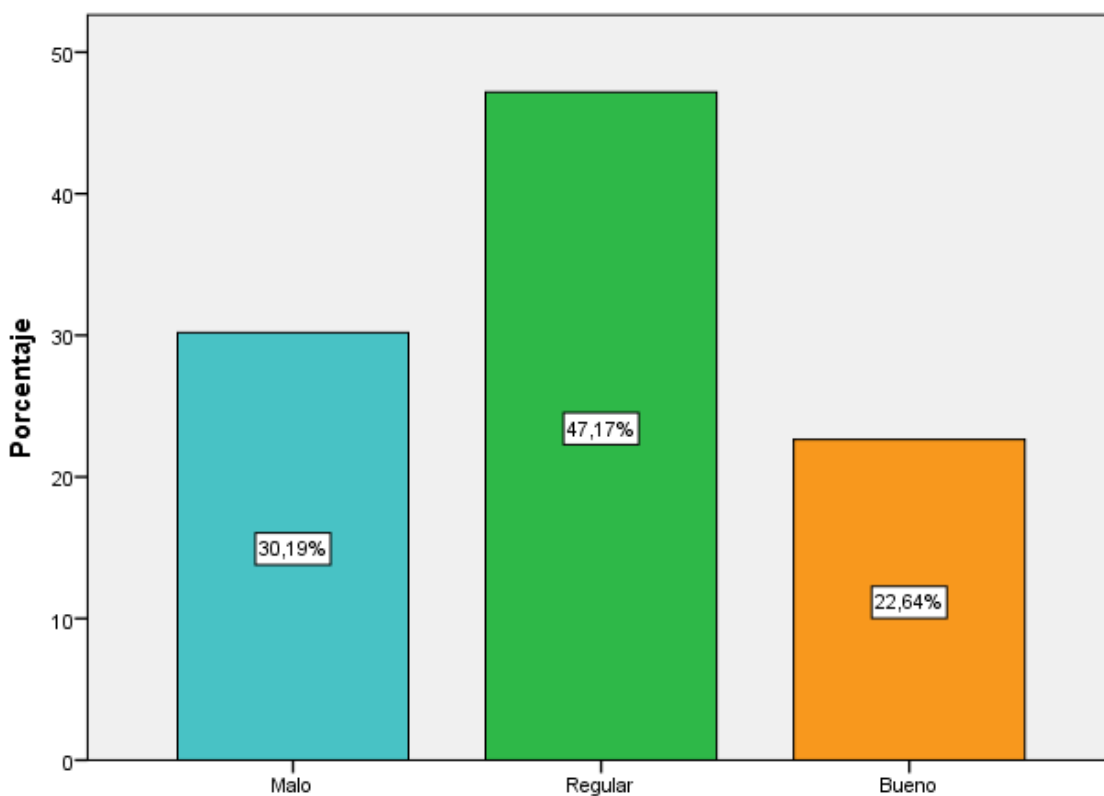


Figura 9. Análisis descriptivo de la dimensión institucional.

Interpretación: La figura 9 muestra que 25 docentes encuestados quienes representan un 47,2% encuentran a la dimensión institucional en un nivel regular, 16 docentes encuestados que constituyen el 30,2% consideran que esta se encuentra en un nivel malo y 12 docentes encuestados equivalentes al 22,6% consideran que esta dimensión tiene un nivel bueno.

Tabla 16

Análisis descriptivo de la dimensión pedagógica

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	13	24,5
Regular	30	56,6
Bueno	10	18,9
Total	53	100,0

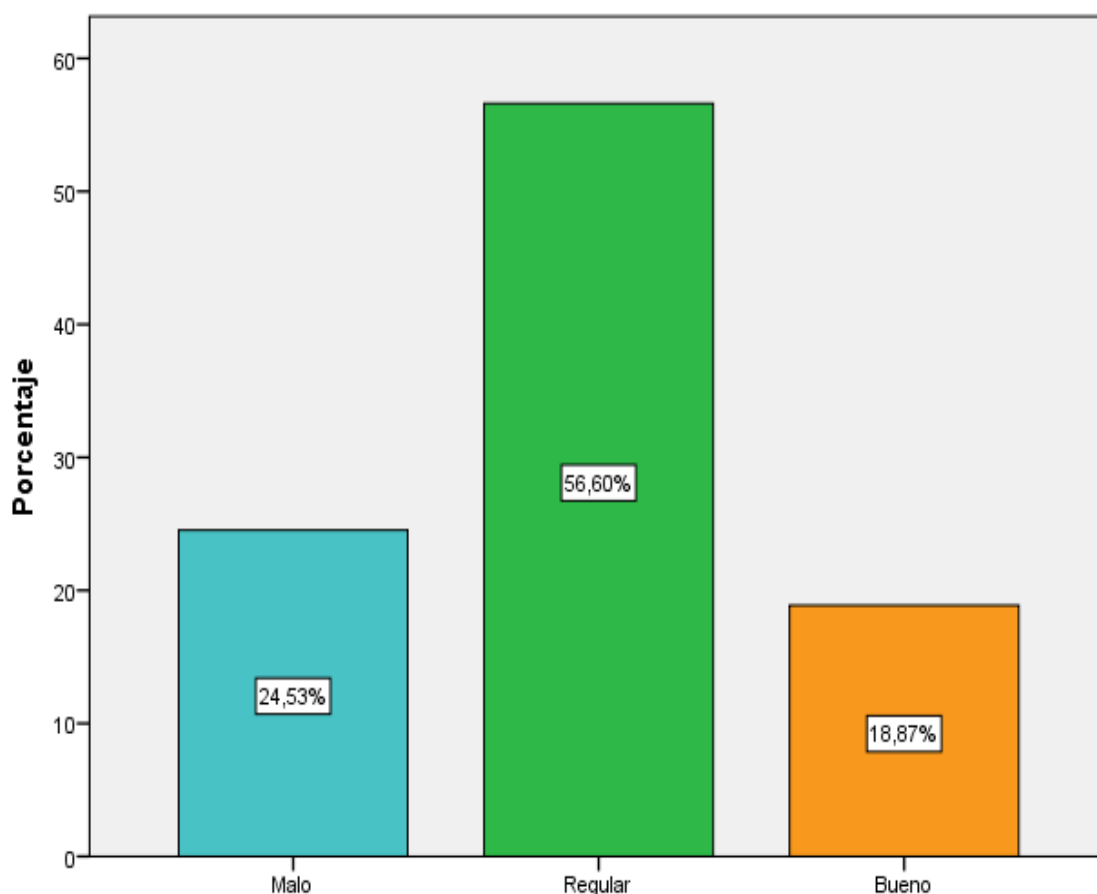


Figura 10. Análisis descriptivo de la dimensión pedagógica.

Interpretación: La figura 10 muestra que 30 docentes encuestados quienes representan un 56,6% encuentran a la dimensión pedagógica en un nivel regular, 13 docentes encuestados que constituyen el 24,5% consideran que esta se encuentra en un nivel malo y 10 docentes encuestados equivalentes al 18,9% consideran que esta dimensión tiene un nivel bueno.

Tabla 17

Análisis descriptivo de la dimensión administrativa

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	15	28,3
Regular	22	41,5
Bueno	16	30,2
Total	53	100,0

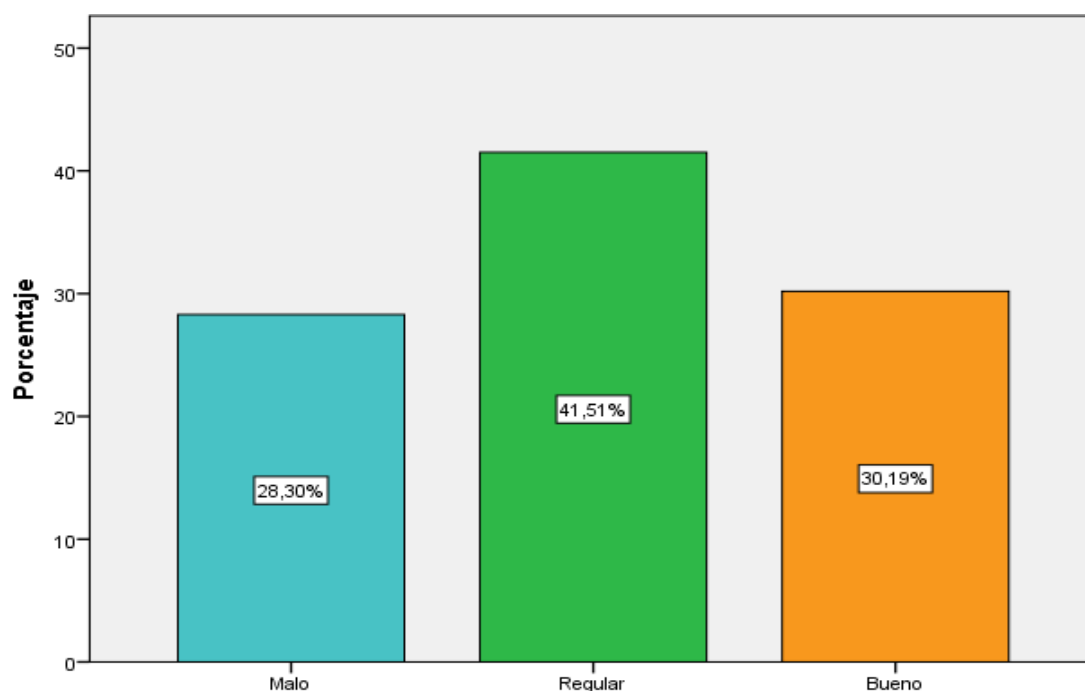


Figura 11. Análisis descriptivo de la dimensión administrativa.

Interpretación: La figura 11 muestra que 22 docentes encuestados quienes representan un 41,5% encuentran a la dimensión administrativa en un nivel regular, 16 docentes encuestados que constituyen el 30,2% consideran que esta se encuentra en un nivel bueno y 15 docentes encuestados equivalentes al 28,3% consideran que esta dimensión tiene un nivel malo.

Tabla 18

Análisis descriptivo de la dimensión comunitaria

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	16	30,2
Regular	28	52,8
Bueno	9	17,0
Total	53	100,0

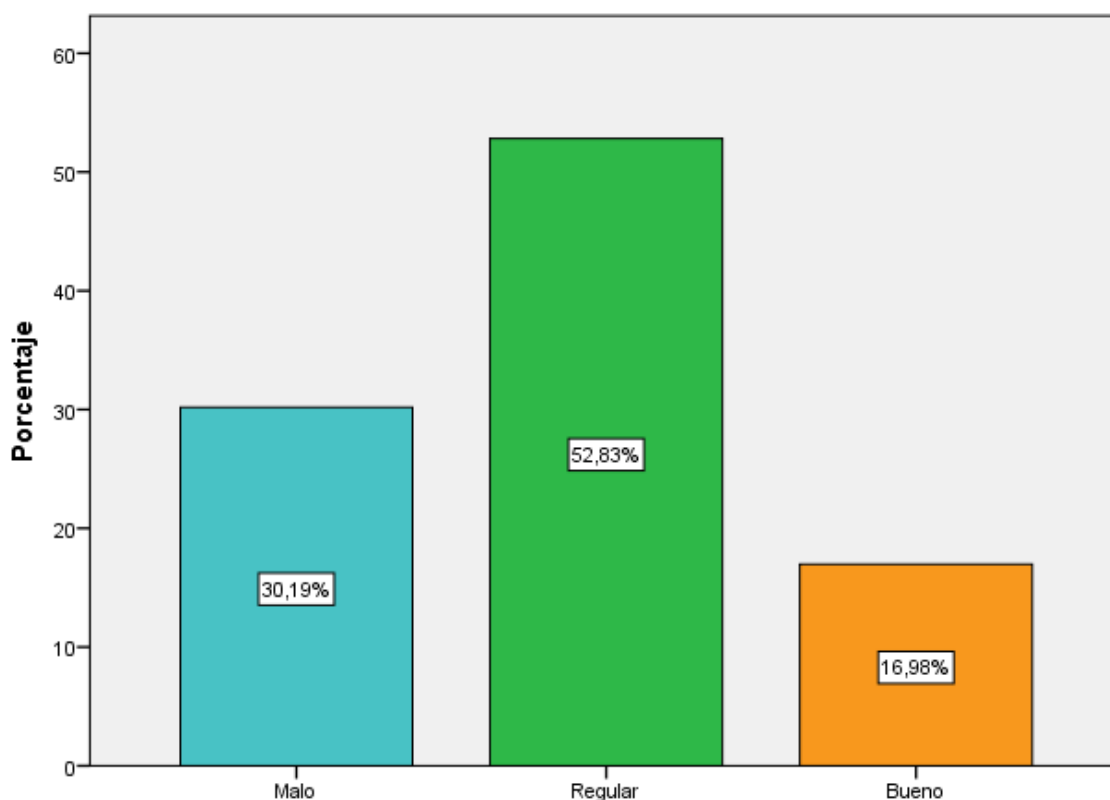


Figura 12. Análisis descriptivo de la dimensión comunitaria.

Interpretación: La figura 12 muestra que 28 docentes encuestados quienes representan un 52,8% encuentran a la dimensión comunitaria en un nivel regular, 16 docentes encuestados que constituyen el 30,2% consideran que esta se encuentra en un nivel malo y 9 docentes encuestados equivalentes al 17% consideran que esta dimensión tiene un nivel bueno.

4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

Tabla 19

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre liderazgo directivo y gestión educativa

Liderazgo directivo	Gestión educativa						Total	
	Malo		Regular		Bueno			
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Malo	12	22,6%	1	1,9%	0	0,0%	13	24,5%
Regular	4	7,5%	22	41,5%	2	3,8%	28	52,8%
Bueno	0	0,0%	4	7,5%	8	15,1%	12	22,6%
Total	16	30,2%	27	50,9%	10	18,9%	53	100,0%

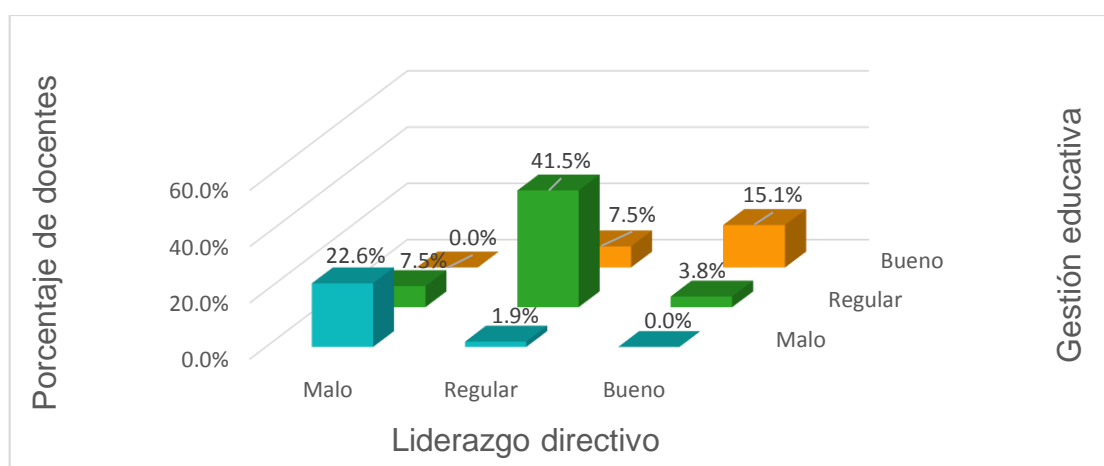


Figura 13. Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre liderazgo directivo y gestión educativa.

Interpretación: Se aprecia en la tabla 19 y figura 13, la descripción en base a las variables de estudio tanto liderazgo directivo como gestión educativa, donde indica que el 41,5% de los docentes encuestados consideran como regular la relación entre estas variables. De la misma forma, el 22,6% de los docentes encuestados indican que dicha relación se encuentra en un nivel malo, en tanto que el 15,1% de los docentes encuestados manifiesta que la relación entre estas variables es buena; esta tendencia muestra que existe relación positiva directa entre las variables liderazgo directivo y gestión educativa, lo cual se verificará con la respectiva prueba de hipótesis.

Análisis del gráfico de dispersión

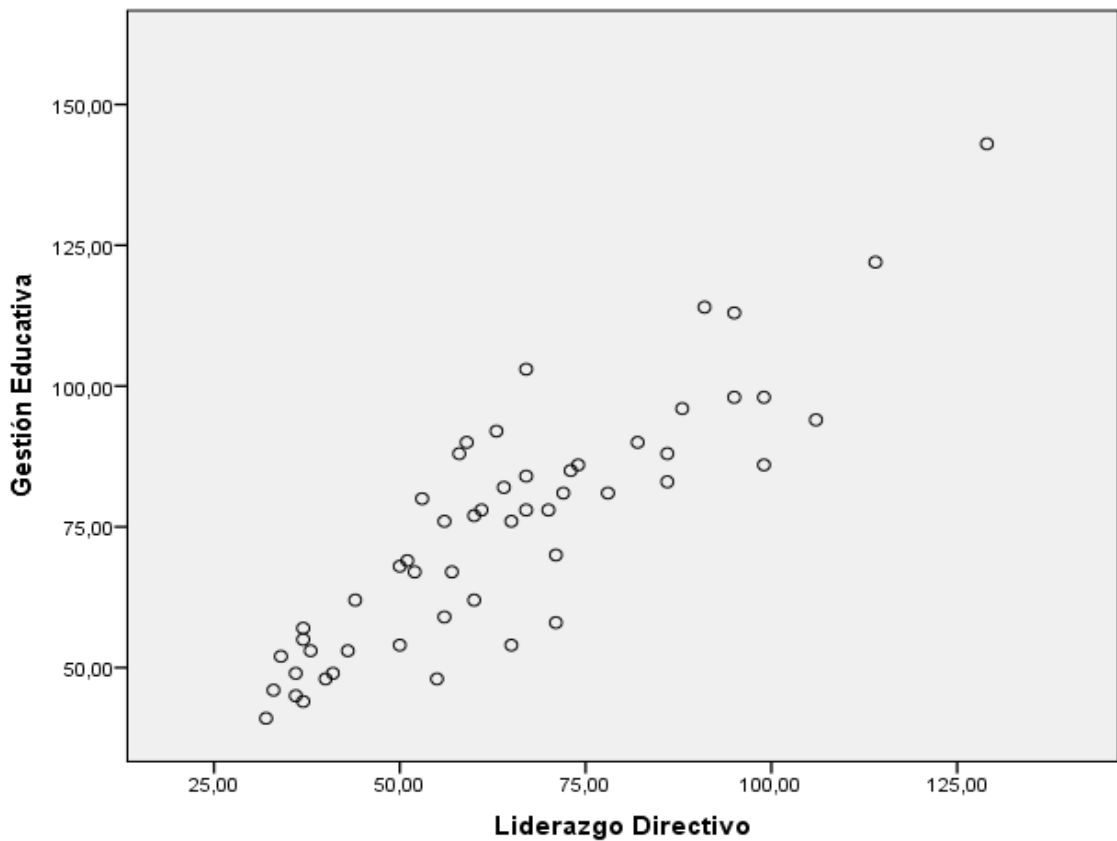


Figura 14. Gráfico de dispersión de las variables liderazgo directivo y gestión educativa.

Interpretación: En el gráfico de dispersión presentado en la figura 14, se observa una correlación positiva directa entre ambas variables de estudio, lo que significa que a un mayor puntaje en el variable liderazgo directivo, mayor será el puntaje en la variable gestión educativa.

4.5. Prueba de la normalidad para la variable de estudio

Variable gestión educativa

H0: La variable gestión educativa presenta una distribución normal.

Ha: La variable gestión educativa no presenta una distribución normal.

Tabla 20

Resultados de la prueba de normalidad de gestión educativa

	Pruebas de normalidad		
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión educativa	,086	53	,200*

Nota: *. Esto es un límite inferior de la significación verdadera; a. Corrección de significación de Lilliefors.

Interpretación: La tabla 20 muestra los resultados hallados de la prueba de normalidad con el coeficiente Kolmogorov – Smirnov, donde se puede ver que el coeficiente hallado es mayor a 0.05, por lo que no rechazamos la hipótesis nula, en consecuencia, la prueba estadística a emplear será la prueba de correlación de Pearson para los estadísticos inferenciales de nuestras hipótesis.

4.6. Procedimientos correlacionales

Contrastación de la hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019.

Ha: Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$)

Regla de decisión: Si $p \geq 0.05 \rightarrow$ no se rechaza la hipótesis nula (Ho)
Si $p < 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula (Ho)

Tabla 21

Resultados de correlación entre el liderazgo directivo y gestión educativa

		Liderazgo directivo	Gestión educativa
Liderazgo directivo	Correlación de Pearson	1	,880**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	53	53
	Correlación de Pearson	,880**	1
Gestión educativa	Sig. (bilateral)	,000	
	N	53	53

Interpretación: La tabla 21 detalla los resultados de correlación entre el liderazgo directivo y gestión educativa, obteniendo 0,880** al aplicar el estadístico correlación de Pearson de modo que es una correlación positiva alta entre ambas variables, donde el nivel de significancia $p=0.000$ es menor a 0.05, por consiguiente rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, estableciendo la existencia de una correlación altamente significativa entre el liderazgo directivo y la gestión educativa dentro de la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral.

Contrastación de hipótesis específicas

Contrastación de hipótesis específica 1

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo proactivo y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019.

Ha: Existe relación significativa entre el liderazgo proactivo y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$)

Regla de decisión: Si $p \geq 0.05 \rightarrow$ no se rechaza la hipótesis nula (H_0)

Si $p < 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula (H_0)

Tabla 22

Resultados de correlación entre el liderazgo proactivo y gestión educativa

		Liderazgo proactivo	Gestión educativa
Liderazgo proactivo	Correlación de Pearson	1	,864**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	53	53
Gestión educativa	Correlación de Pearson	,864**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	53	53

Interpretación: La tabla 22 detalla los resultados de correlación entre el liderazgo proactivo y gestión educativa, obteniendo 0,864** al aplicar el estadístico correlación de Pearson de modo que es una correlación positiva alta, donde el nivel de significancia $p=0.000$ es menor a 0.05, por consiguiente rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, estableciendo la existencia de una correlación altamente significativa entre el liderazgo proactivo y la gestión educativa dentro de la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral.

Contrastación de hipótesis específica 2

H_0 : No existe relación significativa entre el liderazgo transformador y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019.

H_a : Existe relación significativa entre el liderazgo transformador y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$)

Regla de decisión: Si $p \geq 0.05 \rightarrow$ no se rechaza la hipótesis nula (H_0)

Si $p < 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula (H_0)

Tabla 23

Resultados de correlación entre el liderazgo transformador y gestión educativa

		Liderazgo transformador	Gestión educativa
Liderazgo transformador	Correlación de Pearson	1	,826**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	53	53
Gestión educativa	Correlación de Pearson	,826**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	53	53

Interpretación: La tabla 23 detalla los resultados de correlación entre el liderazgo transformador y gestión educativa, obteniendo 0,826** al aplicar el estadístico correlación de Pearson de modo que es una correlación positiva alta, donde el nivel de significancia $p=0.000$ es menor a 0.05, por consiguiente rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, estableciendo la existencia de una correlación altamente significativa entre el liderazgo transformador y la gestión educativa dentro de la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral.

Contrastación de hipótesis específica 3

H_0 : No existe relación significativa entre el liderazgo sensibilizador y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019.

H_a : Existe relación significativa entre el liderazgo sensibilizador y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$)

Regla de decisión: Si $p \geq 0.05 \rightarrow$ no se rechaza la hipótesis nula (H_0)

Si $p < 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula (H_0)

Tabla 24

Resultados de correlación entre el liderazgo sensibilizador y gestión educativa

		Liderazgo sensibilizador	Gestión educativa
Liderazgo sensibilizador	Correlación de Pearson	1	,806**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	53	53
Gestión educativa	Correlación de Pearson	,806**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	53	53

Interpretación: La tabla 24 detalla los resultados de correlación entre el liderazgo sensibilizador y gestión educativa, obteniendo 0,806** al aplicar el estadístico correlación de Pearson de modo que es una correlación positiva alta, donde el nivel de significancia $p=0.000$ es menor a 0.05, por consiguiente rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, estableciendo la existencia de una correlación altamente significativa entre el liderazgo sensibilizador y la gestión educativa dentro de la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral.

Contrastación de hipótesis específica 4

H_0 : No existe relación significativa entre el liderazgo mediador y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019.

H_a : Existe relación significativa entre el liderazgo mediador y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$)

Regla de decisión: Si $p \geq 0.05 \rightarrow$ no se rechaza la hipótesis nula (H_0)

Si $p < 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula (H_0)

Tabla 25

Resultados de correlación entre el liderazgo mediador y gestión educativa

		Liderazgo mediador	Gestión educativa
Liderazgo mediador	Correlación de Pearson	1	,823**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	53	53
Gestión educativa	Correlación de Pearson	,823**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	53	53

Interpretación: La tabla 25 detalla los resultados de correlación entre el liderazgo mediador y gestión educativa, obteniendo 0,823** al aplicar el estadístico correlación de Pearson de modo que es una correlación positiva alta, donde el nivel de significancia $p=0.000$ es menor a 0.05, por consiguiente rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, estableciendo la existencia de una correlación altamente significativa entre el liderazgo mediador y la gestión educativa dentro de la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral.

CAPÍTULO V
DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

Los resultados obtenidos de la hipótesis general de la variable liderazgo directivo y gestión educativa, mediante la utilización del estadístico de correlación de Pearson fue de 0,880 a un nivel de significancia de $p=0.00$ siendo menor a 0.05, originando un nivel de correlación positiva alta entre ambas variables mencionadas, estos resultados se comparan con los resultados que obtenido por Changanqui y Huapaya (2017) en su tesis: “Estilos de liderazgo directivo y la calidad de gestión educativa desde la percepción docente de cuatro instituciones educativas públicas” donde llegan a la conclusión que su hipótesis general tiene una asociación positiva baja, entre sus variables liderazgo directivo y la calidad de gestión educativa, en la cual utilizaron el estadístico Rho de Spearman donde se obtuvo un resultado de 0.330 con una probabilidad de 0.00 siendo menor a 0.05. Asimismo, Alarcón y Gutiérrez (2015) en su tesis “Liderazgo de los directores en la calidad de la gestión educativa en las instituciones educativas por convenio de la UGEL Camaná – 2015”, concluyen que existe una relación positiva significativa entre sus variables liderazgo directivo y la calidad de la gestión educativa, donde utilizaron el estadístico Pearson obteniendo un resultado de 0,61 es decir, una correlación positiva moderada.

Por otro lado, en la hipótesis específica 1, liderazgo proactivo y gestión educativa donde se aplicó el estadístico Rho Pearson obteniendo un resultado de 0,864 con un nivel de significancia $p=0.000$ siendo menor a 0.05, originando una correlación positiva alta, se contrasta los resultados de Soto (2017) en su tesis: “El liderazgo y la gestión administrativa de la municipalidad distrital San Pedro de Chaná – Huari, en el año 2017”, concluye que existe una correlación positiva moderada entre sus variables liderazgo participativo y gestión administrativa, el cual fue hallado con el coeficiente de correlación de Pearson y un nivel de significancia de 0.01, obteniendo así un valor de 0.630.

En los resultados de la hipótesis específica 2, liderazgo transformacional y gestión educativa utilizaron la correlación de Pearson, siendo el nivel de significancia $p=0.000$ menor a 0.05, obteniendo así una correlación positiva

alta, se compara estos resultados con Feliciano (2017) en su trabajo de investigación: “Gestión educativa y estilo de liderazgo en instituciones educativas públicas Red 12 UGEL N° 02 Rímac”, concluyó que su variable gestión educativa y liderazgo transformacional obtuvo un resultado de 0.609 aplicando el estadístico Spearman con un nivel de significancia de 0.05, demostrando así una correlación positiva moderada.

En los resultados de la hipótesis específica 3, donde sus variables son liderazgo sensibilizador y gestión educativa, utilizando el estadístico de correlación de Pearson con un nivel de significancia de $p=0.000$ menor a 0.05, demostrando que las variables tienen una relación positiva alta para contrastar estos resultados se hace referencia a Arias (2017) en su tesis: “Gestión pedagógica y liderazgo directivo en la institución educativa pública del nivel primario del distrito de Chíncha baja- Collazo, Chíncha – 2016”, donde concluye que sus variables gestión pedagógica y liderazgo permisivo, aplicaron el estadístico Tau b de Kendall, el cual se obtuvo 0,180, demostrando que existe una correlación positiva muy débil, con un valor $p= 0,044$.

Por último, en la hipótesis específica 4, se obtuvo resultados de 0,823 utilizando la correlación de Pearson, con un nivel de significancia de $p=0.000$ menor a 0.05, demostrando una correlación positiva alta, para comparar estos resultados se hace referencia a Cuba (2017) en su trabajo de investigación: “Estilos de liderazgo y Gestión educativa en Directivos Pedagógicos del Distrito de Ventanilla”, su resultado fue de 0,467 con un nivel de significancia $p=0.000$ menor a 0.05, aplicando el estadístico Rho de Spearman y por ende se determinó que existe una correlación moderada entre el liderazgo democrático y la gestión educativa.

5.2. Conclusiones

Primero. Existe una correlación positiva alta entre el liderazgo directivo y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral, a través del estadístico correlación de Pearson se obtuvo como resultado 0,880** con un nivel de significancia $p=0.000$ la cual es menor a 0.05. Concluyendo que, cuando la dirección de la institución educativa en estudio aplica los principios del liderazgo directivo, se obtienen mejores resultados en la gestión educativa.

Segundo. Existe una correlación positiva alta entre el liderazgo proactivo y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral, a través del estadístico correlación de Pearson se obtuvo como resultado 0,864** con un nivel de significancia $p=0.000$ la cual es menor a 0.05. Concluyendo que, cuando la dirección de la institución educativa en estudio es más proactiva y se anticipa a los problemas e inconvenientes se obtienen mejores resultados en la gestión educativa.

Tercero. Existe una correlación positiva alta entre el liderazgo transformador y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral, a través del estadístico correlación de Pearson se obtuvo como resultado 0,826** con un nivel de significancia $p=0.000$ la cual es menor a 0.05. Concluyendo que, cuando la dirección de la institución educativa en estudio posee las características de un líder transformador se obtienen mejores resultados en la gestión educativa.

Cuarto. Existe una correlación positiva alta entre el liderazgo sensibilizador y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral, a través del estadístico correlación de Pearson se obtuvo como resultado 0,806** con un nivel de significancia $p=0.000$ la cual es menor a 0.05. Concluyendo que, cuando la dirección de la institución educativa en estudio posee las características de un líder sensibilizador se obtienen mejores resultados en la gestión educativa.

Quinto. Existe una correlación positiva alta entre el liderazgo mediador y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral, a través del estadístico correlación de Pearson se obtuvo como resultado 0,823** con un nivel de significancia $p=0.000$ la cual es menor a 0.05. Concluyendo que, cuando la dirección de la institución educativa en estudio posee las características de un líder mediador se obtienen mejores resultados en la gestión educativa.

5.3. Recomendaciones

En relación a la primera conclusión, se recomienda realizar una autoevaluación personal que permita conocer las capacidades que posee uno mismo y en qué nivel se encuentran ellas, en base al liderazgo. Esta autoevaluación servirá para reforzar aquellas características que se encuentren en un nivel bajo o cambiar aquellas que dificulten ser un líder. Una autoevaluación recomendable es la creada por Nieto (2009).

Asimismo, para mejorar el liderazgo directivo se recomienda establecer canales directos de comunicación con los diferentes miembros de la comunidad educativa, que evite una información distorsionada o los “teléfonos malogrados”. Una buena opción para establecer dichos canales con la plana docente es el uso de los medios sociales como la creación de grupos de WhatsApp para una rápida respuesta o grupos de Facebook para obtener el mismo resultado. En el caso de la comunicación con los padres de familia estos canales ser programados, es decir, se tome uno o 2 días a la semana en diferentes horarios para que puedan comunicarse con la parte directiva de la institución, evitando que se crucen horarios y no concordar en estas reuniones.

En relación a la segunda conclusión, se recomienda aplicar diversas actividades que impulsen a desarrollar un liderazgo proactivo, mejorando la iniciativa, la motivación y la relación de la dirección con los docentes y de esta forma beneficie a tener una gestión educativa eficaz. Implementar el método Kanban, que permite controlar el avance de un trabajo específico, organizando las actividades en proceso, por hacer y las terminadas y por su orden de prioridad, que requerirán de una evaluación continua del progreso de las mismas.

El método Kanban puede ser aplicado de 2 formas, en primer lugar, de forma manual en un punto estratégico de la institución educativa utilizando materiales como papelógrafos, plumones, post it, etc., por otro lado, se recomienda también hacer uso de la tecnología, aplicando un e-Kanban es decir hacerlo de forma digital para obtener mayor eficiencia y rapidez para la

organización, ejecución y control de las diversas actividades. Para evitar grandes gastos en compra de software propios para aplicar este método, se puede hacer uso de las hojas de cálculo de Excel.

En relación a la tercera conclusión, se recomienda a la dirección asistir a un taller de desing thinking, a través de esta metodología que consiste en ver las necesidades en oportunidades de cambio para el beneficio de la institución educativa. Además, permite ver el problema desde distintas perspectivas, ya que se puede aplicar en equipo, a su vez las personas se sentirán comprometidas con la institución educativa por aportar ideas que ayuden a mejorar procesos que se desarrollan de manera deficiente.

En relación a la cuarta conclusión, es recomendable que para desarrollar un liderazgo sensibilizador se empiece a realizar cambios en la conducta con los demás, es decir, no criticar negativamente las acciones de los demás, desarrollar la capacidad de ponerse en el lugar del otro, con el fin de entender mejor lo que piensa y siente. Otra manera de mejorar el liderazgo sensibilizador es expresar situaciones reales de superación que ha vivido cierta persona y demostrar con aquella experiencia que sí se logran alcanzar los objetivos a pesar de las dificultades que existan. También se recomienda entablar conversaciones donde se muestre interés por la otra persona, como, por ejemplo: ¿Cómo te fue esta semana?, ¿qué tal el trabajo?, ¿algunas novedades?, entre otras.

Finalmente, en relación a la quinta conclusión, se recomienda realizar actividades que impulsen el desarrollo de un liderazgo mediador a través de una comunicación eficaz y escucha activa que busque una rápida toma de decisiones en la resolución de conflictos. Una de las mejores formas de fomentar una comunicación abierta y efectiva es el método utilizado en los estudios de mercado, focus group, pues permite juntar a un grupo determinado de personas a responder diferentes preguntas dependiendo de tu objetivo o la información que se desee obtener. El focus group permitirá, además, conocer las inquietudes y dificultades que están atravesando los participantes y entre todos se podrá llegar a una solución rápida y efectiva.

De la misma forma, otra recomendación es la realización de una entrevista profunda a cada miembro de la plana docente, administrativa y directiva de la institución educativa que ayudará a recopilar información, ya sean percepciones u opiniones sobre algo en específico, y de esta forma crear nuevas estrategias para mejorar procesos que tengan problemas o designar nuevos líderes para las diversas áreas si se busca enfocarse en encontrar los mejores candidatos para ciertos proyectos.

REFERENCIAS

Acevedo, C., Valenti, G. y Aguiñaga, E. (Julio de 2017). Gestión institucional, involucramiento docente y de padres de familia en escuelas públicas de México. *Calidad en la educación*, (46), 53-95. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0718-45652017000100053&lng=es&nrm=iso

Agencia de la calidad de la educación. (s.f.). *Gestión pedagógica al servicio de los aprendizajes de los estudiantes* [Diapositiva de PowerPoint]. Agencia de la calidad de la educación. Recuperado de http://archivos.agenciaeducacion.cl/talleres/Taller_Gestion_pedagogica.pdf

Alarcón, A. y Gutiérrez, H. (2015). *Liderazgo de los directores en la calidad de la gestión educativa en las instituciones educativas por convenio de la UGEL Camaná - 2015* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5901/EDSaldeam.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Alvarez, I., Ibarra, M. y Miranda, E. (Septiembre de 2013). La gestión educativa como factor de calidad en una universidad intercultural. *Ra Ximhai*, 9(4), 149-156. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46129004014>

Alvear, L. (2012). El liderazgo institucional o liderazgo del sistema: una investigación sobre su desarrollo en Chile. *Educar*, 48(1), 43-58. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3421/342130838004.pdf>

Anderson, S. (Julio de 2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. psicoperspectivas individuos y sociedad. *Psicoperspectivas individuos y sociedad*, 9(2), 34-52. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-69242010000200003&script=sci_abstract&lng=en

Andrade, L. (2012). La investigación educativa al servicio de la gestión institucional. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 3(18), 139- 155. Recuperado de <https://revistas.ort.edu.uy/cuadernos-de-investigacion-educativa/article/view/2712>

- Araujo, Y. (Noviembre de 2016). Liderazgo del personal directivo en el subsistema de educación primaria. U.E. "Dr. Amílcar Fonseca". *Revista Cientific*, 1(2), 274-294. Recuperado de http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/37
- Arias, S. (2017). *Gestión pedagógica y liderazgo directivo en la institución educativa pública del nivel primario del distrito de Chincha Baja - Collazo, Chincha – 2016* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/2174>
- Aristulle, P. y Rinaudo, M. (Junio de 2016). Algunas consideraciones sobre la gestión educativa en el ámbito de la educación de adultos. *Educación, formación e investigación*, 2(3), 1-19. Recuperado de <http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/efi/article/view/8278/8081>
- Arós, C., Figuerola, M., García, J. y García, P. (2015). Modelos y funciones de dirección escolar en España: El caso de Tarragona. *Revista iberoamericana de educación*, 67(1), 89-106. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5082916>
- Arzola, D., Loya, C., y Gonzales, A. (2016). El trabajo directivo en educación primaria: liderazgo, procesos participativos y democracia escolar. *Revista de investigación educativa de La Rediech*, 7(12), 1-8. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=521653208004%0AEsta>
- Barreda, H. (2014). Características distintivas en la gestión del servicio educativo. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, 1(1), 1-14. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/24996>
- Bravo, C. (2017). *Liderazgo pedagógico del director y buenas prácticas de gestión escolar en Colegio Municipal de la VI Región* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://repositorio.uc.cl/xmlui/handle/11534/21539>
- Casassus, J. (2002). Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B, *Em Aberto*, 19(75), 49-69. Recuperado de <http://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/download/2570/2308>

- Cejas, A. (2010). Gestión Educativa. *Integra Educativa*, 2(3), 215-231. Recuperado de <http://www.scielo.org.bo/pdf/rieiii/v2n3/n03a10.pdf>
- Chacón, A. (Julio de 2011). Liderazgo y educación : hacia una gestión educativa de calidad. *Revista gestión de la educación*, 1(2), 144-165. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/2146>
- Changanaqui, M. y Huapaya, G. (2017). *Estilos de liderazgo directivo y la calidad de gestión educativa desde la percepción docente de cuatro instituciones educativas públicas* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.umch.edu.pe/bitstream/UMCH/434/2/52.%20Tesis%20%28Changanaqui%20C3%AD%20Salda%20C3%B1a%20y%20Huapaya%20Ortiz%29.pdf>
- Collado, I. (2012). *El director escolar: competencias, funciones y características. propuestas de mejora del centro* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://www.reproalba.com/reproalba/resources/source/Blog/PDF/EI%20director%20escolar%20competencias%20funciones%20y%20caracteristicas.pdf>
- Contraloría General de la República. (Mayo de 2018). Buen inicio del año escolar 2018. *Contraloría en acción*, 3, 1-8. Recuperado de <http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/cab28c50-0eea-4989-befb-8db99154721b/BOLETÍN+EXTERN+233.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=cab28c50-0eea-4989-befb-8db99154721b>
- Conejeros, M., Manríquez, P. y Solar, M. (Mayo de 2009). La gestión de los directores de escuelas en Chile : requerimientos de una gestión eficaz. *Educacao*, 32(2), 130-138. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/277188968_La_gestion_de_los_directores_de_escuelas_en_Chile_requerimientos_de_una_gestion_eficaz
- Cuba, I. (2017). *Estilos de liderazgo y gestión educativa en directivos pedagógicos del distrito de Ventanilla* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/5693>

Del Villar, O. (2016). *Desigualdad socioeducativa y políticas educacionales. Una aproximación histórica*, (2) 1-9. Recuperado de <http://www.umce.cl/boletindepolicas/boletindepolicas2.pdf>

Feliciano, E. (2017). *Gestión educativa y estilo de liderazgo en instituciones educativa públicas Red 12 UGEL N° 02 Rímac* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/5176>

Fernández, J. y Torres, C. (Enero de 2006). Una clave para la calidad de la institución educativa: Los planes de mejora. *Educación y educadores*, 9(2), 171-185. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/28155772_Una_clave_para_la_calidad_de_la_institucion_educativa_los_planes_de_mejora

Fernández, P. y Díaz, P. (27 de mayo de 2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Fisterra* (9), 76-78. Recuperado de https://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali2.pdf

Freire, S. y Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Recuperado de <http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf>

Gento, S. (Junio de 2013). Relevancia del liderazgo de la dirección para la calidad de la institución educativa. *Participación Educativa*, 2(2), 37-50. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4945718>

Gento, S. y Cortés, J. (2011). Formación y liderazgo para el cambio educativo. *I Congreso Internacional RIAICES*, 1-23. Recuperado de <http://www.leadquaed.com/docs/artic%20esp/Liderazgo%20para%20el%20cambio%20educativo.pdf>

Gómez, L. y Macedo, J. (Julio de 2010). Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el siglo XXI. *Investigación Educativa*, 14(26), 39-49. Recuperado de <http://www.acuedi.org/ddata/3993.pdf>

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Recuperado de <https://bit.ly/38b9mTE>

Gros, B. (1990). La enseñanza de estrategias de resolución de problemas mal estructurados. *Revista de educación*, (293), 415-433. Recuperado de <https://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulosre293/re2932000479.pdf?documentId=0901e72b813773>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de <https://bit.ly/387JZCe>

Hernández, R., Pérez, M. y Acosta, E. (2012). Gestión del aprendizaje: referente innovador para la formación de académicos en la Universidad Veracruzana. // *Congreso Internacional de Educación Superior*, 1-15. Recuperado de <https://www.uv.mx/dgdaie/files/2013/04/x4-referente-innovador.pdf>

Jabif, L. (2008). *El rol del directivo*. Recuperado de http://www.feyalegria.org/sites/default/files/Libro5RolDelDirectivo_LilianaJabif_2007.pdf

Jopen, G., Gómez, W. y Olivera, H. (Septiembre de 2014). Sistema educativo peruano: Balance y agenda pendiente. *Departamento de Economía – Pontificia Universidad Católica del Perú*. 379, 1-59. Recuperado de <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/DDD379.pdf>

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/5428/C%20liderar%20nuestras%20escuelas%20Aportes%20desde%20la%20investigaci%20n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ley N° 28044, Ley general de la educación. Lima, Perú: *Diario El Peruano*, 29 de julio de 2003, pp. 248944-248956. Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28044.pdf>

Lincovil, G. (2015). *Prácticas de liderazgo: un recorrido por la experiencia de*

directores seleccionados por el sistema de alta dirección pública (Tesis de maestría). Recuperado de <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/15770>

López, P. (2006). La gestión como factor de calidad educativa: hacia un modelo causal. *Foro Educativo*, 10, 107-132. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2292741>

López, P. (2010). Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa. *Estudios Pedagógicos*, 36(1), 147-158. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v36n1/art08.pdf>

Macías, E., Chum, S., Aray, C. y Rodríguez, C. (Enero de 2018). Liderazgo académico: estilos y perfiles de gestión en las instituciones de educación superior. *Revista de ciencias humanísticas y sociales*. 3(1), 59-70. Recuperado de <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Rehuso/article/view/1229/1025%0AResumen>

Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=SLmEbIVK2OQC&pg=PA80&dq=investigacion+transversal&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjY__HR89XiAhXDzlkKHe7_B4cQ6AEIJzAA#v=onepage&q=investigacion+transversal&f=false

Manrique, Á. (2011). *Sistematización de modelos de gestión educativa de los gobiernos regionales de San Martín, Arequipa y La Libertad*. Recuperado de [http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/732/411.Sistematización de modelos de gestión educativa de los gobiernos regionales de San Martín%2C Arequipa y La Libertad.pdf?sequence=1&isAllo](http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/732/411.Sistematización%20de%20modelos%20de%20gestión%20educativa%20de%20los%20gobiernos%20regionales%20de%20San%20Martín%2C%20Arequipa%20y%20La%20Libertad.pdf?sequence=1&isAllo)

Marín, K. y Atencio, E. (2008). Proceso académico-administrativo de la revista científica y ética del investigador: Estudio de un caso. *Omnia*, 14(3), 160-183. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73711121009.pdf>

Martínez, A. e Ibarrola, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de educación*, 67, 55-70. Recuperado de <https://rieoei.org/historico/documentos/rie67a03.pdf>

Maureira, O. (2006). Dirección y Eficacia Escolar, una relación fundamental. *REICE. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 4(4), 1-10. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55140402.pdf>

Medina, A. y Gómez, R. (Enero de 2014). El liderazgo pedagógico: Competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. *Perspectiva Educacional. Formación de Profesores*, 53(1), 91-113. Recuperado de <http://www.perspectivaeducacional.cl/index.php/peducacional/article/viewFile/127/92>

Mendoza, A. (31 de mayo de 2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de las ciencias*, 3(2), 947-964. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6325898>

Mezher, T., Cuba, M., Calánchez, A. y Chavéz, K. (Diciembre de 2016). La gestión educativa: proceso de transformación social. *Educación en contexto*, 2, 228-243. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6296673>

Ministerio de Educación de Perú (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>

Ministerio de Educación de Perú (2013). *Aprendiendo a resolver conflictos en las Instituciones Educativas*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/02-bibliografia-comun-a-ebra-y-etp/7-aprendiendo-a-resolver-conflictos-en-las-instituciones-educativas.pdf>

Montecinos, C. y Uribe, M. (2016). *Desarrollo de liderazgos para el aprendizaje en el siglo XXI, un enfoque sistémico*. Recuperado de <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-1.pdf>

Moya, L. (1986). *Introducción a la estadísticas de la Salud*. Recuperado de <https://bit.ly/3rW0jW>

Nieto, P. (28 de julio de 2009). Autoevaluación de liderazgo. *ABC*. Recuperado de <https://www.abc.com.py/articulos/autoevaluacion-de-liderazgo-5924.html>

Oré, J. (2018). *Liderazgo directivo y la gestión administrativa en la institución educativa Simón Bolívar del distrito de Chamaca, Chumbivilcas, Cusco 2017* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6313>

Osorio, R., y Osorio, R. (2013). *Análisis del proceso administrativo en la empresa café camisetas* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/2344/1/PRES-ENTACION-MONOGRAFIA.pdf>

Pérez, G. (Junio de 2017). Liderazgo y conocimiento compartido en contextos interorganizacionales. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión.*, 25(1), 151-160. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90949035011>

Petrella, C. y Joyanes, L. (Mayo de 2007). La problemática de las empresas públicas en el Uruguay. Aportes para el abordaje de cambios estructurales, *Facultad de Ingeniería de la Universidad de la República*, 9, 1-29. Recuperado de <https://www.fing.edu.uy/catedras/disi/DISI/pdf/LasempresaspublicasdelUruguay.pdf>

Ramos, C., Guzmán, E., Cervantes, A. y De la Garza, M. (01 de septiembre de 2017). Características de liderazgo del administrador educativo de las Instituciones de Educación Superior en México. *Revista Actualidades investigativas en educación.* 17(3), 1-26. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/29871>

Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>

Ríos, V. (2018). *Investigación de mercados: Aplicación al marketing estratégico empresarial*. Recuperado de <https://bit.ly/2PyilSX>

- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Recuperado de https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Rodríguez, N. (Julio de 2000). Gestión escolar y calidad de la enseñanza. *Educere*. 4(10), 39-46 . Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35641006>
- Rodriguez, O. (2016). *Las brechas en las competencias funcionales en la gestión educativa de los rectores en la institución educativas oficiales de la Provincia de Oriente Cundinamarca* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/13805>
- Rojas, A. y Gaspar, F. (Agosto de 2006). Bases del liderazgo en educación. *Journal of experimental psychology: general*. 136(1), 23-42. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/5427>
- Romero, E. y Pabón, H. (Enero de 2011). Evaluación del sistema de gestión de tres formas asociativas rurales en el municipio de Tabio (Cundinamarca). *Revista Cooperativismo & Desarrollo*., 18(97), 90-104. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3753420.pdf>
- Ruiz, M. y López, R. (s/f). *Planificación territorial de establecimientos educacionales según recientes leyes y proyectos de ley presentados por el ministerio de educacion chileno*, 1-9, Recuperado de <http://www.umce.cl/boletindepolicas/boletindepolicas2.pdf>
- Santabárbara, J., López, R. y Rubio, E. (2015). *Cálculo del tamaño de la muestra en estudios biomédicos: (ejercicios resueltos con Epidat 4.1)*. Recuperado de <https://bit.ly/3bevEWw>
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2388>
- Soto, R. (2017). *El liderazgo y la gestión administrativa de la municipalidad distrital San Pedro de Chaná- Huari, en el año 2017* (Tesis de pregrado). Recuperado de

<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/627/TFCE-01-24.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Torres, G. (Junio de 2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Universidad externado de Colombia*, 19(1), 213-228. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v19n1/v19n1a13.pdf>

Universidad Virtual del Estado de Guanajuato (2005). *Principales teorías sobre liderazgo y autores representativos*. Mexico: Academia. Recuperado de <http://roa.uveg.edu.mx/archivos/postgrado/36/PrincipalesTeorassobreelLiderazgoyAutoresrepresentativos.pdf>

Valencia, E. (2017). *La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1307>

Valenzuela, J., Ramírez, S. y Alfaro, J. (2009). Construcción de indicadores institucionales para la mejora de la gestión y la calidad educativa. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 2(2), 60-81. Recuperado de <http://www.rinace.net/riee/numeros/vol2-num2/art2.pdf%0AFecha>

Velázquez, C. y Valiente, P. (Febrero de 2018). Procedimiento para la gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista Conrado*, 14(62), 84-90. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>

World Bank (Junio de 2013). *Quality Education Counts for Skills and Growth. Caribbean knowledge series*. Recuperado de <http://documents.worldbank.org/curated/en/782091468223479816/Quality-education-counts-for-skills-and-growth>

Zavaleta, M. (07 de marzo de 2014). Los tres problemas que existen en el sector educación del Perú. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/tres-problemas-existen-sector-educacion-peru-167206-noticia/>

ANEXOS

ANEXO 1 – MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LA I.E. NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN DE HUARAL - 2019

Problema	Objetivos	Hipótesis	Metodología		Instrumentos	Técnicas estadísticas de procesamiento de datos
			Tipo de investigación	Población		Medidas de tendencia central:
<p>Problema general:</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019?</p> <p>Problemas específicos:</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la gestión en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019.</p> <p>Objetivos específicos:</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019.</p> <p>Hipótesis específicas:</p>	No experimental	La población está conformada por 113 docentes.	<p>Variable 1:</p> <p>Liderazgo directivo</p> <p>Dimensiones</p> <p>1. Liderazgo proactivo</p> <p>2. Liderazgo transformador</p> <p>3. Liderazgo sensibilizador</p> <p>4. Liderazgo mediador</p>	<p>Media</p> <p>Mediana</p> <p>Moda.</p>
			Relacional	La muestra está conformada por 53 docentes del turno de la tarde.		<p>Medidas de dispersión:</p> <p>Desviación estándar y varianza.</p>
			Diseño de investigación	Tipo de muestreo	<p>Variable 2:</p> <p>Gestión educativa</p>	<p>Medidas inferenciales:</p>

<p>¿Qué relación existe entre el liderazgo proactivo y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019?</p>	<p>Determinar la relación entre el liderazgo proactivo y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019.</p>	<p>Existe relación significativa entre el liderazgo proactivo y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019.</p>	<p>Descriptivo - correlacional</p>	<p>No probabilístico</p>	<p>Dimensiones 1. Institucional 2. Pedagógica 3. Administrativa 4. Comunitaria</p>	<p>Correlación de Pearson</p>
<p>¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019?</p>	<p>Determinar la relación entre liderazgo transformacional y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019.</p>	<p>Existe relación significativa entre el liderazgo transformador y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019.</p>				
<p>¿Qué relación existe entre el liderazgo sensibilizador y la gestión educativa en</p>	<p>Huaral - 2019.</p>	<p>Existe relación significativa entre el</p>				

<p>la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019?</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo mediador y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019?</p>	<p>Determinar la relación entre el liderazgo sensibilizador y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019.</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo mediador y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019.</p>	<p>liderazgo sensibilizador y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019.</p> <p>Existe relación significativa entre el liderazgo mediador y la gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019.</p>				
--	---	--	--	--	--	--

ANEXO 2 – INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO SOBRE EL LIDERAZGO DIRECTIVO

Estimado(a) docente, el presente cuestionario busca conocer detalles sobre el liderazgo que ejerce el director en la I.E donde Ud. labora. De esta manera, se pide marcar la respuesta de acuerdo a su percepción y con la mayor sinceridad posible. La información que nos proporcione será útil para un trabajo de investigación que se viene realizando, lo cual llevará a obtener conclusiones y recomendaciones en beneficio de la institución educativa en la cual se encuentra. Su aporte será tratado con mucha cautela y confidencialidad.

DATOS DEL DOCENTE

CONDICIÓN LABORAL: nombrado () contratado ()

EDAD: 20-30 años () 31-40 años () 41-50 años () 51 a más ()

GENERO: Masculino () Femenino ()

ESTUDIOS: Licenciatura () Maestría () Doctorado ()

TIEMPO EN EL CARGO: Menos de 2 años () De 2 a 5 años () De 5 años a más ()

INSTRUCCIONES: Leer con atención las preguntas y marcar con un aspa los ítems que corresponda según sea el caso.

ESCALAS	SÍMBOLO	VALOR
Siempre	(S)	5
Casi siempre	(CS)	4
A veces	(AV)	3
Casi nunca	(CN)	2
Nunca	(N)	1

VARIABLE: LIDERAZGO DIRECTIVO						
DIMENSIÓN: LIDERAZGO PROACTIVO		ESCALAS				
N°	ÍTEMS	(N)	(CN)	(AV)	(CS)	(S)
1	El director impulsa a los colaboradores a cumplir el objetivo.					
2	El director crea oportunidades de aprendizaje y crecimiento personal.					
3	El director reconoce los logros.					
4	El director acepta los cambios para la mejora.					
5	El director toma decisiones inmediatas frente a cualquier problema.					
6	El director aprovecha las oportunidades educativas.					
7	El director comprende los problemas e inquietudes de los demás.					
8	El director fomenta tolerancia para favorecer la cultura de la institución.					
9	El director trata de ponerse en su lugar frente a un problema.					
DIMENSIÓN: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		ESCALAS				
N°	ÍTEMS	(N)	(CN)	(AV)	(CS)	(S)

10	El director pone a prueba nuevas ideas para los procesos de enseñanza.					
11	El director aplica nuevas formas creativas para la ejecución de actividades.					
12	El director crea ideas originales para la solución de problemas.					
13	El director se identifica con la institución.					
14	El director solo tiene comentarios positivos referentes a la institución educativa.					
15	El director resalta la importancia de tener una visión colectiva.					
16	El director participa del trabajo en equipo asumiendo roles y tareas.					
17	Los colaboradores aportan ideas en la toma de decisiones.					
DIMENSIÓN: LIDERAZGO SENSIBILIZADOR		ESCALAS				
N°	ÍTEMS	(N)	(CN)	(AV)	(CS)	(S)
18	El director se expresa con seguridad.					
19	El director se comunica con sinceridad frente a los trabajadores.					
20	El director manifiesta los inconvenientes de forma personal con los colaboradores.					
21	El director comparte sus expectativas del futuro con sinceridad.					
22	El director expresa sus sentimientos de forma espontánea.					
23	El director posee una gran capacidad para expresar sus pensamientos.					
DIMENSIÓN: LIDERAZGO MEDIADOR		ESCALAS				
N°	ÍTEMS	(N)	(CN)	(AV)	(CS)	(S)
24	El director busca conocer las necesidades e intereses de todas las partes en un conflicto.					
25	El director soluciona los conflictos de manera oportuna.					
26	El director logra un acuerdo beneficioso para todas las partes en un conflicto.					
27	El director comunica todas las acciones o actividades a realizarse.					
28	El director promueve una comunicación asertiva entre toda la comunidad educativa.					
29	El director busca establecer canales de comunicación directa.					
30	El director expresa su preocupación e interés frente a alguna conversación.					
31	El director mantiene la calma durante las situaciones de crisis.					
32	El director entiende los inconvenientes personales de los colaboradores.					

¡Gracias por habernos brindado unos minutos de su tiempo!

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN EDUCATIVA

Estimado(a) docente, el presente cuestionario busca para conocer detalles sobre la gestión educativa que ejerce el director en la I.E donde Ud. labora. De esta manera, se pide marcar la respuesta de acuerdo a su percepción y con la mayor sinceridad posible. La información que nos proporcione será útil para un trabajo de investigación que se viene realizando, lo cual llevará a obtener conclusiones y recomendaciones en beneficio de la institución educativa en la cual se encuentra. Su aporte será tratado con mucha cautela y confidencialidad.

DATOS DEL DOCENTE

CONDICIÓN LABORAL: nombrado () contratado ()
 EDAD: 20-30 años () 31-40 años () 41-50 años () 51 a más ()
 GENERO: Masculino () Femenino ()
 ESTUDIOS: Licenciatura () Maestría () Doctorado ()
 TIEMPO EN EL CARGO: Menos de 2 años () De 2 a 5 años () De 5 años a más ()

INSTRUCCIONES: Leer con atención las preguntas y marcar con un aspa los ítems que corresponda según sea el caso.

ESCALAS	SÍMBOLO	VALOR
Siempre	(S)	5
Casi Siempre	(CS)	4
A veces	(AV)	3
Casi nunca	(CN)	2
Nunca	(N)	1

VARIABLE: GESTIÓN EDUCATIVA						
DIMENSIÓN: INSTITUCIONAL		ESCALAS				
N°	ÍTEMS	(N)	(CN)	(AV)	(CS)	(S)
1	Se delegan responsabilidades y comparte autoridad de liderazgo.					
2	Existe autonomía para la toma de decisiones.					
3	Identifica sus funciones y el nivel en el que se encuentra dentro del organigrama.					
4	Reconoce los procesos a seguir frente a una situación específica.					
5	El director reconoce sus funciones dentro del Manual de Organización y Funciones.					
6	El director reconoce los derechos de sindicalización y asociación del docente.					
7	Se tiene conocimiento sobre el Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa.					
8	El Reglamento Interno se aplica en la institución.					
DIMENSIÓN: PEDAGOGICA		ESCALAS				
N°	ÍTEMS	(N)	(CN)	(AV)	(CS)	(S)
9	El director organiza talleres para el docente orientados al desarrollo de nuevas habilidades.					
10	El director promueve la capacitación del docente para fortalecer sus competencias.					
11	El director impulsa cursos de actualización docente.					

12	Se evalúa el nivel académico de los estudiantes.					
13	Se promueve el uso de métodos didácticos para la enseñanza.					
14	El director impulsa la utilización de la tecnología para el aprendizaje.					
15	Se promueve una relación respetuosa entre la comunidad educativa.					
16	Existe apoyo solidario frente a una situación compleja.					
DIMENSIÓN: ADMINISTRATIVA		ESCALAS				
N°	ÍTEMS	(N)	(CN)	(AV))	(CS)	(S)
17	Se programan las actividades de forma anual.					
18	El director establece la misión, visión y valores de forma conjunta.					
19	Se establece el consenso de los objetivos.					
20	El director organiza los recursos financieros y materiales.					
21	Se organizan actividades donde se desarrolle el trabajo en equipo.					
22	Se delegan responsabilidades para las actividades.					
23	El director garantiza la ejecución del PEI con las características del entorno.					
24	Se desarrolla de manera correcta el PCI dentro de la institución.					
25	El director guía al personal hacia la consecución de las metas.					
26	Existe un control de materiales y espacios, con el fin de alcanzar los objetivos.					
27	Se evalúa la ejecución de los instrumentos educativos (PEI, MOF, PAT, PCI).					
28	El director realiza un control para verificar los resultados esperados.					
DIMENSIÓN: COMUNITARIA		ESCALAS				
N°	ÍTEMS	(N)	(CN)	(AV))	(CS)	(S)
29	Los estudiantes participan activamente en las actividades ejecutadas.					
30	Realizan asamblea de padres de familia.					
31	La institución educativa realiza escuela de padres.					
32	Se elaboran proyectos de ayuda social para la comunidad.					
33	El director ofrece servicios adicionales dirigidos a la comunidad.					
34	Existe facilidad de acceso para las personas discapacitadas.					
35	El director incluye a los estudiantes del CEBA en las diversas actividades de la institución educativa.					
36	El director brinda información clara a toda la comunidad.					

¡Gracias por habernos brindado unos minutos de su tiempo!

ANEXO 3 – FICHAS DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Validación del instrumento LIDERAZGO DIRECTIVO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: DR. LUIS MARCELO QUISPES

DNI: 40012463

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³ Claridad: 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.


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento GESTIÓN EDUCATIVA

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: DR. LUIS MARCELO QUISPES

DNI: 40012463

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³ Claridad: 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.


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento Liderazgo directivo

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador, Mg/Lic./Ing:Wilber Hugo Flores Vilca.....

DNI: 01324100.....

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

*Claridad: 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


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento Gestión educativa

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador, Mg/Lic./Ing:Wilber Hugo Flores Vilca.....

DNI: 01324100.....

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

*Claridad: 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


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento Liderazgo directivo

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador, Mg/Lic./Ing.: VÁSQUEZ RUIZ SEGUNDO ZORZO

DNI: 17858481

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto técnico formulado.

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

³**Claridad:** 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


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento Gestión educativa

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador, Mg/Lic./Ing.: VÁSQUEZ RUIZ SEGUNDO ZORZO

DNI: 17858485

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto técnico formulado.

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

³**Claridad:** 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


Firma del Experto Informante.

ANEXO 4 – INFORME DE COINCIDENCIAS

https://ev.turnitin.com/app/carta/es/?lang=es&io=1227718887&ro=101&u=1074155014&v=1

feedback studio | Liderazgo directivo y gestión educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen de Huaral - 2019

11 de 12

Resumen de coincidencias

11 %

1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	3 %
2	repositorio.autonoma.e... Fuente de Internet	3 %
3	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	2 %
4	www.indteca.com Fuente de Internet	2 %
5	repositorio.uc.cl Fuente de Internet	1 %
6	repositorio.uniandes.e... Fuente de Internet	1 %

**Autónoma**
Universidad Autónoma del Perú

FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS

LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LA I.E. NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN DE HUARAL - 2019

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORAS

ERICKA JANETH, JARA NARIO
ROSARIO ALEXANDRA, SULLA SÁNCHEZ

Página: 1 de 132 | Número de palabras: 24405 | Text-only Report | High Resolution | Activado

ANEXO 5 – DOCUMENTO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Señores:

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

Presente.-

De nuestra consideración:

Por medio de la presente hago constar que se ha otorgado permiso a la Srta. Ericka Janeth Jara Nario, identificado con DNI N° 70350939 y a la Srta. Rosario Alexandra Sulla Sánchez, identificado con DNI N° 7256439, a realizar la aplicación del instrumento para el desarrollo de la investigación de la tesis sobre "LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LA I.E. NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN DE HUARAL – 2019".

Estas actividades las realizaron en la Av. 2 de mayo Nro. S/n (Frente a Plaza Centenario), Huaral, Huaral.

La Srta. Ericka Janeth Jara Nario y la Srta. Rosario Alexandra Sulla Sánchez, han contado con todos los elementos necesarios para el análisis de una muestra de población, identificación de factores y aplicaciones necesarias para el desarrollo de su investigación.

Atentamente,



ANEXO 6 – BASE DE DATOS

LIDERAZGO DIRECTIVO																																		
LIDERAZGO PROACTIVO									LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL									LIDERAZGO SENSIBILIZADOR					LIDERAZGO MEDIADOR											
L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16	L17	L18	L19	L20	L21	L22	L23	L24	L25	L26	L27	L28	L29	L30	L31	L32			
2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	2	2		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
2	4	4	4	2	2	4	4	5	5	4	4	1	2	4	4	2	2	2	1	5	1	2	4	3	2	5	4	4	4	5	5			
3	5	5	3	3	5	4	2	3	5	5	5	1	2	5	5	4	2	3	5	4	1	5	3	4	3	2	3	3	4	3	4			
2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2			
1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1		
2	2	1	1	2	1	1	2	1	4	2	2	1	4	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2		
2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3		
2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	3	3	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3			
2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	3	3	2	1	1	1	1	2			
1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	3	1	2	2	2	1	2			
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3		
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	2	2	3		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	4	2	2	2		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
2	3	3	3	1	2	3	1	2	2	2	2	1	3	2	2	1	2	3	2	2	3	3	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2		
3	3	1	1	1	1	2	1	2	2	4	2	1	2	1	1	2	1	1	3	2	1	1	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2		
2	3	2	3	1	1	2	2	1	2	4	4	2	1	3	3	4	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2		
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3		
2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2		
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
2	3	2	5	2	2	2	2	1	4	4	2	1	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2		
2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
1	2	1	2	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1		
3	3	1	1	2	2	2	2	2	1	3	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
2	2	1	1	1	1	3	2	3	2	2	3	1	3	2	1	1	1	2	2	2	3	2	3	1	1	2	2	3	2	3	2	3		
2	3	1	2	1	2	2	2	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1		
1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1		
1	1	1	1	1	1	1	1	2	5	3	5	1	3	1	1	1	1	1	1	1	4	3	1	1	1	1	1	1	5	1	2	2		
3	3	2	3	2	2	4	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3		
1	3	1	1	3	3	1	3	3	4	4	4	1	2	2	3	4	3	1	3	4	4	1	3	2	3	1	1	2	1	4	2	2		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	2	1	2	1	2	3	2	3	3	3	3	2	1	1	1	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	1	1		
2	2	2	1	1	1	2	1	1	3	3	3	1	2	2	1	3	1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	
1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	
1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	
2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	4	2	4	
1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	4	2	2	1	1	4	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	
2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	
1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	5	5	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	5	5		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2

GESTIÓN EDUCATIVA

DIMENSIÓN INSTITUCIONAL								DIMENSIÓN PEDAGÓGICA								DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA								DIMENSIÓN COMUNITARIA												
p1	p2	p3	p4	p5	p7	p8		p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	
1	2	1	2	1	1	1	3	4	3	3	3	1	1	2	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	
3	2	2	2	2	2	4	3	3	4	4	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3		
5	5	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	3	5	5	2	
2	2	1	1	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3	4	4	1	1	2	4	4	1	4	2	2	4	4	2	1	1	2	2	4	1	4	4	
4	3	2	2	2	1	2	4	5	5	5	5	5	5	2	2	2	3	2	2	4	2	2	2	4	4	5	5	5	5	3	3	5	2	5	3	
3	3	2	3	2	1	4	4	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	1	2	3	3	3	5	2	
1	2	1	2	1	1	1	1	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	3	2	2	4	1	
2	1	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	1	3	2	3	2	2	1	
1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	3	3	3	3	3	3	
3	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	1	3	2	
2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	3	2	2	3	2	1	2	2	
2	3	1	2	1	1	1	1	3	2	3	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	3	3	4	4	2	
4	3	2	2	2	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	2	1	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	5	5	3	
3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	
3	3	3	3	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	3	3	1	2	2	5	3	1	2	3	3	4	2	3	2	3	3	4	4	3	5	4	
3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	2	
2	3	2	3	3	4	4	1	2	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	2	2	3	2	2	2	2	2	1	3	2	1	1	1	1	2	2	
1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	
3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	4	2	1	1	5	1	1	
2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	2	3	2	
1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	3	2	2	1	1	1	
3	3	2	1	1	1	1	1	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	2	
3	3	3	2	1	1	2	4	3	3	1	2	2	2	1	3	4	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	5	2	
2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	3	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	3	1	2	1	2	2	5	4	4	4	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	1	
2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	
2	2	1	1	1	2	3	3	3	3	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	4	2	
3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	5	3	
3	2	1	2	2	1	2	2	3	3	3	2	2	2	1	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	4	2	
3	2	2	2	2	2	4	4	3	2	4	2	3	3	2	1	1	2	1	3	3	2	4	3	3	2	4	2	1	1	1	3	3	1	3	2	
2	2	2	2	2	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	2	2	4	4	1	4	3	
1	1	2	1	1	1	1	3	1	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	5	1	
2	2	2	1	1	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	5	3	
3	3	2	1	1	1	1	3	4	3	3	2	1	1	3	2	1	4	3	1	2	1	2	3	2	1	3	2	4	1	1	3	4	1	3	2	
1	2	1	1	1	1	1	2	3	2	3	3	3	3	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	3	5	2	
3	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	3	3	2	1	1	1	1	1	1	4	1	
1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	3	2	2	5	1	
1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	5	5	1	1	
2	2	3	4	3	3	1	2	3	3	4	1	4	2	3	3	1	3	4	1	2	1	1	1	2	3	2	2	2	3	4	3	3	2	1	2	
1	2	2	1	1	2	1	4	2	1	1	1	4	1	2	2	1	2	3	4	2	1	3	2	3	3	5	4	1	1	2	2	5	3	3	3	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	3	1	
3	3	1	2	2	3	1	1	1	3	3	1	2	2	1	3	1	3	1	1	3	3	3	1	2	2	2	3	3	2	1	1	2	1	1	2	
4	3	2	1	1	1	3	2	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	1	1	3	3	1	5	3	
1	2	1	1	1	1	1	2	3	3	3	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	
1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	3	2	1	1	
1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	3	4	2	
1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	3	2	2	2	3	3	5	1
2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	3	3	3	2	2	
1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	3	2	1	
1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	5	1	
3	4	4	3	5	4	3	3	4	5	5	3	5	5	4	4	3	3	4	5	3	4	4	4	5	3	4	4	4	3	3	5	5	3	5	5	
1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	

ANEXO 7 – MODELO DE AUTOEVALUACIÓN DE LIDERAZGO (NIETO, 2009)

AUTOEVALUACIÓN DE LIDERAZGO

Lee cuidadosamente los factores que serán analizados y responde sinceramente la frecuencia con que se cumplen las siguientes afirmaciones.

El puntaje final te indicará tu nivel de desempeño como líder de un equipo o, en el caso de que seas miembro de uno, su potencial de liderazgo.

Escala utilizada: 4 Siempre 3 Varias veces 2 Rara vez 1 Nunca

Nº. FACTORES A ANALIZAR	PUNTAJE
1. Divido el liderazgo con otros miembros del equipo	
2. Incentivo a los miembros de mi equipo a determinar tareas desafiantes para sí mismos	
3. Hablo con clientes internos y externos para verificar que están satisfechos	
4. Tengo contacto social con mi grupo para crear espíritu de grupo e intercambiar ideas	
5. Doy elogios cuando son merecidos y critico cuando es preciso	
6. Tengo un círculo interno de sublíderes y les consulto con regularidad	
7. Doy al equipo y a sus miembros metas precisas y las transmito con claridad	
8. Me comunico con los líderes de otros equipos para mantener buenas relaciones	
9. Demuestro a los miembros de mi equipo que confío en ellos	
10. Explico el porqué de determinadas decisiones	
11. Entrego tareas enteras al equipo para que ellos decidan qué hacer	
12. Permito que mi equipo se manifieste sobre una decisión que les afecte	
13. Pregunto a los integrantes de mi equipo qué piensan acerca de los métodos de trabajo actual	
14. Busco también las causas "no-aparentes" de un problema	
15. Cambio mi estilo de liderazgo para ajustarme a las distintas situaciones	
16. Estimulo a los miembros de mi equipo a buscar mi ayuda cuando están en problemas	
17. Planeo reuniones en forma anticipada y elaboro un plan de acción	
18. Me comunico con mis colegas por cualquier medio disponible	
19. Repaso con mi equipo toda la información no-confidencial que recibo	
20. Intento eliminar niveles inútiles de subordinación en la jerarquía del grupo	
21. Consulto con mis superiores y personas bien posicionadas cuando necesito ayuda con mi equipo	
22. Incentivo a que todos piensen creativamente	
23. Convoco sesiones de intercambio de ideas para generar nuevas formas de pensar	
24. Verifico con frecuencia el estado de ánimo de mi equipo y de los integrantes en forma individual	
25. Encaro la resolución de problemas como una oportunidad para lograr mejoras duraderas. No busco "soluciones parche"	
26. Elimino conflictos causados por sobre posiciones de papeles en el equipo	
27. Intento inspirar a mi equipo liderándolo con firmeza en la vanguardia	

28. Trato los problemas personales del grupo en el momento en que estos aparecen
29. Registro los procedimientos más importantes y complicados para que mis colaboradores lo tengan por escrito
30. Soy duro con los problemas, pero no con los colegas del equipo
31. Monitoreo los proyectos que está realizando mi equipo
32. Utilizo todas las oportunidades de hacer mejoras de largo plazo en el trabajo.

Una vez completada la autoevaluación, suma los puntos y verifica tu desempeño con la tabla de abajo. Independientemente del nivel de éxito o tu potencial como líder, recuerda que siempre es posible mejorar. Identifica las áreas débiles y busque perfeccionar tus habilidades como líder de equipo.

PUNTAJE FINAL

Tabla de puntajes

Puntaje final

32 □ 63

64 □ 95

96 □ 128

Comentarios

32 □ 63. No estás acompañando el cambio que se va dando normalmente en los equipos de trabajo. Descubre formas de actualizar tu estilo de liderazgo.

64 □ 95. Algunas de las cualidades de liderazgo son buenas. Mejora tus puntos débiles.

96 □ 128. Esta es tu área por excelencia, pero no bajas la guardia; busca mejorar continuamente.

ANEXO 8 – PLAN DEL MÉTODO KANBAN

PLAN DE MÉTODO KANBAN

I. Actividad de la empresa

Institución educativa Nuestra Señora del Carmen de Huaral.

II. Justificación

El método Kanban está dirigido a todos los miembros de la institución educativa el cual permitirá controlar el avance de un trabajo específico, organizando las actividades en proceso, por hacer y las terminadas y por su orden de prioridad.

III. Alcance

El plan de método Kanban se aplicará a todos los miembros que laboren en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen de Huaral.

Se sugiere que se realice el método Kanban a cada área de la institución educativa.

IV. Fines del plan de método Kanban

El método Kanban ayudará anticiparse a las tareas y actividades que se realicen en la institución educativa.

V. Objetivos del plan de método visual Kanban.

Objetivo general

Desarrollar el método Kanban para lograr anticiparse en alguna actividad que se vaya a realizar en la institución educativa.

Objetivos específicos

Organizar las actividades según su nivel de prioridad que tienen en cada área.

Establecer los límites de las actividades en proceso y se deben acabar con estas antes de empezar con una nueva.

VI. Metas

Aplicar el método de Kanban al 100% de los colaboradores de la institución educativa Nuestra Señora del Carmen de Huaral.

VII. Estrategias

Seleccionar las actividades que se realizan según su nivel de importancia.

Determinar un tiempo determinado para la ejecución de las actividades.

VIII. Tipo y nivel de método Kanban

El método Kanban es de tipo laboral, ya que tomará las actividades que se realicen en la institución educativa.

El método Kanban es de nivel intermedio, porque solo se tomará aspectos generales de la dinámica.

IX. Acciones a desarrollar

- Diseñar un flujo de trabajo.
- Seleccionar las actividades según su grado de importancia.
- Determinar un límite de tiempo en las actividades.

X. Recursos

Modelo de matriz Kanban:

Prioridad	Ideas futuras	Por hacer	En progreso	Terminado
Urgente				
Alta				
Media				
Baja				

Humanos:

La directora de la institución educativa.

Materiales:

El método Kanban se realizará en un aula amplia, donde todas las personas parte de la organización de las diferentes actividades puedan visualizar el Kanban.

Mobiliarios: sillas, mesas pizarra, plumón y post it.

XI. Financiamiento

Al ser una institución educativa cuentan con los materiales que se necesitan para el método visual Kanban.

XII. Cronograma

	1	2	3
Actividades	kanban	kanban	kanban
Diseñar un flujo de trabajo.	x		
Seleccionar las actividades según su grado de importancia.	x		
Determinar un límite de tiempo en las actividades.	x		

Se podrá realizar el método visual Kanban en cada trimestre.

ANEXO 9 – PLAN DE FOCUS GROUP

PLAN DE FOCUS GROUP

I. Actividad de la empresa

Institución educativa Nuestra Señora del Carmen de Huaral.

II. Justificación

El focus group está dirigido a todos los miembros de la institución educativa para saber cómo actuar frente a los conflictos que existe dentro ella, así mejorar la relación entre la directora y su equipo de trabajo.

III. Alcance

El plan de focus group se aplicará a todos los miembros que laboren en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen de Huaral.

Se sugiere que se realice el focus group a cada área de la institución educativa.

IV. Fines del plan de focus group

El focus Group ayudará a saber actuar y tomar la mejor decisión frente a un problema, evitando los conflictos entre los miembros de la institución educativa, también saber escuchar a las partes involucradas del problema.

V. Objetivos del plan de focus group

Objetivo general

Orientar a todos los miembros de la institución educativa de cómo actuar frente a un conflicto.

Objetivos específicos

Considerar las opiniones de cada miembro para llegar a una decisión adecuada para todos.

Demostrar a todas las personas que laboran en la institución educativa, de lo importante que es saber escuchar frente a un conflicto.

VI. Metas

Aplicar el focus group al 100% de los colaboradores de la institución educativa Nuestra Señora del Carmen de Huaral.

VII. Estrategias

- Realizar el focus group por área de trabajo.
- Analizar las opiniones que dan las personas frente al problema.
- Discutir las diversas opiniones de manera adecuada.

VIII. Tipo y nivel de focus group

El focus group de tipo resolver conflicto, ya que se quiere tener todas las opiniones acerca de un problema determinado.

El focus group es de nivel intermedio, porque solo se tomará aspectos generales de la dinámica.

IX. Acciones a desarrollar

- Reunir a todas las personas que laboran en la institución educativa.
- Determinar un problema frente que existe en la institución educativa.
- Cada persona debe opinar acerca del problema.
- Discutir las distintas opiniones
- Tomar una decisión para solucionar el problema.

X. Recursos

Humanos:

La directora de la institución educativa.

Materiales:

El focus group se realizará en un aula amplia, donde alcancen todas las personas que forman parte del equipo de trabajo de la directora.
Mobiliarios: sillas, pizarra y plumón.

XI. Financiamiento

Al ser una institución educativa cuentan con los materiales que se necesitan para focus group.

XII. Cronograma

	1	2	3
Actividades	Focus group	Focus group	Focus group
Determinar el problema	x		
Dar opiniones	x		
Discutir opiniones	x		
Tomar un decision adecuada	x		

Se podrá realizar el focus group cada trimestre.