



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

**LIDERAZGO SITUACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS
DIRECTIVOS EN COLEGIOS EMBLEMÁTICOS DE LA CIUDAD DE PUNO
EN EL AÑO 2021**

PRESENTADA POR:

JESSY AYME ROQUE YUPANQUI

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAESTRO EN EDUCACIÓN

CON MENCIÓN EN: ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

PUNO, PERÚ

2023

Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

LIDERAZGO SITUACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS DIRECTIVOS EN COLEGIOS EMBLEMÁTICOS DE LA CIUDAD DE PUNO EN EL AÑO 2021

AUTOR

JESSY AYME ROQUE YUPANQUI

RECUESTO DE PALABRAS

26686 Words

RECUESTO DE CARACTERES

122249 Characters

RECUESTO DE PÁGINAS

91 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

581.9KB

FECHA DE ENTREGA

Aug 8, 2024 10:18 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Aug 8, 2024 10:20 PM GMT-5

● 19% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 17% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 11% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)



UNA
PUNO

Firmado digitalmente por LUJANO
ORTEGA Yolanda FAU 20145496170
soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 08.08.2024 22:25:11 -05:00

V°B° CIEPG



Firmado digitalmente por LUQUE
COYLA Ruben Jared FAU
20145496170 hard
Motivo: Soy V° B°
Fecha: 15.08.2024 18:35:16 -05:00

Resumen



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

TESIS

LIDERAZGO SITUACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS DIRECTIVOS EN COLEGIOS EMBLEMÁTICOS DE LA CIUDAD DE PUNO EN EL AÑO 2021



PRESENTADA POR:

JESSY AYME ROQUE YUPANQUI

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAESTRO EN EDUCACIÓN

CON MENCIÓN EN: ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

APROBADA POR EL JURADO SIGUIENTE:

PRESIDENTE

Dr. ALFREDO CARLOS CASTRO QUISPE

PRIMER MIEMBRO

Dr. HENRY NOBLEGA REINOSO

SEGUNDO MIEMBRO

D. Sc. DAMITZA LUISA SARDÓN ARI

ASESOR DE TESIS

Dra. YOLANDA LUJANO ORTEGA

Puno, 17 de mayo de 2023.

ÁREA: Gestión y gerencia administrativa.

TEMA: Liderazgo situacional y gestión educativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021.

LÍNEA: Liderazgo, coordinación y toma de decisiones.



DEDICATORIA

Con mucho cariño le dedico esta investigación a mis queridos padres: Angélica y Rafael, que siempre me enseñaron a perseverar en mis sueños; a mis hermanos, Karen y Jimmy, quiénes me apoyaron en días de amanecida y a mi novio, Vladimir, por ser el pilar fundamental, por su paciencia y amor que motivaron a realizar mis objetivos.

Jessy Ayme Roque Yupanqui



AGRADECIMIENTOS

Un inmenso agradecimiento a mi alma mater, la Universidad Nacional del Altiplano, que con este segundo grado académico me da la oportunidad de cumplir con uno de mis objetivos.

Jessy Ayme Roque Yupanqui



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
ACRÓNIMOS	ix
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	
REVISIÓN DE LITERATURA	
1.1 Marco teórico	5
1.1.1 Liderazgo situacional	5
1.1.2 Gestión educativa	13
1.2 Antecedentes	19
1.2.1 Internacionales	19
1.2.2 Nacionales	22
1.2.3 Locales	25
CAPÍTULO II	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
2.1 Identificación del problema	27
2.2 Enunciados del problema	28
2.2.1 Problema general	28
2.2.2 Problemas específicos	28
2.3 Justificación	29
2.4 Objetivos	30
2.4.1 Objetivo general	30
2.4.2 Objetivos específicos	30
2.5 Hipótesis	31
2.5.1 Hipótesis general	31
	iii



2.5.2	Hipótesis específicas	31
CAPÍTULO III		
MATERIALES Y MÉTODOS		
3.1	Lugar de estudio	32
3.2	Población	32
3.3	Muestra	33
3.4	Método de investigación	33
3.4.1	Tipo y diseño	33
3.4.2	Nivel de investigación	33
3.4.3	Diseño de Investigación.	34
3.4.4	Enfoque de investigación	34
3.4.5	Variables y operacionalización	34
3.5	Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	35
3.5.1	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	35
3.5.2	Validez y confiabilidad del cuestionario	37
3.5.3	Tratamiento estadístico de los datos	39
3.6	Descripción de la metodología empelada por objetivos específicos	40
3.6.1	Prueba de hipótesis	40
CAPÍTULO IV		
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		
4.1	Resultados	42
4.1.1	Variable 1 liderazgo situacional	42
4.1.2	Variable 2 gestión educativa	43
4.1.3	Análisis de liderazgo situacional y nivel de gestión educativa	44
4.1.4	Análisis de liderazgo situacional y niveles de gestión pedagógica	46
4.1.5	Análisis de las variables liderazgo situacional y Gestión administrativa	47
4.1.6	Análisis de liderazgo situacional y niveles de gestión Institucional	49
4.1.7	Análisis de las variables liderazgo situacional y Gestión comunitaria	50
4.1.8	Contrastación de hipótesis	51
4.1.9	Hipótesis específicas	52
4.2	Discusión	56
CONCLUSIONES		60
RECOMENDACIONES		63
BIBLIOGRAFÍA		64



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Instituciones emblemáticas de nivel secundario de la ciudad de puno	32
2. Descripción de la muestra de los docentes de las instituciones emblemáticas de la ciudad de Puno, distrito de Puno, año lectivo 2021.	33
3. Asignación de niveles y rangos de la variable Liderazgo situacional	34
4. Asignación de niveles y rangos de la variable gestión pedagógica	35
5. Promedio de Juicio de expertos del instrumento 1	37
6. Promedio de Juicio de expertos del instrumento 2	37
7. Niveles de confiabilidad	38
8. Confiabilidad de la variable, liderazgo situacional.	38
9. Confiabilidad de la variable, gestión educativa.	39
10. Rango de interpretación de correlación de Spearman	41
11. Distribución de maestros según el análisis de liderazgo situacional	42
12. Escala de acuerdo con los resultados de la investigación de la gestión educativa	43
13. Clasificación acuerdo con los diferentes grados de liderazgo situacional en relación con los diferentes niveles de gestión en el sistema educativo	44
14. La distribución de educadores de acuerdo con los diferentes grados de liderazgo situacional en relación con los diferentes niveles de gestión pedagógica.	46
15. La distribución de educadores de acuerdo con los diferentes grados de liderazgo situacional en relación con los diferentes niveles de gestión administrativa.	47
16. La distribución de educadores de acuerdo con los diferentes grados de liderazgo situacional en relación con los diferentes niveles de gestión institucional.	49
17. La distribución de educadores de acuerdo con los diferentes grados de liderazgo situacional en relación con los diferentes niveles de gestión comunitaria.	50
18. Factor de correlación: Liderazgo Situacional y gestión educativa.	51
19. Factor de correlación: Liderazgo situacional y gestión pedagógica.	52
20. Factor de correlación: Liderazgo situacional y gestión administrativa.	53
21. Factor de correlación: Liderazgo situacional y gestión institucional	54
22. Factor de correlación: Liderazgo situacional y gestión comunitaria.	55



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Localización de los colegios emblemáticos de la ciudad de Puno	32



ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Matriz de consistencia	70
2. Matriz de operacionalización de la variables de investigación	71
3. Base de datos	72



ACRÓNIMOS

COVID- 19	:	Coronavirus
EPG	:	Escuela de Posgrado
II.EE	:	Instituciones Educativas
MEF	:	Ministerio de Economía y Finanzas
MEN	:	Ministerio de Educación Nacional
MINAM	:	Ministerio del Ambiente
MINEDU	:	Ministerio de Educación
PEN	:	Proyecto Educativo Nacional
UNA	:	Universidad Nacional del Altiplano
UNESCO	:	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura



RESUMEN

La presente investigación, expone el impacto que tiene el liderazgo de los directivos en pro de una buena gestión institucional; sin embargo, se ha notado que, la mayoría de instituciones emblemáticas carece de un liderazgo situacional debido a diferentes factores que, reflejan una baja gestión pedagógica, administrativa, organizativa y comunitaria. Por ello, este trabajo tuvo como objetivo establecer la correlación entre liderazgo situacional y gestión educativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021. La investigación corresponde al enfoque cuantitativo, es de tipo no experimental y diseño descriptivo – correlacional. El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario a través de técnica encuesta, los mismos que fueron aplicados a 251 docentes de nivel secundario de las II.EE emblemáticas de Puno. Para el procesamiento de datos se utilizó el software SPSS V°25. Como resultado se concluye que, existe una correlación positiva y significativa, según el coeficiente Rho de Spearman en 0,884** entre el liderazgo situacional y la gestión educativa de los directivos de los colegios emblemáticos de la ciudad de Puno2021.

Palabras clave: Directivo, gestión educativa, liderazgo situacional, participativo, persuasivo.



ABSTRACT

This research exposes the impact that the leadership of managers has in favor of good institutional management; However, it has been noted that the majority of emblematic institutions lack situational leadership due to different factors that reflect poor pedagogical, administrative, organizational and community management. Therefore, this work aimed to establish the correlation between situational leadership and educational management of directors in emblematic schools in the Puno city in 2021 year. The research corresponds to the quantitative approach, it is non-experimental and descriptive - correlational in design. The data collection instrument was the questionnaire through a survey technique, which was applied to 251 secondary level teachers from the emblematic II.EE of Puno. SPSS V° 25 software was used for data processing. As a result, it is concluded that there is a positive and significant correlation, according to Spearman's Rho coefficient of 0.884** between situational leadership and educational management of the managers of the emblematic schools of the city of Puno 2021.

Keywords: Directive, educational management, situational leadership, participative, persuasive.

INTRODUCCIÓN

El constante cuestionamiento a las instituciones sobre la gestión educativa, tales como; la falta de preparación pedagógica, organización, planificación o dirección, surgen del hecho de que los directivos de las instituciones educativas como responsables no asumen el rol de liderazgo correspondiente; por su ausencia son autoritarios o despóticos, por lo que instamos a que los líderes se formen en temas humanitarios además de temas de gestión.

Lamentablemente, en la actualidad existen en la ciudad de Puno un buen número de instituciones educativas que no tienen una buena gestión educativa a causa del mal manejo de liderazgo con el personal por favoritismo a grupos cercanos, falta de reconocimiento, de motivación, de apoyo y dirección. Ya que en muchos casos ni siquiera son considerados al momento de elaborar el proyecto educativo de la institución, el plan de trabajo, el proyecto curricular de la institución educativa y demás herramientas de gestión (Quispe, 2010).

En tales circunstancias, las teorías situacionales serían de gran utilidad en las organizaciones de educación secundaria, ya que tal posición teórica confirma la necesidad de un tipo de liderazgo efectivo que se acomode a las condiciones, rasgos o necesidades del entorno. Porque en muchos casos determina en última instancia la eficacia de su gestión y la labor profesional de los docentes. Y es por ello que el área y línea investigación al cual pertenece este trabajo es de Gestión y Gerencia Administrativa, su línea es de Liderazgo, coordinación y toma de decisiones y su tema es de Liderazgo y gestión educativa.

Con ese objetivo Hersey y Blanchard (2007) nos brindan conocimientos sobre el liderazgo situacional, y Figuerico et al. (1992) en cuanto a gestión educativa. Gracias a estos autores tenemos definiciones más claras sobre estos temas de investigación.

Es por ello que el fin primordial de esta investigación fue relacionar mediante métodos estadísticos, la dependencia que existe entre liderazgo situacional y gestión educativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021, para tal efecto, se ha utilizado el método de tipo no experimental, de diseño correlacional – descriptivo con una población de 251 docentes a quienes se ha administrado dichas encuestas.



El presente trabajo está organizado por los siguientes capítulos:

Capítulo I: Contiene el marco teórico y antecedentes de la investigación en donde se dio una exhausta revisión de la literatura de fuentes confiables.

Capítulo II: Se plantea el problema de investigación referida a las variables, como también la justificación, los objetivos e hipótesis.

Capítulo III: Contiene el sitio de investigación, el grupo de investigación, los métodos utilizados, las técnicas y herramientas utilizadas, y el diseño estadístico.

Capítulo IV: Contiene los resultados de la investigación mostrados en las tablas y figuras con sus correspondientes interpretaciones. También mostramos una discusión de los resultados con otros trabajos de investigación que sustentan y enfatizan los resultados obtenidos.

Para finalizar, tenemos las conclusiones y recomendaciones continuas de la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Marco teórico

En función a los fundamentos teórico de las variables de estudio liderazgo situacional y gestión educativa de los directivos, se presenta los fundamentos teóricos de la presente investigación.

1.1.1 Liderazgo situacional

El concepto de liderazgo situacional se somete al contexto o situación del momento, además debemos tener presente el nivel de madurez del grupo. He ahí, cuando el líder decide manejar algún tipo de liderazgo Hersey y Blanchard (2007) pero no solo ello Cepeda (2007) menciona que para amoldarse a un grupo se debe mantener una armonía entre las conductas del líder.

Como ya hemos mencionado, el líder adaptará un tipo de liderazgo según las características del contexto, tal es así que se dará una orientación distinta, en situaciones diferentes a la misma persona. Lo que se busca es poder llegar a un equilibrio entre el nivel de desarrollo del grupo y los diferentes tipos de proceder que practica un líder con el objetivo de desarrollar competencias en su grupo de trabajo.

Por tanto, estamos de acuerdo con Leigh (2011) cuando menciona que el liderazgo situacional es un estilo del líder el cual se debe ajustar al desarrollo o madurez del equipo de personas bajo el cargo.

Es por ello que, con el liderazgo situacional, al líder le corresponde reacomodar y reflexionar sobre el estilo que está llevando y no el seguidor adecuarse al modo del líder. Por tanto, la correlación entre el líder y el subordinado se fundamenta de la siguiente manera:

Sobre el **líder**: El apoyo y dirección son características principales del líder. El primero se relaciona con cómo y en qué medida el líder se relaciona con su subordinado, en otras palabras, el líder brinda apoyo socioemocional a su subordinado, eso significa el escuchar, facilitar y apoyar, desarrollando en él un

compromiso. El segundo está relacionado con el comportamiento de liderazgo del líder, que se centra en definir tareas, averiguar qué, cuándo y cómo completarlas, es decir. el líder detalla o especifica las tareas o actividades a realizarse, al subordinado.

Sobre el **subordinado**: actúa según el nivel de desarrollo que tenga, es decir si es una persona nueva en su centro educativo requerirá apoyo, por ello el nivel de desarrollo será bajo, además dependerá también de la actitud y/o aptitud o el grado de compromiso que le pongan. Blanchard (2000) precisa que una persona eficaz es aquella persona que sabe elegir el prototipo de liderazgo más apropiado para una determinada situación, y lo, es más, si realiza una combinación de estos cuatro estilos: directivo, persuasivo, participativo y delegante; y muestra una gran flexibilidad en la elección de un estilo.

A. Dimensiones del liderazgo situacional

El líder **directivo**, según Blanchard (2007) define roles y objetivos, da instrucciones específicas a sus seguidores, indicándoles lo que deben hacer, cómo, cuándo y dónde, asimismo supervisa estrictamente la ejecución de las tareas. Ahora bien, el resolver problemas y tomar decisiones es responsabilidad exclusiva del líder, es por ello que se basa en un estilo dominante.

Mientras según Blanchard (2007) el líder **persuasivo**, pide a los colegas que hagan sugerencias y expone las decisiones tomadas; Sin embargo, sigue supervisando el rendimiento de las actividades. Obviamente el líder sigue dirigiendo al grupo; Sin embargo, intenta de estar al tanto de los sentimientos, pensamiento, ideas o sugerencias de sus compañeros, es decir existe mucha más comunicación entre ambas partes.

Asimismo Blanchard (2007) menciona que el líder **participativo**, junto con sus colegas, toman decisiones y apoyan sus esfuerzos para completar las tareas, es decir comparten su parecer y las decisiones mediante el diálogo bidireccional, y el visto bueno del líder.

Finalmente Blanchard (2007) define al líder **delegador**, el que transfiere por completo, el compromiso de la toma de decisiones a sus

empleados. Aquí ambos intentan llegar a un acuerdo, en cuyo caso la toma de decisiones se delega completamente en los socios. Ellos son los que pueden decidir cómo completar las tareas porque tienen la experiencia y la confianza necesarias para tomar control y manejar su propio comportamiento .

Además, Blanchard (2007) afirma los cuatro niveles básicos de madurez se corresponden con los cuatro estilos básicos de liderazgo, entre ellos tenemos: al primero como principiante, al segundo como aprendiz, al tercero como ejecutor capaz pero prudente, y el último como una persona independiente y capaz de todo (M1, M2, M3.M4), correspondientemente. En donde:

El **nivel de madurez M1**, se refiere a que los subordinados no son capacitados para realizar la tarea y por tal motivo no son competentes ni seguros. Es decir, le corresponde el liderazgo directivo; el enseñar, dar disposiciones o guiar.

El **nivel de madurez M2**: describe que a pesar que los subordinados no saben mucho sobre el área a realizar, lo intentan y están predispuestos para realizarlo ya que creen que son capaces, es por ello que le corresponde el estilo de liderazgo persuasivo; que es el explicar, clarificar, convencer.

El **nivel de madurez M3**: menciona que los subordinados están capacitados para llevar a cabo la tarea, pero inseguro o no predispuesto. Entonces le correspondería el liderazgo participativo; que es el asistir, participar con ideas o suministrar la toma de decisiones.

Y finalmente el **nivel de madurez M4**, manifiesta que el subordinado está capacitado, predispuesto y con confianza, por tanto, le corresponde el liderazgo delegativo; que es el mirar, inspeccionar, con ninguna intervención en el cumplimiento de actividad dada.

Por todo lo anteriormente mencionado es importante que el líder tome en cuenta el nivel de progreso del subordinado, pero no debemos dejar de lado la evaluación periódica de su propio liderazgo y así controlar

el nivel de cada subordinado y dirigir sus esfuerzos a la consecución de sus objetivos.

Finalmente, como menciona Blas C et al. (2022) la inflexibilidad no es característica de este tipo de liderazgo situacional por tanto el progreso del seguidor puede ir en escala ascendente; luego le corresponde al gerente ajustar y ser un apoyo para sus subordinados

B. Líder

Considerando que el que conduce la institución o quien sugiere claramente el camino o caminos para alcanzar las metas, es un líder (Collao, 1997) podemos afirmar que Calero (2006) tiene razón al decir que no solo conduce sino también que activa, inspira confianza, corrige, comprende, ayuda y orienta, consiguiendo así un compromiso real a través de la motivación, por otro lado, Gallegos (2004) manifestó que el líder propone con efectividad los medios o canales con el fin de cumplir los fines. Viendo esta posición vemos que en todas las situaciones el líder conduce el camino e inspira al grupo para llegar con eficacia, tal cual lo mencionaron Lussier y Achua (2002) que todo buen líder, se hace en el camino y que no solo se adquiere estas habilidades de manera innata.

Según Ministerio de Educación (MINEDU, 2014) “la palabra "líder" deriva de la raíz inglesa "lead", que indica la capacidad de dirigir un grupo, lo que transmite el sentido de poder o estatus. El líder es el que dirige o conduce, y los orígenes etimológicos de la palabra pueden remontarse a la lengua inglesa”. Sin embargo, para otros les es complicado como por ejemplo, Burns (1978) menciona que: "El liderazgo es uno de los fenómenos más observados y menos entendidos en la tierra" (Guibert, 2010, p. 186) muchas veces por presión, por falta de capacidad o preparación. Por tanto, todo líder debe ser competente para optar por la estrategia más dable en cualquier situación.

Para Gómez-Rada (2002) “el líder debe ser una persona que desea satisfacer las necesidades de su grupo, en un clima de seguridad y tendencia a la unidad” (p.66). Además, Siliceo y González (1999)

menciona que, para que los docentes se sientan parte de una organización o institución, el líder debe cimentar un total de creencias, hábitos o normas que le den sentido al logro metas propuestas de una organización. Esto quiere decir que todo líder debe estar pendiente de su grupo, en ayudarlos a crecer a desarrollarse, para que esto más adelante se vea plasmado en sacar cara por su institución y/o líder.

Por tanto, el perfil de un buen líder se construye a partir del conocimiento, (Goleman, 2014) en base a competencias socioemocionales. Lo que conlleva al autocontrol, la conciencia de como manejamos nuestra vida social. Sin embargo, debemos tener en cuenta que ambas competencias, el conocimiento y lo socioemocional están estrechamente enlazadas. Por un lado, está el profesionalismo que se refiere a la gestión, el progreso de la calidad y eficacia de la enseñanza desarrollada por los docentes, el uso de los recursos y la implementación de estándares. Hoy en día, si deseamos obtener el desarrollo de las demás personas, los directivos deben ser conscientes que son los responsables de guiar emocionalmente y profesionalmente al grupo que lideran.

En fin, entre los mejores empresarios siempre ha habido un debate sobre si un líder nace o se hace, pero poco importa ya que un buen líder es siempre valorado en organizaciones como su motor y creador de ese valor agregado.

C. Seguidor

Según Lussier y Acha (2002) un seguidor es alguien que recibe la mentoría, influencia de un líder y actúa de acuerdo con esa influencia. A pesar de ello, no hay muchos estudios sobre el tema, a pesar de que lo que se ha articulado hasta ahora ha indicado la importancia de los seguidores como participantes vitales en la obtención de los resultados de la gestión. Según Kelley (1992) se han realizado muy pocos estudios teniendo en cuenta el hecho de que los seguidores se ven totalmente afectados por el estilo de comportamiento de su líder inmediato. Kelley afirma que ésta es una laguna en la investigación. Este autor pone un gran énfasis en el papel de los seguidores al demostrar que el rendimiento de los seguidores

representa entre el 70 y el 80 por ciento del éxito general de la organización en la consecución de sus objetivos. Asimismo, esta doble conexión se ve afectada por la madurez psicológica mostrada por el seguidor. Esto se refiere al deseo, la motivación y la dedicación del seguidor para llevar a cabo las funciones o responsabilidades que se le han delegado en su lugar de trabajo.

Como simple ejemplo para ayudar a comprender mejor la función dinámica, multifacética y decisiva que desempeña el seguidor en el contexto de la relación de liderazgo, tengamos en cuenta el siguiente punto: Si el seguidor no tuviera libertad o capacidad de elección, el líder no tendría más remedio que controlarlo. Sin embargo, el líder cree que el seguidor sí tiene libertad o capacidad de elección. Un auténtico seguidor no debería verse obligado a obedecer ciegamente y debería poder seguir múltiples caminos para servir mejor a la relación. Esto significa que no se les debe exigir una obediencia ciega. En ese caso, la relación sería más parecida a la de un capataz y un subordinado, un amo y un criado, o incluso un amo y un esclavo, todo lo cual, obviamente, no es lo que se requiere de una organización humana y de éxito en la era moderna para alcanzar las difíciles metas y objetivos comunes de la empresa y sus colaboradores. Por otra parte, la conexión entre un líder y un seguidor presupone libertad e independencia de criterio en ambos lados de la ecuación.

desde el punto de vista del seguidor podemos se llega a la conclusión que todo lo que se hace en el marco de un escenario de liderazgo es significativo y afectará al resultado final de alguna manera, forma o manera. Todo lo que se pueda hacer para reforzar los esfuerzos del equipo y aumentar la sensación de agencia de cada uno de sus miembros contribuirá a mejorar los resultados en el futuro, mientras que todo lo que se pueda hacer para socavar esos esfuerzos saldrá a la luz casi con toda seguridad de forma no deseada. Por esta razón, al pensar en el modelo desarrollado por Dunham y Pierce, es fundamental tener una comprensión global del proceso de liderazgo.

D. Relación entre el líder y seguidor

El análisis de las diversas definiciones de liderazgo que han propuesto diferentes autores revela que el liderazgo es una interacción bidireccional. Cada una de las definiciones hace hincapié en un conjunto diferente de características que son esenciales para la idea de liderazgo. Estas características incluyen la convicción, el desarrollo, la habilidad, la unión del grupo, la motivación del grupo, la comunicación, la capacidad, el proceso, la orientación, la influencia, los objetivos y la división del trabajo dentro de la organización.

Además, se asevera que la organización es donde el liderazgo utiliza los componentes e identifica el tipo de relación basado en su comprensión del comportamiento, interacciones y habilidades con otros individuos y con su escenario o entorno, con el propósito de lograr la visión, meta u objetivo en la organización. Se dice que esto tiene lugar con la intención de lograr la visión, la meta o el objetivo en la organización.

Las ideas ponen de manifiesto el impacto que, según Lussier y Acha (2002) representa el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y éstos se sienten inspirados para apoyarlas y lograr el cambio. Debido a esta conexión de influencia entre líderes y seguidores, las acciones y actitudes de quienes ocupan una posición de liderazgo se ven influidas por las acciones y actitudes de quienes ocupan una posición de seguimiento. Kelley (1992) que sostiene que las nociones de liderazgo y seguimiento constituyen una dialéctica, sostiene que un concepto depende del otro para su existencia y significado. Esta afirmación se ve reforzada por las conclusiones de Kelley (1992). A este respecto, Daft y Lane (2006) afirman que tanto el papel del líder como el del seguidor son proactivos, lo que significa que juntos pueden lograr un objetivo compartido por ambas partes.

E. Liderazgo

Cuevas (2011) alude que el liderazgo tanto como habilidad o capacidad, influye en los individuos y este puede ser un factor

determinante para obtener las metas trazadas. Cámere (2013) además menciona que, al gestionar proyectos, es una manera de ayudar a otros. Asimismo (Hersey y Blanchard, 1998) ratifican lo expresado por Cuevas ya que para ellos el liderazgo influye en las personas para que se unan y logren un objetivo común.

Por otra parte (Koontz, 2001) afirma que es un acto de influencia, dicho de otro modo, es el proceso de influir en los individuos para que ellos al participar lo hagan de manera entusiasta y facultativa, para lograr de las metas.

Considerando lo anterior el liderazgo es la acumulación de habilidades que se va adquiriendo con la finalidad de influir en la conducta de un determinado grupo de personas, lo que hace que ese equipo trabaje con motivación para lograr metas trazadas. También se entiende como la capacidad de iniciar, liderar, invitar, promover, animar, y motivar a un equipo.

También existen autores como Arreola et al. (2006) que tienen otra mirada respecto al liderazgo: como por ejemplo el temple de un líder o como tarea relación en una organización, sociedad o comunidad. Es por ello que, al utilizar las destrezas de liderazgo, tales como motivación, dirección, o reconocimiento, esto puede ayudar al equipo con el fin de lograr los objetivos.

En otras revisiones Robinson et al. (2009) menciona que los lugares más vulnerables como zonas rurales pueden tener un grado mejora, siempre y cuando exista un buen liderazgo educativo. En ese marco Torcatt (2020), asume que un líder tiene la capacidad para cambiar de dirección o cambiar el comportamiento o conducta de los grupos con un objetivo en común.

1.1.2 Gestión educativa

A. Gestión

En la investigación educativa actual, existen diferentes formas de conceptualizar la gestión, Elizondo (2001) mencionan que se trata de los componentes de una organización, y que a través de planes logren mejores resultados. Lo propio que, Brandstadter (2007) sostiene que: “la gestión impulsa a la persona para actuar de una manera para alcanzar los objetivos” (p.25), pero no solo ello Rivera (2010) menciona que es organizar y administrar una institución con suficiente poder de decisión para cumplir con la meta a través del manejo oportuno de los recursos materiales y humanos. Asimismo H. Koontz y Weihrich (1998) definen: “la gestión como la interacción de las decisiones sobre los recursos disponibles de una organización con sus objetivos” (p. 80).

Navarro (2012) refiere a la gestión como desarrollo de diversos campos relacionados con las prácticas, culturales, administrativas, organizacionales, sociales, política, académicas y pedagógicas, en esa misma dirección (Casassús (2000) afirma que el gerente o líder comprende e interpreta todos estos procesos de la actividad humana de una organización, lo que conduce al éxito o fracaso de la misma.

En conclusión, la gestión es la forma en que escuelas administran sus recursos para lograr sus fines.

B. Gestión educativa

Según Feliciano (2017) las teorías de la gestión educativa señalan que es el proceso de planificar, organizar, y dirigir proyectos dentro de la institución educativa para orientar recursos y lineamientos por igual con el objeto de mejorar las actividades de los actores sociales, que busca la participación y apoyo de los estudiantes, la comunidad, docentes, padres de familia y líderes pedagógicos escolares. Esto, está direccionada para orientar y fortalecer a las instituciones, en todos los campos ya sea de manera pedagógica, administrativa, institucional o comunitaria; todo con el fin de cumplir con las deficiencias en el entorno educativo.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2011) la describe como una organización metodológica y por ende la interacción de diferentes aspectos del día a día de los centros educativos. Esta interacción involucra a los distintos miembros de la familia educativa, bien internos como externos, y las correlaciones que se desarrollan entre ellos.

La educación de calidad es un tema latente y preocupante por tanto el Proyecto Educativo Nacional (PEN, 2021) afirma que la influencia de la gestión educativa es de gran medida un determinante para el progreso o retroceso educativo, es por ello que desean sacar nuevas leyes para lograr con éxito la calidad educativa tan añorada.

Según Money (2004) los siguientes son algunos de los conceptos fundamentales de la gestión:

El principio de coordinación: es que la organización debe esforzarse por convertirse en un proceso integrador mediante el cual se puedan armonizar adecuadamente las actividades o interacciones de las personas, los grupos y otras entidades. Una de las formas más exitosas de crear coordinación es mantener a los miembros del grupo al tanto de los objetivos de la organización, facilitando así el intercambio de ideas mediante una comunicación suficiente. Esta es una de las muchas formas de lograr la coordinación que se pueden encontrar en este artículo.

El principio de autoridad: es tener la capacidad de proponer y lograr que otras personas realicen sus tareas de forma oportuna y adecuada para cumplir los objetivos que se han especificado.

El principio de jerarquía: La estructura orgánica de una organización es la que determina la cantidad de poder que tiene cada nivel educativo, según este concepto. El principio establece que esto es así. El organigrama estructural y funcional es una representación del desarrollo orgánico y funcional que se ha realizado en la institución.

El principio de funcionamiento: plantea que los empleados deben ser clasificados dentro de la organización de acuerdo con sus respectivos talentos, habilidades, aptitudes y áreas de experiencia.

El principio de delegación: plantea que la autoridad debe ser entregada a los subordinados para que éstos puedan cumplir o completar tareas o actividades específicas con plena responsabilidad. Esta idea también se conoce como el principio de delegación de autoridad.

Para concluir, Figerico et al. (1992) postulan que es guiar a un grupo de personas hacia las metas propuestas. En ese sentido, los autores mencionados dividen las dimensiones de gestión educativa en cuatro áreas: comunitaria, administrativa, pedagógica e institucional, las cuales detallamos a continuación:

B.1 Gestión institucional

La gestión institucional, la definen Alvarado (1999) y otros, es la aplicación de un conjunto de estrategias y herramientas, organizadas para el desarrollo de actividades y la gestión de los recursos institucionales, a realizar en un período de tiempo determinado, evaluado por el liderazgo directivo, la planificación estratégica, la evaluación de la gestión, el clima institucional y la calidad del personal. La gestión en una institución es el proceso de colaboración para establecer un plan para hacer las cosas de manera que se maximice la motivación, la responsabilidad y la productividad. Los profesores tendrán que hacer los ajustes necesarios en su práctica para garantizar los mejores resultados posibles para sus alumnos en este nuevo marco, ya que serán responsables de los resultados de un proyecto que pretende mejorar la calidad educativa mediante el empleo de profesionales capacitados para el trabajo en equipo (Vela, 2017).

Según Alvarado (2002) es vital que la administración educativa, en sus distintos niveles, realice una serie de actos para dinamizar las acciones vinculadas a la atención de los estudiantes. La gestión de las instituciones educativas se define como la generación y mantenimiento de estructuras

administrativas y pedagógicas y procesos internos de carácter democrático, equitativo y eficiente que permitan a los estudiantes crecer como "personas plenas, responsables y eficaces" capaces de contribuir al desarrollo de su nación como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo (Choque, 2005, p. 110). Tiene que ver con la conducción de los propósitos, es decir las diversas formas de organizar como por ejemplo su estructura o planes estratégicos por lo tanto esto implica las disposiciones y acciones derivados de las autoridades.

Es por ello, que la gestión institucional según la UNESCO (2011) organiza a los entes educativos para que se desarrollen de la mejor forma y así garantizar una educación de calidad en función de la institución.

Esta dimensión ayudará a facilitar el desarrollo y la integración del grupo, facilitando el control y el cumplimiento normativo. Sus aspectos incluyen tanto los que forman parte de la estructura formal como informal, como: distribución de responsabilidades, organigramas, ocupaciones, manejo del tiempo y del espacio; esto ayudará a que la gente se vea mucho más identificada con la institución. Por tanto, es importante que el progreso de habilidades y destrezas sean evaluadas y promovidas de manera individual y grupal. Así el desarrollo de las instituciones se dará de manera autónoma, versátil y competente, además ayudará para los nuevos requerimientos y negociaciones del ambiente actual.

B.2 Gestión administrativa

En esta dimensión, la gestión se ve en el uso eficaz y eficiente de los materiales de la institución, de la misma forma, la representación UNESCO (2011) plantea que tal enfoque de gestión está “orientado a la gestión de los recursos económicos, la seguridad, protección, los recursos técnicos, los procesos, el tiempo, la higiene y la información, así como el cumplimiento normativo y el control operativo”, cuyo único fin es siempre promover el aprender y enseñar.

El concepto de planificación en el contexto de la administración tiene que ser conceptualizado desde dos ámbitos diferentes: el estratégico y el operativo. Lo que se incluye en la planificación estratégica son los objetivos y las metas clave que se planea cumplir en una organización durante un período prolongado de tiempo. A través del proceso de identificación de las metas, las acciones, los recursos y los plazos en los que se llevarán a cabo, la planificación operativa dilucida hacia dónde pretende ir una organización y cómo pretende llegar hasta allí. Es necesario que haya un proceso continuo de interacción entre el Estado y la sociedad para que haya una planificación adecuada. Según Zuñiga (2015) las acciones del Estado deben estar orientadas a velar por los intereses de sus habitantes.

En ese sentido la gestión administrativa va ser en lo posible de negociar o llegar a un acuerdo para cuidar los intereses personales e institucionales con el fin de un equilibrio entre ambas partes y así poder conducir y establecer de grata manera las metas de la institución como tal. Estas pueden ser evaluar al personal de manera periódica tanto pedagógica como desenvolvimiento psicológico, el mantenimiento de los materiales usados por la institución, producción y rendición de presupuestos financieros.

B.3 Gestión pedagógica

La parte más sustancial en un centro de trabajo, es sin duda alguna la gestión, sin ella no podemos trabajar de forma conjunta dado que sin un buen líder todo se va al tacho. En cualquier institución, básicamente se refiere a la enseñanza-aprendizaje un autor de esta vertiente resalta:

Algunas actividades específicas son la gestión de recursos humanos desde la perspectiva de la fuerza de trabajo, la evaluación de tareas y desempeño; cuidado y mantenimiento de bienes muebles e inmuebles; organización de la documentación e información de la institución, elaboración de presupuestos y toda la documentación contable y financiera. (MEN, 2011, p. 27)

La gestión es un término relevante para la escala; las escuelas en su condición de posibilidad y su campo de existencia. La estructura y la dinámica organizativa de la escuela, así como su configuración profesional técnica y material, son los verdaderos fundamentos para que el currículo y su funcionamiento adquieran una forma que no es neutra con respecto a la calidad de la enseñanza ni inocente con respecto a los resultados de la escolarización (Ezpeleta, 1989). La gestión pedagógica de las escuelas es un área vital del proceso de transformación; es el lugar primordial a modificar ya que es el "lugar" del compromiso de los alumnos. Es allí donde se crean las condiciones objetivas y subjetivas del trabajo docente, aunque es innegable que para que esto ocurra se requieren las necesarias transformaciones sistemáticas de la gestión política y pedagógica para reubicar en este contexto la capacidad de iniciativa de cada institución.

El concepto incluye una serie de acciones articuladas dentro del aula con la implementación de actividades de aprendizaje para lograr metas y competencias, como, por ejemplo; la implementación de diversificación curricular, estrategias metodológicas y didácticas, evaluación del aprendizaje, uso de materiales y recursos de aprendizaje.

También incluye el trabajo de los docentes, prácticas pedagógicas, manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, gestión de planes y programas, estilos de enseñanza, relaciones con los estudiantes en el lado humanístico y académico formación docente y actualización.

B.4 Gestión comunitaria

Específicamente con referencia a este tema, la Guía para el Mejoramiento Institucional un autor menciona que:

Se encarga de gestionar las relaciones de la organización con la comunidad del entorno más próximo. Además de la participación y la convivencia, debe prestarse atención educativa a los grupos de población con necesidades especiales desde el punto de vista de su inclusión como comunidad y la prevención de riesgos (MEN, 2006, p. 27).

Este aspecto se refiere a la forma en que la institución interactúa con la comunidad de la que forma parte, es decir, en qué medida la institución conoce y comprende las circunstancias, requisitos y expectativas de la comunidad. También se refiere al vínculo entre la institución educativa y el entorno social e interinstitucional, teniendo en cuenta a los padres y grupos comunitarios, así como a las organizaciones municipales, estatales, no gubernamentales y religiosas, entre otras.

1.2 Antecedentes

1.2.1 Internacionales

En el campo internacional se revisó diferentes investigaciones, sobre estilos de liderazgo, respecto a lo realizado por Cuesta y Escobar (2020) investigó la influencia del liderazgo en época de cuarentena en la ciudad de Bogotá, de la Universidad Cooperativa de Colombia. Poniendo el foco en la necesidad de contemplar las repercusiones de los diversos tipos de estilos de liderazgo, Por lo tanto, se llega a la conclusión de que mantener los estilos de liderazgo para hacer frente a las eventualidades permitirá una transición más adecuada a las dificultades que se han presentado. Por otro lado, Torres (2020) investigó el vínculo del liderazgo entre las teorías del liderazgo situacional y la acción humana. Esta investigación fue realizada por Torres en la Universidad de Navarra - España, con una comparación sistemática de manera inductiva y deductiva, concluyendo que hay una relación significativa entre el liderazgo situacional y la acción humana.

En otras investigaciones de Ecuador, Cavagnaro y Carvajal (2020), analizaron en su artículo, El impacto que tiene el liderazgo transformacional en la administración educativa de la Unidad Fiscal Educativa República de Francia que atiende la parte urbana de Guayaquil en el año 2020. En este estudio, emplearon un método conocido como entrevista virtual, y encuestaron a los participantes utilizando un cuestionario en línea que tenía una escala tipo Likert. Llegaron a la conclusión de que tuvieron éxito en proporcionar una estrategia de liderazgo transformacional a la institución. Este enfoque proporcionó a la institución cambios en la gestión educativa, así como una visión de futuro. También

menciona que después de realizar la triangulación científica, se determinó que el personal directivo, en su calidad de gerentes, debe asumir un liderazgo situacional de acuerdo a las circunstancias presentes en el plantel para gestionar las funciones de planeación, organización, dirección y control.

Romero et al. (2020) en su artículo sobre evaluar la transferencia de la formación en liderazgo directivo: un caso chileno; exponen que es necesario desarrollar evaluaciones sistemáticas a los líderes directivos ya que nos daremos cuenta si evidencian niveles de liderazgo e impacto en la formación de la práctica educativa. Según los resultados que recogieron, llegaron a la conclusión de que existe un alto valor de los planes de formación cuando se tiene en cuenta un plan de formación que traslada las necesidades de la función del trabajo al aprendizaje. Esto indica que las decisiones tomadas por la dirección tienen un efecto en el aprendizaje de los alumnos.

Asimismo, Vega (2020) investigó en su artículo “la gestión educativa y su relación con el desempeño docente”, Según las conclusiones de la investigación, los métodos tradicionales de gestión educativa están obsoletos debido a los continuos cambios socioeconómicos y tecnológicos, que han hecho necesario un cambio de paradigma. Además, arroja luz sobre el papel que desempeña la gestión educativa y la relación que tiene con el rendimiento de los profesores. La calidad de la administración educativa es un componente esencial del éxito de los profesores.

Por otra lado, Hernández y Fernández (2018) realizaron un artículo de investigación que se relaciona con “la planificación estratégica e indicadores de calidad educativa” lo que permite concluir que el grado de discernimiento organizativo, administrativo, académico y de gestión que posee una institución educativa puede ser evaluado mediante el uso de un instrumento que contenga dimensiones e indicadores de calidad educativa.

González y Magaña, (2018) investigaron sobre la modernización en la gestión educativa: características de los líderes en las instituciones de educación superior. Se realizaron encuestas a rectores y directores de las instituciones más importantes utilizando un enfoque de investigación cualitativa. Los investigadores

observaron que los resultados de las entrevistas revelaron una tipología del líder actual en cuanto a su función en la administración educativa donde se exponen detalladamente las opiniones de diversas personas sobre el enfoque más eficaz para dirigir una IES.

En Argentina Pieri (2016) hizo un estudio de investigación en el que descubrió que el 97,1% de los participantes en el grupo de edad de 30 a 50 años se autoidentificaban como líderes situacionales. los participantes en este rango de edad eran todos hombres. Es decir, liderar en función de factores como la persona, la circunstancia, la misión, etc. Según los resultados de la encuesta Lead, el 44% de los encuestados dirigen de manera informativa, pasando a un estilo persuasivo sólo cuando es absolutamente necesario.

Rodriguez (2012) en la Universidad Simón Rodríguez de Caracas, Venezuela, en el año 2012, realizó un estudio para examinar la asociación entre los estilos de liderazgo de los administradores educativos y el ambiente institucional en las escuelas básicas de la ciudad. Utilizando el enfoque de encuesta, con la escala Rho de Spearman como instrumento principal. Al final, llegó a la conclusión de que el estilo de liderazgo democrático era el que más destacaba. En una línea similar, Saavedra (2014) exploró la asociación entre los estilos de liderazgo de los directivos escolares y el nivel de motivación laboral de los empleados del Colegio Miguel de Cervantes de Madrid. El resultado es que llegó a la siguiente conclusión. Descubrió que el estilo de liderazgo de los directores de los colegios tenía un impacto significativo (0,896 Rho de Spearman) en el nivel de motivación laboral experimentado por sus empleados.

Por otra parte, Flores (2015) realizó un estudio en la Universidad de Granada en España sobre el tema del liderazgo de los equipos directivos y su influencia en los resultados de la educación de los alumnos. La conclusión que se obtuvo fue que el tipo de liderazgo que muestran los equipos directivos de los colegios tienen fuertes resultados de aprendizaje en sus alumnos se asemeja más al liderazgo transformacional.

De acuerdo con las conclusiones de los trabajos de investigación y las tesis mencionadas anteriormente, que son de gran aporte para esta investigación,

estamos mucho más firmes con nuestra teoría del liderazgo situacional la cual influye en la gestión educativa. Finalmente Pini (2018) manifiesta un paradigma en la gestión educativa que utiliza la gestión situacional para desenredar y modificar de manera efectiva y de calidad es la gestión situacional.

1.2.2 Nacionales

En las investigaciones del ámbito nacional, Arequipa, se pudo ubicar la de Ayllón (2021) quien realizó una investigación sobre el efecto del liderazgo en las prácticas de gestión pedagógica e institucional de los directores de nivel secundario de Puno que trabajan en las instituciones educativas de la ciudad. Dicha investigación de la Universidad Nacional San Agustín, utilizando la técnica e instrumento de encuesta. Concluyendo así que existe una relación del liderazgo con la gestión pedagógica y gestión Institucional de los directores de Instituciones emblemáticas de nivel secundario de la ciudad de Puno.

Para Maque y Quispe (2021) de la misma universidad, con su investigación sobre la conexión que existe entre los dos factores, el liderazgo situacional y las habilidades directivas que poseen las personas en puestos de dirección. utilizando los cuestionarios de liderazgo situacional desarrollados por Hersey y Blanchard, los investigadores llegaron a la conclusión de que existe una asociación directa y sustancial entre ambos factores. Por tanto, si se produce un cambio en el estilo de liderazgo para adaptarse a una circunstancia concreta, los talentos de gestión también se adaptan al nuevo entorno y se potencian en el proceso.

Abad (2019) en su investigación la gestión de la educación, con especial atención al nivel de servicio que ofrece el establecimiento educativo de nivel superior financiado con fondos públicos que se encuentra en Bellavista - San Martín. Cuando hay una gestión suficiente, habrá mejores resultados en cuanto al desempeño de los instructores, lo que a su vez dará un mayor nivel de educación a los alumnos en lo que respecta a la enseñanza. Esto se puede deducir de las conclusiones, que muestran que es necesaria una gestión adecuada.

En Cajamarca, Montenegro (2018) se realizó una investigación de la relación de los funcionarios que laboran en la Municipalidad Provincial de

Cajamarca en el año 2017 sobre el liderazgo situacional y organización de sus funcionarios. Los resultados de la investigación permiten concluir que los funcionarios y directivos de la municipalidad provincial de Cajamarca tienen una tendencia sobre el estilo de liderazgo participativo en promedio con (14,91), seguido del estilo de liderazgo delegativo (14,83).

En la ciudad de Lima, Pereda (2018) la investigación se realizó con la intención de determinar, describir y comparar la adaptabilidad del estilo de liderazgo entre los miembros voluntarios de una asociación civil sin ánimo de lucro para el intercambio cultural en Perú. Llegó a la conclusión de que el estilo de liderazgo más común en la organización es el estilo persuasivo, que tiene una fuerte presencia en más del 80% de los participantes.

Sánchez (2018) en su tesis La gestión educativa y calidad de servicio en la Institución Educativa “La Merced Galois” UGEL Ventanilla 2017, investigó las posibles conexiones entre los diferentes factores. En que llegó a la conclusión de que la gestión de la educación es fundamental y que se requiere que los responsables proporcionen un entorno de trabajo adecuado para que los profesores puedan desempeñarse adecuadamente en un contexto educativo. En consecuencia, se busca una relación directa con la calidad que se da a los alumnos.

Asimismo, en Lima, Alaluna (2017) estudió la importancia de las competencias de gestión y la repercusión que tienen estas competencias en el rendimiento laboral de los evaluadores de proyectos de inversión pública en un organismo gubernamental. A lo largo de esta investigación, se pudo confirmar la existencia de una conexión entre las habilidades de gestión y el desempeño laboral, confirmando que la experiencia de gestión de los evaluadores es un factor determinante e importante para obtener proyectos de inversión socialmente lucrativos, sostenibles y conectados con las políticas que se han desarrollado. Arias (2017) por otro lado, desarrolló el estudio sobre la gestión relacionada con la educación y su repercusión en la calidad educativa de los servicios que brinda en las entidades Educativas de secundaria- Páucar del Sara Sara – Ayacucho, donde el grado de correlación de Spearman fue alto de donde se puede concluir que existe relación entre las variables..

De igual modo Atoc y Amaya (2016) en la ciudad de Junín, Llegaron a la conclusión de que todos los directivos de las agencias de viajes y turismo de la zona de Tarma alcanzaban un alto grado de capacidad de gestión tras realizar una investigación sobre el nivel de capacidad de gestión que tenían los directivos de dichas agencias.

En la ciudad de La Libertad, De La Cruz y Ramírez (2016) El propósito de esta investigación fue investigar si el liderazgo situacional tiene o no efecto en el nivel de productividad que muestran los trabajadores del Centro de Atención al Cliente de Claro ubicado en la Oficina de Trujillo en el año 2016. En donde el estilo de liderazgo situacional resultó influyente de manera notable en el rendimiento de los trabajadores del CAC. Por lo tanto, llegaron a la conclusión de que el liderazgo que se ejerce sobre el personal que trabaja en la Oficina de CAC Claro Trujillo tiene un buen impacto en el desempeño de dichos funcionarios, lo que se traduce en un aumento considerable de las capacidades de los mismos.

Para Chinchano y Arteaga (2014) Según la investigación se determinó que existe una relación entre el liderazgo resonante y la gestión educativa en el I.E.P. de la Red N° 01- UGEL N° 03, Lince, 2014. En base a los hallazgos, se puede obtener la conclusión de que las variables exhiben una asociación positiva que es según la Rho de Spearman. En consecuencia, esto indica que existe una fuerte conexión entre los factores del liderazgo resonante y la gestión educativa en los directores del nivel primario II.EE.

Por otra parte, Rivas (2013) analizó en su trabajo de investigación las variables de Liderazgo Situacional y Compromiso Organizacional en personal que ocupa gerencias y jefes de oficina en las áreas en una entidad pública en la ciudad de Piura, de la Universidad de Piura, concluyó: Las personas se han transformado en un factor cada vez más importante en la competitividad de las empresas y entidades públicas durante las dos últimas décadas.

Asimismo, Sorados (2010) desarrollo su investigación durante los meses de marzo a mayo de 2009, donde estudió y desarrolló el vínculo entre el liderazgo de los directores y la calidad de la gestión educativa en las instituciones que conforman la Unidad de Gestión Educativa Local N 03. Llegó a la conclusión de

que existe una probabilidad del 0.95 de que la calidad de la gestión educativa esté ligada al liderazgo de los directores, y que el componente pedagógico es el factor que más incide en la calidad de la gestión educativa.

1.2.3 Locales

A nivel local, en la ciudad de Puno, Chambilla (2019) con su tesis Liderazgo directivo y el desempeño docente en la institución educativa primaria N° 70279 Tasapa Patacollo Zepita 2017, de la Universidad Nacional del Altiplano, don el investigador tiene la intensión de determinar si existe una correlación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución educativa. N° 70279 Tasapa Patacollo Zepita, en esta investigación utilizaron el diseño no experimental, de nivel descriptivo- correlacional. Como instrumento se utilizó una encuesta por cuestionario. Finalmente concluyó mediante métodos estadísticos que el grado de correlación que existe entre liderazgo directivo y el desempeño docente de la institución educativa es regular.

Chata (2019) desarrolló en su investigación para determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata-Puno, en función a la técnica de encuesta y a través de los instrumentos de cuestionario (Kurt Lewin). Los resultados del estudio indican que existe una relación alta entre el tipo de liderazgo que se practica en las instituciones educativas públicas del distrito de Coata-Puno y el clima de dichas instituciones. además, se ha encontrado que la forma de liderazgo más común en las instituciones educativas es la democracia, y que el clima organizacional que existe en las instituciones educativas en cuestión es uno positivo.

Por otra parte, Diaz (2019) investigó la influencia que existe entre los estilos de liderazgo directivo en la calidad de gestión educativa de las II.EE de nivel secundaria del distrito de Puno en el año 2018. Utilizando el cuestionario llegando a la conclusión que los estilos de liderazgo directivo repercuten positivamente en la calidad de gestión educativa de las II.EE de nivel secundaria del distrito de Puno en el año 2018.



Finalmente Vargas (2015) en su investigación expone determinar la relación existente entre estilos de liderazgo directivo y el marco de buen desempeño docente en las instituciones educativas del Distrito de Corani con la cual llegó a la conclusión de que existe una correlación inmediata y significativa entre estilos de liderazgo directivo y el marco de buen desempeño docente en las instituciones educativas del Distrito de Corani.

Por todo lo anteriormente mencionado, consideramos que el aporte de cada una de ellas será relevante para la investigación la cual defiende la existencia de la influencia entre el liderazgo situacional y la gestión educativa.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificación del problema

Estudio sobre la gestión educativa dentro de una institución, Proyecto Educativo Regional al (2017-2025), revelan, que la mayor parte de los docentes no se sienten motivados, y solo se encuentran en un marco de rutina, de insatisfacción, de improductividad, de ineficacia, entre otros aspectos. Esto en definitiva es preocupante, según el Proyecto Educativo Nacional al (2021):

La administración del aparato educativo está atascada en un pantano de recursos insuficientes, gestión ineficaz e injusta del limitado presupuesto, inflexibilidad administrativa y burocracia y, lo que es más importante, casos generalizados de comportamiento corrupto a todos los niveles. La desmotivación y el escepticismo que muestran los educadores peruanos ante cualquier declaración de reforma es alarmante. El Estado y la sociedad no reconocen los esfuerzos que muchos de ellos realizan para innovar y dar lo mejor de sí mismos a pesar de las difícilísimas circunstancias laborales a las que están sometidos.

Y a nivel Regional, según el último Diagnóstico que se tiene sobre la Realidad Educativa peruana, Documento base del Proyecto Educativo Regional al (2017-2025), en el Capítulo IV desarrolla el tema sobre la Priorización de problemas educativos en la Región Puno, se menciona los siguientes puntos:

- La administración de la educación es lenta e ineficaz, y todas las partes implicadas coinciden en que existe un problema de liderazgo entre las autoridades de las instrucciones educativas en todos los niveles..
- Existe la necesidad de transparentar los procesos que involucran la gestión educativa, en particular la sociedad y el magisterio tienen una mala imagen de sobre como se administra la educación en sus diferentes niveles, que se traduce en los problemas de desatención de requerimientos que necesitan las instituciones educativas, carencia o necesidad de autoridad.
- Delegación de funciones sin capacidad de decisión, tienen un débil cumplimiento de los compromisos de gestión educativa.

- Las autoridades competentes no fomentan de ninguna manera el desarrollo del trabajo intelectual.
- El PEI se ha establecido en la mayoría de las instituciones educativas ubicadas de la región; sin embargo, no se ha puesto en marcha, y no se ha producido con la implicación y dedicación de la comunidad educativa.
- Hay varios centros educativos en la región que tienen un mal clima institucional.

En la ciudad de Puno existen varias instituciones educativas que, lamentablemente, no son ajenas a situaciones como las decisiones verticales basadas en grupos cercanos a los directivos, el autoritarismo o la escasa identificación del personal con la institución. Según Quispe (2010), algunas de estas situaciones son: que muchas veces se pasan por alto a lo largo del proceso de elaboración del Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Curricular Institucional y varios otros instrumentos de gestión.

Por ello ante tales circunstancias, las teorías situacionales serían de gran utilidad dentro de las organizaciones educativas de nivel secundaria, debido a que tal postura teórica establece la necesidad de un estilo de liderazgo eficaz, en función de las circunstancias del entorno y las características de los miembros del equipo. Ya que esto en muchos casos determinará, en suma, el rendimiento de su gestión que está directamente relacionado con el desempeño profesional de sus docentes.

2.2 Enunciados del problema

2.2.1 Problema general

- ¿Qué relación existe entre liderazgo situacional y gestión educativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021?

2.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es el grado de relación que existe entre el liderazgo situacional y gestión pedagógica de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021?
- ¿Cuál es el grado de relación que existe entre el liderazgo situacional y gestión administrativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021?.

- ¿Cuál es el grado de relación que existe entre el liderazgo situacional y gestión institucional de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021?
- ¿Cuál es el grado de relación que existe entre el liderazgo situacional y gestión comunitaria de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021?

2.3 Justificación

La necesidad de abordar el cuestionamiento permanente de la gestión educativa de las instituciones educativas es lo que impulsó la investigación que aquí se presenta. Este cuestionamiento se genera porque los directores, responsables de estas instituciones, no asumen el rol protagónico de liderazgo que les corresponde, o es que sean autocráticos o despóticos, por lo que urge que los directores se capaciten no sólo en el concepto de liderazgo sino en el de liderazgo humanista.

Según su conveniencia, este estudio pretende investigar la conexión entre el liderazgo situacional y la gestión educativa de los directivos, ya que son dos talentos fundamentales para la calidad educativa. La cual conlleva lograr la participación de las familias, en el involucramiento de los aprendizajes de sus hijos, no solo ello también el motivar y facilitar el desarrollo intelectual del profesorado, promoviendo así un cambio e innovación en su pedagogía, utilizando de forma eficaz los materiales de la institución, estableciendo así un plan para cumplir con las actividades previstas de manera óptima.

En el aspecto teórico, hemos recopilado conocimientos de autores como Hersey y Blanchard (2007) respecto al liderazgo situacional y Frigerio, Poggi, Tiramonti y Aguerrondo (1992) en cuanto a gestión educativa. Ellos, los psicólogos Hersey y Blanchard, realizaron una investigación en organizaciones de diversos países para determinar en cuál de los cuatro estilos de liderazgo se encuentran los líderes más eficaces. Los investigadores se sorprendieron al descubrir que los líderes eficaces se encontraban en los cuatro cuadrantes de su estudio. En donde llegaron a la conclusión que el liderazgo no podía describirse utilizando sólo dos factores (comportamiento de tarea y comportamiento de relación), sino utilizando al menos tres variables simultáneamente. Por lo tanto, reconocen la presencia de varios factores contextuales que inciden en el rendimiento del líder, gracias a estos trabajos de investigación se proponen estas teorías

las cuales nos brindan definiciones que nos permiten entender cada una de las variables que se presentan en el trabajo de investigación.

En el aspecto metodológico, se utilizó instrumentos de medición de las variables, sometidos al proceso de validez y confiabilidad. Esto en definitiva servirá para la construcción de otras investigaciones como también un antecedente de estudio en educación.

En el aspecto práctico, de acuerdo a los resultados o conclusiones que se obtuvieron se entiende que va a favorecer a toda la comunidad educativa, de las instituciones investigadas, en especial a los directivos para hacerlos reflexionar y a partir de ello saber liderar según sea la situación, y así llegar a tener una excelente gestión educativa eficaz. Teniendo en cuenta que todo trabajo de investigación contribuye hacia el discernimiento científico. Este no deja de ser menos importante ya que al determinar el liderazgo situacional de los directivos de los colegios emblemáticos de Puno, servirá para la construcción de otras investigaciones como también un antecedente de estudio en educación.

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo general

- Determinar la relación que existe entre liderazgo situacional y gestión educativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021.

2.4.2 Objetivos específicos

- Determinar la relación que existe entre el liderazgo situacional y gestión pedagógica de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021.
- Establecer la relación que existe entre el liderazgo situacional y gestión administrativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021

- Establecer la relación que existe entre el liderazgo situacional y gestión institucional de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021.
- Determinar relación que existe entre el liderazgo situacional y gestión comunitaria de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021.

2.5 Hipótesis

2.5.1 Hipótesis general

- Existe una relación directa y significativa entre liderazgo situacional y gestión educativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021.

2.5.2 Hipótesis específicas

- Existe una relación directa y significativa entre liderazgo situacional y gestión pedagógica de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021.
- Existe una relación directa y significativa entre liderazgo situacional y gestión administrativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021.
- Existe una relación directa y significativa entre liderazgo situacional y gestión institucional de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021.
- Existe una relación directa y significativa entre liderazgo situacional y gestión comunitaria de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021.

CAPÍTULO III

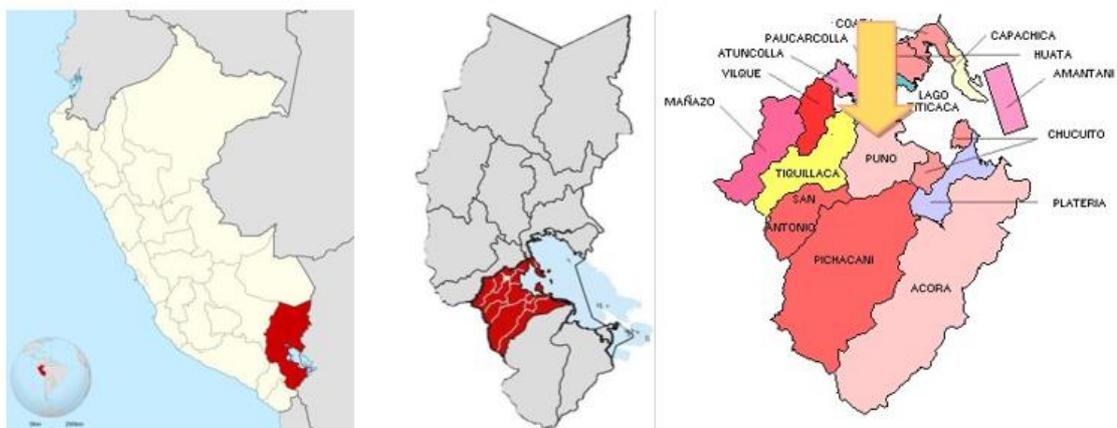
MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Lugar de estudio

El desarrollo de este estudio se realizó en la ciudad, provincia y departamento de Puno, localizado en la sierra de Perú, a 3827 m.s.n.m en los colegios emblemáticos, situadas en la zona urbana, de la ciudad de Puno.

Figura 1

Localización de los colegios emblemáticos de la ciudad de Puno



Nota. Extraído de wikipedia.org, mapa del Distrito de Puno .

3.2 Población

La población que se tomó para este trabajo, comprende a las 3 instituciones secundarias emblemáticas de la ciudad de Puno. Con un total de 294 docentes.

Tabla 1

Instituciones emblemáticas de nivel secundario de la ciudad de puno

Nº	Institución Educativa Emblemática	Docentes
1	MARIA AUXILIADORA	82
2	GRAN UNIDAD ESCOLAR SAN CARLOS	127
3	GLORIOSO SAN CARLOS	85
Total		294

Nota. Base de datos del Ministerio De Educación -Escale - Censo Escolar 2021.

3.3 Muestra

Para la presente investigación se trabajó con los docentes del nivel secundario de las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno, por ello se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico, y la muestra utilizada se escogió de acuerdo al criterio del investigador a través del tipo de muestreo censal. Para elegir a las instituciones de la muestra se tomó el criterio de carácter emblemático.

Tabla 2

Descripción de la muestra de los docentes de las instituciones emblemáticas de la ciudad de Puno, distrito de Puno, año lectivo 2021

N° de ítems	Institución educativa	N° de docentes	Porcentaje
1	María Auxiliadora	69	27.49%
2	Gran Unidad Escolar San Carlos	105	41.83%
3	Glorioso San Carlos	77	30.68%
Total de docentes		251	100.00%

Nota. Base de datos del Minedu 2021.

3.4 Método de investigación

3.4.1 Tipo y diseño

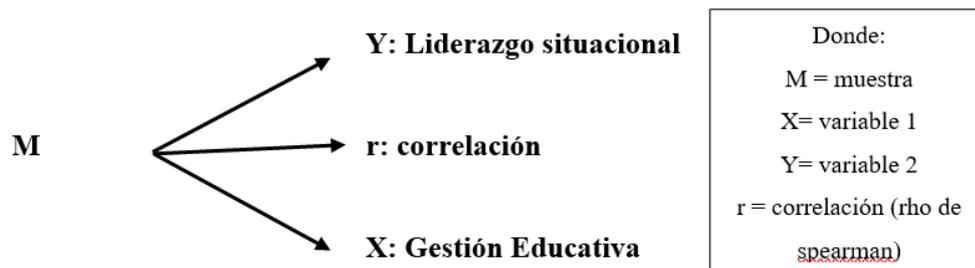
La investigación corresponde al método cuantitativo, según el propósito es tipo no experimental o básico que consiste en la recopilación y el procesamiento de una variedad de datos numéricos. Este método es bueno para encontrar tendencias y promedios, generar predicciones, evaluar relaciones y calcular resultados globales de poblaciones enormes. También es ideal para estimar resultados generales en grandes poblaciones.

3.4.2 Nivel de investigación

El ras de investigación es descriptivo según la naturaleza de la situación problema, porque describe un hecho social dentro de una condición temporal, con el objetivo de precisar y/o apreciar propiedades como porcentajes o frecuencias.

3.4.3 Diseño de Investigación.

El diseño es descriptivo - correlacional. “El propósito de un diseño correlacional es conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto dado”. (Hernández et al., 2006). Las primordiales características del plan de estudios son las siguientes:



3.4.4 Enfoque de investigación

Este estudio es desde una perspectiva cuantitativa, por lo que se recopilan y examinan datos para probar hipótesis basadas en evaluaciones numéricas y estudios estadísticos, establecer esquemas de conducta y experimentar hipótesis (Hernández et al., 2010).

3.4.5 Variables y operacionalización

Tabla 3

Asignación de niveles y rangos de la variable Liderazgo situacional

Dimensiones	N° de ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
liderazgo directivo	1,2,3	Siempre (5)	Alto [45;60]
liderazgo persuasivo	4,5,6	Casi siempre (4)	Regular
liderazgo participativo	7,8,9	A veces (3)	[28;44]
liderazgo delegador	10,11,12	Casi nunca (2) Nunca (1)	Bajo [12;27]

Tabla 4*Asignación de niveles y rangos de la variable gestión pedagógica*

Dimensiones	N° de ítems	de Escala y valores	Niveles y rangos
Gestión Pedagógica	1,2	Siempre (5)	Alto [30;40]
Gestión Administrativa	3,4	Casi siempre (4)	Regular
Gestión Institucional	5,6	A veces (3)	[19;29]
Gestión Comunitaria	7,8	Casi nunca (2)	Bajo [8;18]
		Nunca (1)	

3.5 Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

3.5.1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica empleada para la presente investigación fue la encuesta. Según Likert et al. (2000) esta técnica tiene que ver con una serie de ítems estructurados como juicios o afirmaciones, en los que se solicita la opinión de los individuos investigados y los instrumentos aplicados a los docentes de los colegios emblemáticos de la ciudad de Puno, fueron dos cuestionarios.

El primero fue elaborado en base a las teorías de Hersey y Blanchard (2007). El cual consta de 12 ítems para las cuatro dimensiones, vinculados al liderazgo situacional. Esta serie de ítems fueron valorados por tres expertos e independientes jueces, de la universidad de Puno.

El cuestionario tiene cinco opciones de respuesta: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre; organizadas en cuatro bloques. Los ítems del primer bloque fueron sobre el estilo de liderazgo directivo, el segundo sobre estilo de liderazgo persuasivo, el tercero sobre el estilo de liderazgo participativo, y el cuarto bloque sobre el estilo de liderazgo delegador.

Asimismo, para recoger información relacionada a la segunda variable gestión educativa se usó la técnica de la encuesta, con su cuestionario respectivo, la cual fue elaborada en base a las teorías de Figerico et al. (1992). También aplicada a los docentes, y consta de 8 ítems organizada en cuatro bloques: primer

bloque sobre gestión pedagógica; segundo bloque sobre gestión administrativa; tercer bloque gestión institucional y cuarto gestión comunitaria.

El cuestionario se aplicó a los docentes de cada I.E., vía virtual a través de la plataforma de encuesta de Google Forms en el cual se subieron las preguntas con sus respectivas alternativas y las respuestas se guardaron en una base de datos de la misma plataforma, se aplicó la encuesta virtual en virtud de la situación de emergencia sanitaria y establecida por las autoridades.

A. Instrumento 1: Cuestionario sobre Liderazgo Situacional.

- Autor: Blanchard y Hersey (2007)
- Dimensiones que mide: Liderazgo directivo, Liderazgo persuasivo, Liderazgo participativo, Liderazgo delegador
- Número de ítems: 12 para las cuatro dimensiones
- Aplicación: Individual
- Tiempo de aplicación: 15 a 20 minutos
- Validez y confiabilidad: La prueba sometida a confiabilidad con el alfa de Cronbach mostró un coeficiente de 0.879 lo que indica que dicho instrumento presenta un alto nivel de confiabilidad.
- Niveles: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre.

B. Instrumento 2: Cuestionario sobre Gestión Educativa

- Autor: Frigerio, Poggi, Tiramonti y Aguerrondo (1992)
- Dimensiones que mide: Gestión Institucional, Gestión Administrativa, Gestión Pedagógica, Gestión Comunitaria
- Número de ítems: 8 para las cuatro dimensiones
- Aplicación: Individual
- Tiempo de aplicación: 15 a 20 minutos
- Validez y confiabilidad: La prueba sometida a confiabilidad con el alfa de Cronbach mostró un coeficiente de 0.892 lo que indica que dicho instrumento presenta un alto nivel de confiabilidad.
- Niveles: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre.

3.5.2 Validez y confiabilidad del cuestionario

A. Validez

Pelekais et al. (2012) mencionan que la validez corrobora si un instrumento evalúa o no lo que pretende ser medido, y su escala lo justifica el experto que considera si esta, está conformado por los pertinentes reactivos. En tal sentido, la validez del primer instrumento “Cuestionario sobre liderazgo situacional” se realizó mediante juicio de expertos con un valor de 84.5% de validación, obteniendo un promedio por encima de 0, 70, que significa que el instrumento se debe aplicar a la muestra de estudio completa. Y el segundo instrumento “Cuestionario sobre gestión educativa”, de igual modo se realizó mediante juicio de expertos con un valor de 84.2% de validación, obteniendo un promedio por encima de 0, 70. Tal como se muestra a continuación respectivamente:

Tabla 5

Promedio de Juicio de expertos del instrumento 1

Expertos	Criterios	
	Liderazgo situacional	
Dra. Erika M.G. Jaen Tejada	bueno	84.1%
Dra. Myrna Sanchez Rossel	bueno	84.0%
Dra. Yeny F. Condori Lazarte	bueno	85.5%
Puntaje total		84.5%

Tabla 6

Promedio de Juicio de expertos del instrumento 2

Expertos	Criterios	
	Gestión educativa	
Dra. Erika M.G. Jaen Tejada	bueno	85.7%
Dra. Myrna Sanchez Rossel	bueno	80.0%
Dra. Yeny F. Condori	bueno	86.9%
Puntaje total		84.2%

B. Confiabilidad

El alfa de Cronbach da un valor de 0.879 y 0.892 lo cual podemos decir que el instrumento es bueno porque supera el 0.7 que se considera aceptable.

Según George y Mallery (2003) por fiabilidad entendemos el nivel de consistencia de un cuestionario cuando evalúa las variables medidas. Su fórmula refuerza su nivel de precisión y consistencia; Los siguientes valores indican el nivel de las calificaciones de confiabilidad:

Tabla 7

Niveles de confiabilidad

Intervalo	Nivel de fiabilidad
De 0,00 hasta 0,59	Muy baja
De 0,60 hasta 0,69	Baja
De 0,70 hasta 0,75	Moderada
De 0,76 hasta 0,89	Buena
De 0,90 hasta 1,00	Alta

Nota. Alfa de Cronbach.

Se realizó una encuesta a 251 docentes de instituciones emblemáticas de nivel secundario de la ciudad de Puno, fueron encuestados sobre la variable del liderazgo situacional del director y gestión educativa de la institución, del cual se obtuvo el siguiente resultado de confiabilidad con el software SPSS statistics 27 a través de la herramienta escala para poder obtener el valor del alfa de cronbach.

Tabla 8

Confiabilidad de la variable, liderazgo situacional.

Liderazgo Situacional	
Alfa de Cronbach	Numero de ítems
,879	12

Nota. Análisis de la escala de confiabilidad de la primera variable en SPSS.

Interpretación: El resultado del análisis de los 12 ítems de la variable liderazgo situacional, realizado en el programa SPSS dio como resultado un coeficiente de alfa de Cronbach (0,879) en el análisis de la primera variable liderazgo situacional, es por lo tanto de buena confiabilidad porque varía de 0,76 a 8,9.

Tabla 9

Confiabilidad de la variable, gestión educativa.

Gestión Educativa	
Alfa de Cronbach	Numero de ítems
0,892	08

Nota. Análisis de la escala de confiabilidad de la primera variable en SPSS.

Interpretación: El resultado del análisis de los 08 ítems de la variable gestión educativa, realizado en el programa SPSS dio como resultado un coeficiente de alfa de Cronbach (0,919) en el análisis de la primera variable gestión educativa, es por lo tanto de buena confiabilidad porque varía de 0,76 a 8,9.

3.5.3 Tratamiento estadístico de los datos

Para el pre procesamiento de datos y ordenar la información contenida en los cuestionarios se utilizó el programa ofimático Excel 2019, se importaron los datos en el programa SPSS para Windows versión 27, para el análisis de la base de datos la cual es una de las herramientas utilizadas en las investigaciones educativas.

El procesamiento de la base datos se desarrolló de la siguiente manera: Primero, se utilizó la escala para medir el análisis de fiabilidad mediante el alfa de Cronbach, para establecer la fiabilidad de los instrumentos, segundo se utilizó la herramienta correlacionar - bivariadas para calcular la correlación de variables mediante la (Rho) de Spearman.

Para la prueba de normalidad se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov debido al tamaño de la muestra, con las siguientes hipótesis:

- Ho: los datos tienen una distribución normal

- Ha: los datos no tienen una distribución normal.

El resultado de la prueba de normalidad arroja un valor de $p < 0.05$, por lo que rechazamos la H_0 y aceptamos la H_a , en conclusión los datos no tienen una distribución normal, por lo tanto aplicaremos estadística no paramétrica.

Para probar la hipótesis fue empleada la rho de Spearman (ρ) con esta prueba de estadísticas fue posible rechazar la hipótesis H_0 o aceptar la hipótesis H_1 .

3.6 Descripción de la metodología empleada por objetivos específicos

Como variable de investigación se tuvo en cuenta el liderazgo situacional, donde se presentaron como dimensiones las dimensiones liderazgo directivo, liderazgo persuasivo, liderazgo participativo y finalmente liderazgo delegacional, y como variable dependiente las dimensiones institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria. Por lo tanto, se discutieron las dimensiones del trabajo de investigación considerando los objetivos específicos, también cabe mencionar que se utilizó como material el cuestionario. Se aplicaron técnicas estadísticas en el procesamiento de datos, dependiendo del problema y objetivos, donde los resultados estadísticos son de alta fiabilidad para la variable de liderazgo situacional y gestión educativa. De esta manera, la hipótesis puede ser estadísticamente confirmada o refutada.

3.6.1 Prueba de hipótesis

A. Hipótesis estadística

- Hipótesis nula (H_0): No existe una relación directa y significativa entre liderazgo situacional y gestión educativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021.
- Hipótesis alternativa (H_1): Existe una relación directa y significativa entre liderazgo situacional y gestión educativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021.

B. Condición para la toma de decisión

Es aceptada la hipótesis nula (H_0), si la significancia obtenida está por encima de 0,01 ($\rho = > 0.01$).

Es aceptada la hipótesis electiva (H_a), si la significancia obtenida está por debajo de 0,01 ($\rho = < 0.01$).

C. Estadística de prueba

Para comprobar la hipótesis se utilizó la fórmula de coeficiente correlacional Rho de Spearman, según se detalla en la tabla siguiente:

Tabla 10

Rango de interpretación de correlación de Spearman

N°	De	Hasta	Correlación
1	- 0,91	- 1,00	muy alta
2	- 0,71	- 0,90	Alta
3	- 0,41	- 0,70	Moderada
4	- 0,21	- 0,40	baja
5	0,00	- 0,20	prácticamente nula
6	0,00	0,20	prácticamente nula
7	0,21	0,40	baja
8	0,41	0,70	moderada
9	0,71	0,90	alta
10	0,91	1,00	muy alta

Nota. Bisquerra (2009,p 312)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se desarrolló un estudio descriptivo de los datos obtenidos del cuestionario realizado a los docentes de nivel secundario sobre liderazgo situacional y gestión educativa de directores de colegios emblemáticos de la ciudad de Puno, al que respondieron los docentes. Los datos se obtuvieron del cuestionario utilizado para recoger las respuestas de los profesores. Posteriormente, se realizó un análisis descriptivo de correlación y una prueba de hipótesis basada en la rho de Spearman para las variables que se analizaron a lo largo de nuestra investigación.

4.1 Resultados

4.1.1 Variable 1 liderazgo situacional

En este punto se utiliza la estadística descriptiva para realizar un análisis de la variable nivel de liderazgo situacional que poseen los directores de las instituciones educativas emblemáticas. Estos datos se basan en la distribución de la frecuencia y el porcentaje que representa cada frecuencia.

Tabla 11

Distribución de maestros según el análisis de liderazgo situacional

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	16	6,4%	6,4%
Regular	110	43,8%	50,2%
Alto	125	49,8%	100,0%
Total	251	100,0%	100,0%

Nota. Análisis estadístico en el programa SPSS.

Se muestra la distribución de los porcentajes y las frecuencias de la escala de liderazgo situacional de los directivos en tabla 11, en donde se observa que el 49.80% de los directores muestran una escala de liderazgo “Alto”; por otra parte, el 43.83% demuestran una escala de liderazgo “Regular” asimismo, el 6.37% muestran una escala de liderazgo “Bajo”.

De acuerdo a los datos obtenidos, se puede indicar que un número importante de docentes manifestaron que los directores que están a cargo de las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno demostraron un liderazgo situacional efectivo a lo largo del año escolar 2021. Por ello, se evidencia en su efectiva gestión educativa tanto pedagógica, institucional, administrativa y comunitaria.

Sin embargo, hay algunos colegios que aun muestran deficiencias en su gestión escolar y esto se da por su mal manejo de liderazgo.

4.1.2 Variable 2 gestión educativa

En este punto se utiliza la estadística del tipo descriptiva para realizar un análisis de la variable nivel de gestión educativa que poseen las instituciones educativas emblemáticas. Estos datos se basan en la distribución de la frecuencia y el porcentaje que representa cada frecuencia.

Tabla 12

Escala de acuerdo con los resultados de la investigación de la gestión educativa

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	36	14,3%	14,3%
Regular	99	39,4%	53,8%
Alto	116	46,2%	100,0%
Total	251	100,0	100,0%

Nota. Datos estadístico analizados en el programa SPSS

Se muestra la distribución de los porcentajes y las frecuencias de la escala de gestión educativa de los directivos en tabla 12, en donde se observa que el 46.22% de los directores muestran una escala de gestión educativa “alta”; por otra parte, el 39.44% demuestran una escala de gestión educativa “regular” asimismo, el 14.34% muestran una escala de gestión educativa “baja”.

De acuerdo a los datos que se recogieron, se puede concluir que un número importante de docentes manifestaron que los directores de colegios emblemáticos

de la ciudad de Puno demostraron una gestión educativa alta a lo largo del año escolar 2021.

Y esto se da porque en efecto existe un buen liderazgo situacional, es decir el director optó en algún momento del año escolar en ser un líder directivo, participativo, persuasivo y finalmente llegar al delegativo. Donde el docente es autónomo y el director como tal tiene plena confianza en las decisiones que tome.

Por otra parte, también nos evidencia con un 14.34% que tienen una gestión educativa baja eso significa que no supo detectar en qué momento su equipo de docentes necesitaba ayuda una guía que le diga qué hacer y en qué momento o en su defecto todo el tiempo dirigía, lo cual no permitió la autonomía de su equipo de docentes y por tal motivo no logró una adecuada gestión educativa.

4.1.3 Análisis de liderazgo situacional y nivel de gestión educativa

Tabla 13

Clasificación acuerdo con los diferentes grados de liderazgo situacional en relación con los diferentes niveles de gestión en el sistema educativo

		G. educativa				
		Bajo	Regular	Alto	Total	
Liderazgo situacional	Bajo	Recuento	16	0	0	16
		% dentro de G. educativa	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Regular	Recuento	20	76	14	110
		% dentro de G. educativa	18,2%	69,1%	12,7%	100,0%
	Alto	Recuento	0	23	102	125
		% dentro de G. educativa	0,0%	18,4%	81,6%	100,0%
Total	Recuento	36	99	116	251	
	% dentro de G. educativa	100,0%	14,3%	39,4%	46,2%	

Nota. Análisis de tablas cruzadas en SPSS.

La distribución de los porcentajes de la escala de liderazgo situacional de los directores en relación con su gestión educativa se muestra en el análisis presentado en la Tabla 13. En este análisis, el 40,64% de los docentes indican que existe una relación entre el grado de liderazgo situacional y el nivel de gestión educativa cuando es positivo y/o alto; lo mismo ocurrió con otro grupo de docentes, donde el 30,28% respondió que si grado de liderazgo es regular su nivel de gestión educativa es regular; finalmente un 12,35% mencionó que si el de liderazgo es bajo su gestión educativa es baja. Por lo tanto, hemos llegado a la conclusión que la gestión educativa mejora en proporción a la calidad del liderazgo situacional presente en una institución.

Esto quiere decir que a mayor liderazgo situacional se aplique en las instituciones educativas mayor será el efecto en su gestión educativa. Es decir, el director tendrá que optar por ser en algún momento un líder directivo, el que guía a su equipo con sus decisiones: o será líder persuasivo, que continúe explicando sus decisiones y pidiendo a los colegas que hagan sugerencias; y si opta por ser participativo, también vale porque la toma de decisiones será en conjunto en algún momento, y la comunicación nos damos cuenta que es más fluida y efectiva para así poder llegar a ser un líder delegador, donde tendrá esa plena confianza en sus docentes para la toma de decisiones en base a su experiencia.

4.1.4 Análisis de liderazgo situacional y niveles de gestión pedagógica

Tabla 14

La distribución de educadores de acuerdo con los diferentes grados de liderazgo situacional en relación con los diferentes niveles de gestión pedagógica

		G. Pedagógica				
		bajo	regular	alto	Total	
Liderazgo situacional	bajo.	Recuento	16	0	0	16
		% dentro de G. Pedagógica	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	regular	Recuento	15	72	23	110
		% dentro de G. Pedagógica	13,6%	65,5%	20,9%	100,0%
	alto	Recuento	0	16	109	125
		% dentro de G. Pedagógica	0,0%	12,8%	87,2%	100,0%
Total		Recuento	31	88	132	251
		% dentro de G. Pedagógica	12,4%	35,1%	52,6%	100,0%

Nota. Análisis de tablas cruzadas en SPSS

La distribución de los porcentajes de la escala de liderazgo situacional de los directores en relación con su gestión pedagógica se muestra en el análisis presentado en la Tabla 14. En este análisis, el 43,43% de los docentes indican que existe una relación entre el grado de liderazgo situacional y el nivel de gestión pedagógica cuando es positivo y/o alto; lo mismo ocurrió con otro grupo de docentes, donde el 28,69% respondió que si grado de liderazgo es regular su nivel de gestión pedagógica es regular; finalmente un 6.37% mencionó que si el de liderazgo es bajo su gestión pedagógica es baja.

En efecto, según la información obtenida se puede indicar que un gran porcentaje de los directores han mostrado una buena gestión pedagógica en tiempos de COVID-19; y esto a causa de su buen liderazgo situacional. Quiere decir que hubo un buen acompañamiento pedagógico, brindando a todos sus docentes recursos de aprendizaje pertinentes. Como también hemos visto una

gestión pedagógica baja, es decir no hubo una adecuada guía en el uso correcto de estrategias, herramientas metodológicas y didácticas, evaluación del aprendizaje, de uso de materiales o recursos de aprendizaje, y esto por qué, porque lamentablemente existe la ausencia de un buen liderazgo situacional.

Por lo tanto, hemos llegado a la conclusión de que la gestión pedagógica mejora en proporción a la calidad del liderazgo situacional presente en una institución.

4.1.5 Análisis de las variables liderazgo situacional y Gestión administrativa

Tabla 15

La distribución de educadores de acuerdo con los diferentes grados de liderazgo situacional en relación con los diferentes niveles de gestión administrativa

		G. Administrativa				
		Bajo	Regular	Alto	Total	
Liderazgo situacional	Bajo.	Recuento	10	6	0	16
		% dentro de G. Adtva.	62,5%	37,5%	0,0%	100,0%
	Regular	Recuento	39	63	8	110
		% dentro de G. Adtva	35,5%	57,3%	7,3%	100,0%
	Alto	Recuento	0	79	46	125
		% dentro de G. Adtva	0,0%	63,2%	36,8%	100,0%
Total		Recuento	49	148	54	251
		% dentro de G. Adtva	19,5%	59,0%	21,5%	100,0%

La distribución de los porcentajes de la escala de liderazgo situacional de los directores en relación con su gestión administrativa se muestra en el análisis presentado en la Tabla 15 y la Figura 6. En este análisis, el 31,47% de los docentes indican que existe una relación entre el grado de liderazgo situacional y el nivel

de gestión administrativa cuando el liderazgo situacional es alto la gestión administrativa es regular; otro grupo de docentes, donde el 25,10% respondió que si grado de liderazgo es regular su nivel de gestión educativa es regular; finalmente un 3.98% mencionó que si el de liderazgo es bajo su gestión administrativa es baja.

De acuerdo a los resultados mostrados los directores se ubican en una escala “alta” en cuanto a su liderazgo situacional en tiempos de COVID-19. Y se ve reflejado en su excelente gestión administrativa, ya que como sabemos una buena administración se da también cuando existe una manera eficiente y eficaz al utilizar los recursos de la institución educativa, ya sea financiero, técnico, de seguridad o hasta de tiempo.

Pero sabemos también que todo ello no ha sido manejado de la mejor manera es por ello que existe una mala gestión administrativa reflejado en un 3.98 % donde indicaron que existe un liderazgo bajo, es decir que no supieron gestionar los recursos incluso el recurso humano que es lo más importante de la manera apropiada.

Por lo tanto, hemos llegado a la conclusión de que la gestión administrativa mejora de cierto modo en proporción a la calidad del liderazgo situacional presente en una institución.

4.1.6 Análisis de liderazgo situacional y niveles de gestión Institucional

Tabla 16

La distribución de educadores de acuerdo con los diferentes grados de liderazgo situacional en relación con los diferentes niveles de gestión institucional.

			G. Institucional			
			Bajo	Regular	Alto	Total
Liderazgo situacional	Bajo.	Recuento	13	3	0	16
		% dentro de G. Inst.	81,3%	18,8%	0,0%	100,0%
	Regular	Recuento	20	73	17	110
		% dentro de G. Inst	18,2%	66,4%	15,5%	100,0%
	Alto	Recuento	0	24	101	125
		% dentro de G. Inst	0,0%	19,2%	80,8%	100,0%
Total	Recuento	33	100	118	251	
	% dentro de G. Inst	13,1%	39,8%	47,0%	100,0%	

La distribución de los porcentajes de la escala de liderazgo situacional de los directores en relación con su gestión institucional se muestra en el análisis presentado en la Tabla 16. En este análisis, el 40,24% de los docentes indican que existe una relación entre el grado de liderazgo situacional y el nivel de gestión institucional cuando es positivo y/o alto; lo mismo ocurrió con otro grupo de docentes, donde el 29,08% respondió que si grado de liderazgo es regular su nivel de gestión institucional es regular; finalmente un 5.18% mencionó que si el de liderazgo es bajo su gestión pedagógica es baja.

Una buena gestión institucional, en tiempos de COVID-19, se refiere específicamente a la efectiva forma de cómo se organiza la institución, referente a su estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes miembros de la comunidad, es por ello que al existir un alto liderazgo situacional se logra todo lo anteriormente mencionado.

Sin embargo, si no hacen efectivo el liderazgo situacional y es bajo, lamentablemente dificulta en el desarrollo y la integración del grupo, se

evidencia la desorganización como por ejemplo en eventos sociales dentro de la institución. Por lo tanto, hemos llegado a la conclusión de que la gestión institucional mejora en proporción a la calidad del liderazgo situacional presente en una institución.

4.1.7 Análisis de las variables liderazgo situacional y Gestión comunitaria

Tabla 17

La distribución de educadores de acuerdo con los diferentes grados de liderazgo situacional en relación con los diferentes niveles de gestión comunitaria.

		G. Comunitaria				
			Bajo	Regular	Alto	Total
Liderazgo situacional	Bajo.	Recuento	15	1	0	16
		% dentro de G. Com.	93,8%	6,3%	0,0%	100,0%
	Regular	Recuento	26	63	21	110
		% dentro de G. Com.	23,6%	57,3%	19,1%	100,0%
	Alto	Recuento	0	71	54	125
		% dentro de G. Com	0,0%	56,8%	43,2%	100,0%
Total	Recuento	41	135	75	251	
	% dentro de G. Com	16,3%	53,8%	29,9%	100,0%	

La distribución de los porcentajes de la escala de liderazgo situacional de los directores en relación con su gestión comunitaria se muestra en el análisis presentado en la Tabla 17. En este análisis, el 28,29% de los docentes indican que existe una relación entre el grado de liderazgo situacional y el nivel de gestión comunitaria cuando es positivo y/o alto; lo mismo ocurrió con otro grupo de docentes, donde el 25,10% respondió que si grado de liderazgo es regular su nivel de gestión institucional es regular; finalmente un 5.98% mencionó que si el de liderazgo es bajo su gestión comunitaria es baja.

Sin lugar a dudas la comunicación que deben lograr los directores con los diversos actores de la comunidad educativa especialmente con los padres de las familias; es sumamente importante, ya que si logramos ello estaríamos realizando una excelente gestión comunitaria porque de eso se trata de que todas se hagan partícipes de la institución en las decisiones que se tomen, tomando en cuenta las demandas y necesidades que pueda existir. Y que sientan que su voz también está siendo escuchada.

Y todo ello se ve reflejado en el resultado obtenido en donde indican que existe un 28,29% de liderazgo directivo alto obteniendo como resultado una excelente gestión comunitaria. Por lo tanto, hemos llegado a la conclusión de que la gestión comunitaria mejora en proporción a la calidad del liderazgo situacional presente en una institución.

4.1.8 Contrastación de hipótesis

A. Hipótesis general

- Ho: No existe una relación directa y significativa entre liderazgo situacional y gestión educativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021.
- H1: Existe una relación directa y significativa entre liderazgo situacional y gestión educativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021.

Tabla 18

Factor de correlación: Liderazgo Situacional y gestión educativa

		Liderazgo Situacional	Gestión Educativa
Rho de Spearman	Liderazgo Situacional	Coficiente de correlación	de 1,000
		Sig. (bilateral)	. 0,884**
		N	251
	Gestión Educativa	Coficiente de correlación	de 0,884**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	251

Nota. Análisis de la base de datos en el programa SPSS.

En la el resultado presentado de la tabla 18 se muestra la el coeficiente de correlación entre la variable liderazgo situacional y gestión educativa, da un factor de correlación de Spearman positivo de 0.884, lo que da una correlación alta y directa entre las variables evaluadas.

Por consiguiente, dado que $p = .000 < 0.01$ rechazamos la hipótesis h_0 y aceptamos la hipótesis h_1 la cual muestra una relación directa y significativa entre el liderazgo situacional y la gestión educativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021, por lo tanto, con los resultados obtenidos, confirmamos que sí existe una relación directa y significativa.

4.1.9 Hipótesis específicas

A. Liderazgo situacional y gestión pedagógica

A.1 Hipótesis específica 1

- H_0 : No existe una relación directa y significativa entre liderazgo situacional y gestión pedagógica de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021.
- H_1 : Existe una relación directa y significativa entre liderazgo situacional y gestión pedagógicas de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021.

Tabla 19

Factor de correlación: Liderazgo situacional y gestión pedagógica

		Liderazgo Situacional	Gestión pedagógica
Rho de Spearman	Liderazgo Situacional	Coeficiente de correlación	de 1,000
		Sig. (bilateral)	. 0,801**
		N	251 251
	Gestión Educativa	Coeficiente de correlación	de 0,801**
	Sig. (bilateral)	0,000	.
	N	251	251

Nota. Análisis de la base de datos en el programa SPSS.

En la el resultado presentado de la tabla 19 se muestra la correlación entre la variable liderazgo situacional y gestión pedagógica, da un factor de correlación de Spearman positivo de 0.801, lo que da una correlación alta y directa entre las variables evaluadas.

Por tal motivo, $\rho = .000 < 0.01$ rechazamos la hipótesis h_0 y aceptamos la hipótesis h_1 la cual muestra una relación directa y significativa entre el liderazgo situacional y la gestión pedagógica de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021, como resultado confirmamos que sí existe una relación directa y significativa entre las variables.

B. Liderazgo situacional y gestión administrativa

B.1 Hipótesis específica 2

- H_0 : No existe una relación directa y significativa entre liderazgo situacional y gestión administrativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021.
- H_1 : Existe una relación directa y significativa entre liderazgo situacional y gestión administrativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021.

Tabla 20

Factor de correlación: Liderazgo situacional y gestión administrativa

			Liderazgo Situacional	Gestión administrativa
Liderazgo Situacional	Coefficiente de correlación		1,000	0,755**
	Sig. (bilateral)		.	0,000
Rho de Spearman	N		251	251
	Gestión administrativa	Coefficiente de correlación	0,755**	1,000
	Sig. (bilateral)		0,000	.
	N		251	251

Nota. Análisis de la base de datos en el programa SPSS.

En la el resultado presentado de la tabla 20 se muestra la correlación entre la variable liderazgo situacional y gestión administrativa da un factor de correlación de Spearman positivo de 0,755, lo que da una correlación alta y directa entre las variables evaluadas.

En consecuencia, dado que $p = .000 < 0.01$ rechazamos la hipótesis h_0 y aceptamos la hipótesis h_1 la cual muestra una relación directa y significativa entre el liderazgo situacional y la gestión administrativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021, de ahí con los resultados, queda confirmado que sí existe una relación directa y significativa entre las variables.

C. Liderazgo situacional y gestión institucional

C.1 Hipótesis específica 3

- H_0 : No existe una relación directa y significativa entre liderazgo situacional y gestión institucional de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021.
- H_1 : Existe una relación directa y significativa entre liderazgo situacional y gestión institucional de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021.

Tabla 21

Factor de correlación: Liderazgo situacional y gestión institucional

			Liderazgo Situacional	Gestión institucional
Rho de Spearman	Liderazgo Situacional	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	0,777**
		N	251	251
	Gestión institucional	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0,777**	1,000
		N	251	251

Nota. Análisis de la base de datos en el programa SPSS.

En la el resultado presentado de la tabla 21 se muestra la correlación entre la variable liderazgo situacional y gestión institucional, da un coeficiente de correlación de Spearman positivo de 0,777, lo que da una correlación alta y directa entre las variables evaluadas.

Por consiguiente, dado que $p = .000 < 0.01$ rechazamos la hipótesis h_0 y aceptamos la hipótesis h_1 la cual muestra una relación directa y significativa entre el liderazgo situacional y la gestión institucional de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021, de modo que con los resultados queda confirmado que sí existe una relación directa y significativa.

D. Liderazgo situacional y gestión comunitaria

D.1 Hipótesis específica 4

- H_0 : No existe una relación directa y significativa entre liderazgo situacional y gestión comunitaria de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021.
- H_1 : Existe una relación directa y significativa entre liderazgo situacional y gestión comunitaria de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021.

Tabla 22

Factor de correlación: Liderazgo situacional y gestión comunitaria

			Liderazgo Situacional	Gestión comunitaria
Rho de Spearman	Liderazgo Situacional	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	0,719**
	Gestión comunitaria	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	0,719**	1,000
		N	251	251

Nota. Análisis de la base de datos en el programa SPSS

En la el resultado presentado de la tabla 22, se muestra la correlación entre la variable liderazgo situacional y gestión comunitaria, da un coeficiente de correlación de Spearman de positivo de 0.719, lo que da una correlación alta y directa entre las variables evaluadas.

En efecto, dado que $\rho = .000 < 0.01$ rechazamos la hipótesis h_0 y aceptamos la hipótesis h_1 la cual muestra una relación directa y significativa entre el liderazgo situacional y la gestión comunitaria de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021, en consecuencia, confirmamos que sí existe una relación directa y significativa entre las variables.

4.2 Discusión

La presente investigación se realizó durante el tiempo de pandemia del COVID-19, donde según el Minedu (2020) el gobierno reguló diversas normas una de ellas fue realizar la labor de educación remota aplicando la estrategia “Aprendo en casa”, esto con el fin de salvaguardar nuestras vidas.

En ese sentido el objetivo general fue: “Determinar la relación que existe entre liderazgo situacional y gestión educativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021”

Para afirmar que existe una relación directa y significativa entre liderazgo situacional y gestión educativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021, en primera instancia, se aplicó la técnica de encuesta, cuyos instrumentos fueron dos cuestionarios a 251 docentes de nivel secundario de las IIEE emblemáticas de Puno. Dando como resultado del análisis que existe una correlación positiva y significativa ($\rho=0,807^{**}$) entre el liderazgo situacional y la gestión educativa de los directivos según los docentes de los colegios emblemáticos de la ciudad de Puno 2021. Dando en consecuencia, que $\rho = .000 < 0.01$ rechazando así la hipótesis h_0 y aceptamos la hipótesis h_1 la cual muestra una relación directa y significativa entre el liderazgo situacional y la gestión educativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021, de tal manera, se puede afirmar que las variables presentan correlación positiva.

Este resultado coincide con las tesis de Ausejo y Flores (2019), quien en su trabajo titulado “Liderazgo situacional y la gestión educativa en las instituciones públicas del nivel inicial de la red N° 05 – UGEL N° 07” Santiago de Surco, 2014, indica que existe una correlación entre liderazgo situacional y la gestión educativa se obtuvo un coeficiente de Rho Spearman = 0,720 siendo ésta una relación positiva y con un nivel de correlación alta con un p-valor = 0.000 menor a 0.050, lo propio ocurre con Torres (2020) quién investigó el vínculo del liderazgo entre las teorías del liderazgo situacional y la acción humana. Esta investigación fue realizada por Torres en la Universidad de Navarra - España, con una comparación sistemática de manera inductiva y deductiva, concluyendo que hay una relación significativa entre el liderazgo situacional y la acción humana. Asimismo, García (2013) apoya a los anteriores autores mencionados, quien en su tesis titulado “La gestión de calidad y el liderazgo” de Chile indicó que en los centros educativos donde la gerencia sintió que había un claro énfasis en el liderazgo escolar, los docentes percibieron como positivo el compromiso del director en su percepción de la calidad educativa.

Sin embargo, otros autores se ponen en oposición mostrando que no existe una relación significativa entre el liderazgo situacional y su gestión educativa ya que indican que no es el único medio para determinar una buena gestión educativa sino implica muchos otros factores, Oriol et al. (2011) afirman que no existe un modelo único de gestión y que las instituciones educativas necesitan un modelo único que combine características contextuales externas e internas para el funcionamiento óptimo de las unidades educativas.

De hecho, una importante crítica a la teoría situacional proviene de la academia, en particular de los investigadores de las ciencias del comportamiento, más que del mundo de los profesionales. Este modelo de gestión ha resistido la prueba del tiempo, sigue vivo y bien referenciado en el mundo académico, y posiblemente sea uno de los modelos más comunes en los negocios y la educación. Una de sus características más resaltantes es su capacidad intuitiva y capacidad para explicar la gestión y su eficacia en palabras sencillas. Es un modelo práctico y adaptable a cualquier situación.

En cuanto al primer objetivo específico y la primera hipótesis, que fue determinar la relación que existe entre el liderazgo situacional y gestión pedagógica de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021. Se obtuvo un 43,43% de

los encuestados opinan que la relación entre el liderazgo situacional y la gestión pedagógica tiene un nivel alto, estos resultados son similares a los obtenidos por Vega (2020) donde el análisis de la segunda variable arrojó como resultado un 58 % sobre el rendimiento pedagógico de los docentes sobre la gestión educativa que desempeña los directivos. Por otra parte, Rivas (2013) menciona que el compromiso con el personal se da gracias al excelente liderazgo situacional adoptado. Asimismo, Candia (2021) menciona que en la escala de liderazgo pedagógico del docente que se observó que un 53.2% indicaría que un gran porcentaje de educadores han mostrado buen liderazgo pedagógico en tiempos de COVID-19. Sin embargo, mostraron deficiencias en el aprendizaje de los estudiantes; dicho de otro modo, en la planificación de la práctica pedagógica a través de la contextualización y adaptación de las experiencias de aprendizaje propuestas en “Aprendo en Casa” y en el desenvolvimiento profesional ante las exigencias y/o requerimientos de la educación a distancia.

Respecto al segundo objetivo y segunda hipótesis se obtuvo que un 31,47% de los encuestados opinan que la el liderazgo situacional y la gestión administrativa tiene un nivel alto. Estos resultados se diferencian de Sorados (2010) donde estudio el vínculo entre el liderazgo de los directores y la calidad de la gestión educativa ya que él manifiesta que donde realmente incide el liderazgo es en el pedagógico y no en el administrativo. Sin embargo, coincidiría con el primer objetivo.

Con relación al tercer objetivo y primera hipótesis, que es el establecer la relación que existe entre el liderazgo situacional y gestión institucional de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021. Nos indica que existe una relación directa y significativa con un 40. 24 %, de personas que respondieron que sí existe correlación entre ambas variables, Sánchez (2018) coincide con nosotros al indicar que la gestión de la educación es fundamental y que se requiere que los responsables proporcionen un entorno de trabajo adecuado para que los profesores puedan desempeñarse adecuadamente en un contexto educativo. En consecuencia, se busca una relación directa con la calidad que se da a los alumnos.

Y para finalizar tenemos el último objetivo específico: Determinar relación que existe entre el liderazgo situacional y gestión comunitaria de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021. En donde con un 28,29 % de personas respondieron que sí existe una relación directa entre ambas variables, lo propio con Chata

(2019) quién indica que el clima institucional bueno se da por la excelente comunicación con la comunidad educativa.

Sin duda alguna la teoría de liderazgo situacional se aplica en diversas circunstancias y momento según lo requiera el director y lo vea reflejado en grupo, pero no siempre a sido así ya que algunos manifiestan que no tiene una profunda investigación empíricamente, específicamente todo lo relacionado al concepto de madurez de los seguidores, es decir en qué situación se encuentran ellos.

Sin embargo, antes de terminar esta discusión de la teoría de liderazgo situacional, también es importante presentar los resultados positivos que se dio en China, respecto a la aplicación del tipo de liderazgo situacional en donde se comprobó que existe una relación directa y significativa entre líder (estilo de líder) y seguidor (nivel de madurez del seguidor). Respecto al estilo 2 que es el de entrenador, se vio que hubo poco nivel de correlación. Por tanto, vemos que hay un respaldo teórico y experimental, llegando a la conclusión que existe una relación directa y significativa entre liderazgo situacional y gestión educativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021. Por tanto, vemos que hay un respaldo teórico y experimental, llegando a la conclusión que existe una relación directa y significativa entre liderazgo situacional y gestión educativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021.

CONCLUSIONES

- PRIMERO:** : Con relación a las variables estudiadas, se concluye que existe relación directa y significativa entre liderazgo situacional y la gestión educativa de las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno, 2021, con un valor rho de Spearman de 0.884 dando como resultado que existe una correlación alta entre las variables evaluadas. Esto quiere decir que, mientras mayor es el liderazgo situacional del director mayores serán los niveles de gestión educativa, en consecuencia, dado que $\rho = .000 < 0.01$ rechazamos la hipótesis h_0 y aceptamos la hipótesis h_1 la cual muestra una relación directa y significativa entre el liderazgo situacional y la gestión educativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021, por lo tanto, con los resultados obtenidos, confirmamos que los directores que están a cargo de las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno demostraron un liderazgo situacional efectivo a lo largo del año escolar 2021. Por ello, se evidencia en su efectiva gestión educativa tanto pedagógica, institucional, administrativa y comunitaria.
- SEGUNDO:** Se observó que existe una relación directa y significativa entre liderazgo situacional y la gestión educativa pedagógica de las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno, en el año lectivo 2021 y un coeficiente de correlación de Spearman de 0.801 dando como resultado que existe una correlación alta entre las variables evaluadas. En consecuencia, dado que $\rho = .000 < 0.01$ rechazamos la hipótesis h_0 y aceptamos la hipótesis h_1 lo cual indica que un gran porcentaje de los directores han mostrado una buena gestión pedagógica en tiempos de COVID-19; y esto a causa de su buen liderazgo situacional. Quiere decir que hubo un buen acompañamiento pedagógico, brindando a todos sus docentes recursos de aprendizaje pertinentes. Por tanto, reafirmamos su relación directa y significativa entre ambas variables.
- TERCERO:** Existe relación directa y significativa entre liderazgo situacional y la gestión educativa administrativa de las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno, en el año lectivo 2021 y un coeficiente

de correlación de Spearman de 0.775 dando como resultado que existe una correlación alta entre las variables evaluadas. En consecuencia, dado que $\rho = .000 < 0.01$ rechazamos la hipótesis h_0 y aceptamos la hipótesis h_1 la cual muestra una relación directa y significativa entre el liderazgo situacional y la gestión administrativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021, de acuerdo a los resultados mostrados los directores se ubican en una escala “alta” en cuanto a su liderazgo situacional en tiempos de COVID-19. Y se ve reflejado en su excelente gestión administrativa, ya que como sabemos una buena administración se da también cuando existe una manera eficiente y eficaz al utilizar los recursos de la institución educativa, ya sea financiero, técnico, de seguridad o hasta de tiempo. Por lo tanto, hemos llegado a la conclusión de que la gestión administrativa mejora de cierto modo en proporción a la calidad del liderazgo situacional presente en una institución.

CUARTO: Existe relación directa y significativa entre liderazgo situacional y la gestión educativa institucional de las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno, en el año lectivo 2021 y un coeficiente de correlación de Spearman de 0.777 dando como resultado que existe una correlación alta entre las variables evaluadas. En consecuencia, dado que $\rho = .000 < 0.01$ rechazamos 1536 la hipótesis h_0 y aceptamos la hipótesis h_1 la cual muestra una relación directa y significativa entre el liderazgo situacional y la gestión institucional de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021, es decir una buena gestión institucional, en tiempos de COVID-19, se refiere específicamente a la efectiva forma de cómo se organiza la institución, referente a su estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes miembros de la comunidad, es por ello que al existir un alto liderazgo situacional se logra todo lo anteriormente mencionado. De modo que con los resultados queda confirmado que sí existe una relación directa y significativa.

QUINTO: Existe relación directa y significativa entre liderazgo situacional y la gestión educativa comunitaria de las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno, en el año lectivo 2021 y un coeficiente



de correlación de Spearman de 0.719 dando como resultado que existe una correlación moderada entre las variables evaluadas. En consecuencia, dado que $\rho = .000 < 0.01$ rechazamos la hipótesis h_0 y aceptamos la hipótesis h_1 la cual muestra una relación directa y significativa entre el liderazgo situacional y la gestión comunitaria de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021, esto significa que existió comunicación permanente con los diversos actores de la comunidad educativa especialmente con los padres de las familias, es por ello que en consecuencia tiene una excelente gestión comunitaria. Por lo tanto, hemos llegado a la conclusión de que la gestión comunitaria mejora en proporción a la calidad del liderazgo situacional presente en una institución.

RECOMENDACIONES

- PRIMERO:** Considerando los resultados del presente estudio, es importante señalar que el liderazgo es un factor crucial en el éxito de la gestión institucional, por ello que se propone considerar el tipo de liderazgo situacional como un atributo importante a los directores de los colegios emblemáticos de Puno, ya que su manejo garantizará una educación de calidad en función de la institución.
- SEGUNDO:** Respecto a la gestión administrativa, se sugiere que los directores de los colegios emblemáticos de Puno, en general o líderes de alguna institución, pongan en práctica el liderazgo situacional ya que como hemos visto, el líder tendrá la capacidad de negociar o llegar a un acuerdo para cuidar los intereses personales e institucionales con el fin de un equilibrio entre ambas partes y así poder hacer uso eficaz y eficiente de los materiales de la institución.
- TERCERO:** Tomando en cuenta a la gestión pedagógica, se recomienda a los directores de los colegios emblemáticos de Puno, que deben de ofrecer apoyo cuando es necesario, siendo en este caso la función de líder directivo, con ello hará efectivo que sus docentes realicen el uso correcto de estrategias, herramientas metodológicas y didácticas, evaluación del aprendizaje, como también uso de materiales y recursos de aprendizaje adecuados.
- CUARTO:** Finalmente al poner en práctica el liderazgo situacional, su gestión comunitaria también será exitosa ya que como hemos visto, para ser buenos líderes situacionales hay que saber adaptarse rápidamente a los cambios como también el saber gestionar las relaciones de la organización con la comunidad haciéndoles parte de a través de una convivencia sana.
- QUINTO:** Por tanto, proponemos que todo líder y/o director de los colegios emblemáticos de Puno, debe optar por ser tener una líder situacional, y estar en cualquiera de sus fases como directivo, persuasivo, participativo y/ o delegativo, con el fin de hacer efectivo su gestión educativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad, N. A. (2019). *Gestión educativa y calidad de servicio del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Bellavista–San Martín* Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/3793>
- Alaluna, M. E. (2017). *Habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los evaluadores de proyectos de inversión pública en un organismo del estado, 2016* [Universidad Ricardo Palma]. <https://hdl.handle.net/20.500.14138/1578>
- Arias, J. A. (2017). *La gestión educativa estratégica y la calidad del servicio educativo en las Instituciones Educativas del nivel secundario de la Provincia Páucar del Sara Sara- Ayacucho*. Universidad Nacional De Educación Enrique Guzmán y Valle. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/1355>
- Arreola, R., Gonzales, E., y Castillo, J. (2006). *Liderazgo Y La Organización*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376160247012>
- Atoc, A. A., y Amaya, H. M. (2016). *Habilidades directivas de los gerentes en las agencias de viaje y turismo del distrito de tarma-2016*. Universidad Nacional del Centro del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12894/4754>
- Ayllón, V. (2021). *Influencia del liderazgo en la gestión pedagógica e institucional de los directores del nivel secundario de las instituciones educativas emblemáticas Gran Unidad Escolar San Carlos, Glorioso Colegio Nacional San Carlos, Institución Educativa Secundaria María Auxiliadora de Puno*. Universidad Nacional de San Agustín De Arequipa. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/4864733>
- Blanchard, K. (2000). *El Ejecutivo al minuto en forma*.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*.
- Blas C;, Gutiérrez Carol ;, Jara Maritza;, y Julián María. (2022). *El liderazgo situacional como herramienta de gestión para mejorar el desempeño y crear valor en las medianas empresas de Lima*. <http://hdl.handle.net/10757/621091>
- Brandstadter, A. (2007). *La gestión*.

- Burns, J. (1978). *Leadership*. <https://www.worldcat.org/es/title/leadership/oclc/3632001>
- Calero, C. (2006). *Gestión Educativa* (C. Calero, Ed.; Ediciones Abelú, Vol. 1).
- Cámere, E. (2013). *Liderazgo y participación desde la escuela* (E. Cámara, Ed.).
- Casassús, J. (2000). *Marcos conceptuales de la gestión educativa en La Gestión en busca del sujeto*.
- Cavagnaro, C., y Carvajal, C. (2020). *Liderazgo transformacional en la gestión educativa en la unidad educativa República de Francia de Guayaquil* 6, 1–18. doi.org/10.33386/593dp.2021.1.457
- Cepeda, O. (2007). *Habilidades del liderazgo del gerente Venezolano en el contexto de la mediana empresa Y su relación con la efectividad gerencial Tesis doctoral*. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín.
- Chambilla, B. (2019). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en la institución educativa primaria N° 70279 Tasapa Patacollo Zepita 2017*. Universidad Nacional del Altiplano. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/13198>
- Chata, R. (2019). *Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata-Puno*. 8, 1093–1105. <https://doi.org/10.26788/riepg.v8i2.973>
- Chinchano, B. N., y Arteaga, L. A. (2014). *Liderazgo resonante y la gestión educativa en las instituciones educativas públicas del nivel primaria de la Red N° 01 – Ugel N° 03 Lince*. Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/13801>
- Collao, O. (1997). *Gestión y administración educativa* (Vol. 2).
- Cuesta, L., y Escobar, P. (2020). *Influencia del liderazgo en época de cuarentena en la ciudad de Bogotá*. Universidad Cooperativa de Colombia. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/34605>
- Cuevas, R. (2011). *Gerencia, gestión y liderazgo educativo* (R. Cuevas, Ed.).

- De La Cruz, S., y Ramírez, R. A. (2016). *Liderazgo situacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del centro de atención al cliente claro oficina Trujillo – 2016*. Universidad Privada Antenor Orrego. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/1956>
- Diaz, M. (2019). *Influencia de los estilos de liderazgo directivo en la calidad de gestión educativa de las instituciones públicas de nivel secundaria del distrito de Puno en el año 2018 . 2.2*. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez Escuela de Posgrado. <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/4882>
- Elizondo, B. G. y Gonza. (2001). *La nueva escuela*.
- Feliciano, E. (2017). *Gestión educativa y estilo de liderazgo en instituciones educativa públicas Red 12 UGEL N° 02 Rímac*. Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/5176>
- Figerico, G., Poggi, M., Tiramonti, G., y Aguerro, L. (1992). *Las instituciones educativas*. (Figerico G., M. Poggi, G. Tiramonti, y L. Aguerro, Eds.).
- Flores, C. (2015). *El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizaje*. Universidad de Granada. <http://hdl.handle.net/10481/41231>
- Gallegos, A. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización* (A. Gallegos, Ed.; San Marcos).
- George, D., y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*.
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo.- El poder de la inteligencia emocional*. (D. Goleman, Ed.).
- Gómez-Rada, C. A. (2002). *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología. . 2, 61–77*.
- González, G., y Magaña, M. (2018). *Modernización en la gestión educativa: características de los líderes en las instituciones de educación superior*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46158064006>

- Hernández, G. , y Fernández, J. (2018). *La planificación estratégica e indicadores de calidad educativa*. 9, 1–69. <https://doi.org/10.22458/rna.v9i1.2103>
- Hersey, P. , y Blanchard, K. ., (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional: Liderazgo Situacional* (P. , Hersey, K. , Blanchard, y D. Johnson, Eds.). Prentice Hall.
- Hersey, P. , y Blanchard. (2007). *Teoría del liderazgo situacional*.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (1998). “*Administración: Una perspectiva global* (H. , Koontz y H. Weihrich, Eds.). D.F:Mc Graw Hill.
- Leigh, K. (2011). *Definiciones Generales de Administración* (K. Leigh, Ed.; Kapeluz.).
- Lussier, R., y Achua, C. (2002). *Liderazgo*.
- Maque, K., y Quispe, K. (2021). *Relación entre los estilos de liderazgo situacional y habilidades directivas en el personal de línea de mando de una empresa industrial*. Universidad Nacional de San Agustín. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/4863931>
- MEN. (2006). *Altablero, Gestión comunitaria* (Ministerio de Educación Nacional MEN, Ed.).
- MEN. (2011). *Guía para el mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento*.
- Ministerio de educación del Perú. (2014). *Marco del buen desempeño directivo* (Ministerio de educación del Perú, Ed.; MINEDU).
- Montenegro, V. H. (2018). *Relación entre el estilo de liderazgo situacional y la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, año 2017*. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.
- Navarro, R. (2012). *La Gestión Escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura*.
- Pelekais, C. , Carrasquero, E. , Finol, M., y Neuman, N. (2012). *El ABC de la investigación. Guía didáctica* (4ta ed.).

- PEN MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2021). *PROYECTO EDUCATIVO NACIONAL AL 2021*.
- Pereda, G. B. (2018). *Adaptabilidad del estilo de liderazgo en voluntarios de una organización sin fines de lucro* [Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/10199>
- Pieri, L. (2016). *Liderazgo situacional y bienestar psicológico en mujeres trabajando en ingeniería en sistemas* [Universidad Abierta Interamericana].
- Pini, M. E. (2018). *El proyecto educativo institucional como herramienta de gestión para los directivos de escuelas*. <https://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/8454/8276.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quispe, A. (2010). *Estilos de Liderazgo y la Gestión Institucional de las Instituciones Educativas Primarias de la Ciudad de Puno*. Universidad Nacional del Altiplano. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/707>
- Rivas. (2013). *Liderazgo Situacional y Compromiso Organizacional en trabajadores con cargos gerenciales y jefaturas de áreas en una entidad pública en la ciudad de Piura*. Universidad de Privada Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/20571>
- Rivera, L. (2010). *Elementos conceptuales para el análisis de las prácticas de gestión educativa*.
- Robinson, V. , Hohepa, y M. y Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why: Best evidence synthesis iteration*.
- Rodriguez, R. (2012). *Estilo de Liderazgo de los gestores educativos y el clima institucional en las escuelas básicas de Caracas - Venezuela 2012*. Universidad Simón Rodríguez.
- Romero, R. , Montt, B. , Pino, B. , Riquelme, I. , y Gracia, M. E. (2020). *Evaluar la transferencia de la formación en liderazgo directivo: un caso chileno*. . 22, 1–13. <https://doi.org/10.24320/redie.2020.22.e19.2683>



- Saavedra, H. (2014). *Estilos de liderazgo de los gestores de la escuela y la motivación laboral en la Escuela Miguel de Cervantes 2014*. Universidad Nacional de Educación a distancia (UNED), Madrid.
- Sánchez, C. S. (2018). *Gestión educativa y la calidad del servicio educativo en la institución educativa “La Merced-Galois.”* Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/21402>
- Siliceo, A. , C. D., y González, J. (1999). *Cultura Organizacional y Liderazgo*. (A. , C. D. Siliceo y J. González, Eds.).
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Universidad Mayor de San Marcos. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/2388>
- Torcatt, T. J. (2020). *Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela*. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34112>
- Torres, A. (2020). *La Relación de Liderazgo Entre las Teorías del Liderazgo Situacional y la Acción Humana*. Universidad de Navarra. <https://hdl.handle.net/10171/59713>
- UNESCO. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*.
- Vargas. (2015). *Relación entre estilos de liderazgo directivo y el marco de buen desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de corani*. Universidad Nacional del Altiplano. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/730>
- Vega, L. (2020). *Gestión educativa y su relación con el desempeño docente*. 1, 2–18.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL ¿Qué relación existe entre liderazgo situacional y gestión educativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar la relación que existe entre liderazgo situacional y gestión educativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021.</p>	<p>ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION 1. Universidad Nacional Del Altiplano Puno (2011) Luisa. Estilo de liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Secundarias José Carlos Mariátegui y Romero Padilla de la ciudad de Puno. Universidad Nacional del Altiplano Puno (2011). Juana. La gestión Educativa estratégica de los directores y su relación con la calidad de la Institución Educativa secundarias José Carlos Mariátegui y Romero Padilla de la ciudad de Puno. 2. MARCO TEORICO REFERENCIAL Liderazgo Situacional Líder Liderazgo situacional Liderazgo situacional Dimensiones de liderazgo situacional Gestión Educativa criterios de la gestión modelos de gestión proceso de gestión principios de gestión</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL Existe una relación directa y significativa entre liderazgo situacional y gestión educativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021.</p>	<p>V1= Liderazgo situacional DIMENSIONES Hersey y Blanchard(2007) 1. Estilo de liderazgo persuasivo. 2. Estilo de liderazgo participativo. 3. Estilo de liderazgo delegador. V2= Gestión educativa de los directivos DIMENSIONES Frigerio, Poggi, Tiramonti y Aguerrondo (1992) 1. Institucional 2. Administrativa 3. Pedagógica 4. Comunitaria</p>	<p>Tipo: no experimental Nivel: correlacional Diseño: descriptivo-correlacional Y: Liderazgo situacional M r: correlación X: Gestión Educativa</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <p>Donde: M = muestra Y= variable 1 X= variable 2 r = relación entre las variables</p> </div> <p>Población: Se considera a 294 docentes de los colegios emblemáticos de la ciudad de Puno. Muestra: - Glorioso San Carlos. (85) - Gran Unidad Escolar San Carlos. (127) - María Auxiliadora. (82) Instrumento: Encuesta cuestionario Técnicas Estadísticas Cuadros de distribución de frecuencias, Gráfico de barras. Medidas de correlación Rho de Spearman Procesamiento de datos Se empleará MS-Excel 2013 y SPSS v21.</p>
<p>PROBLEMA ESPECIFICOS 1. ¿Cuál grado de relación que existe entre el liderazgo situacional y gestión pedagógica de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021? 2. ¿Cuál grado de relación que existe entre el liderazgo situacional y gestión administrativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021? 3. ¿Cuál grado de relación que existe entre el liderazgo situacional y gestión institucional de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021? 4. ¿Cuál grado de relación que existe entre el liderazgo situacional y gestión comunitaria de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021?</p>	<p>OBJETIVO ESPECIFICOS 1. Determinar la relación que existe entre el liderazgo situacional y gestión pedagógica de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021. 2. Establecer la relación que existe entre el liderazgo situacional y gestión administrativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021. 3. Establecer la relación que existe entre el liderazgo situacional y gestión institucional de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021. 4. Determinar relación que existe entre el liderazgo situacional y gestión comunitaria de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021.</p>	<p>Universidad Nacional del Altiplano Puno (2011). Juana. La gestión Educativa estratégica de los directores y su relación con la calidad de la Institución Educativa secundarias José Carlos Mariátegui y Romero Padilla de la ciudad de Puno. 2. MARCO TEORICO REFERENCIAL Liderazgo Situacional Líder Liderazgo situacional Liderazgo situacional Dimensiones de liderazgo situacional Gestión Educativa criterios de la gestión modelos de gestión proceso de gestión principios de gestión</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1. Existe una relación directa y significativa entre liderazgo situacional y gestión pedagógica de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021. 2. Existe una relación directa y significativa entre liderazgo situacional y gestión administrativa de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021. 3. Existe una relación directa y significativa entre liderazgo situacional y gestión institucional de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021. 4. Existe una relación directa y significativa entre liderazgo situacional y gestión comunitaria de los directivos en colegios emblemáticos de la ciudad de Puno en el año 2021.</p>	<p>V2= Gestión educativa de los directivos DIMENSIONES Frigerio, Poggi, Tiramonti y Aguerrondo (1992) 1. Institucional 2. Administrativa 3. Pedagógica 4. Comunitaria</p>	<p>Tipo: no experimental Nivel: correlacional Diseño: descriptivo-correlacional Y: Liderazgo situacional M r: correlación X: Gestión Educativa</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <p>Donde: M = muestra Y= variable 1 X= variable 2 r = relación entre las variables</p> </div> <p>Población: Se considera a 294 docentes de los colegios emblemáticos de la ciudad de Puno. Muestra: - Glorioso San Carlos. (85) - Gran Unidad Escolar San Carlos. (127) - María Auxiliadora. (82) Instrumento: Encuesta cuestionario Técnicas Estadísticas Cuadros de distribución de frecuencias, Gráfico de barras. Medidas de correlación Rho de Spearman Procesamiento de datos Se empleará MS-Excel 2013 y SPSS v21.</p>

Anexo 2. Matriz de operacionalización de la variables de investigación

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEM	N° de ítems	%	ESCALA VALORATIVA	INSTRUMENTO
V1. Liderazgo Situacional	1. Estilo de liderazgo directivo.	1.1. Da instrucciones específicas y supervisa estrictamente la realización de las tareas	1. Indica a sus colaboradores lo que deben hacer, cómo, cuándo y dónde pueden hacerlo y supervisa estrictamente la implantación de sus soluciones y decisiones.	03	12,5 %	La escala de medición ordinal: Índice: 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Cuestionario de encuesta
		1.2. Manifiesta un estilo dominante por parte del líder.	2. Suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados y sin la necesidad de tener que justificarlas. 3. Exige obediencia y supervisa constantemente a sus trabajadores.				
	2. Estilo de liderazgo persuasivo	2.1 Toma decisiones tras dialogar con sus docentes.	4. Presenta cuantiosas pautas y bastante relación con el docente. 5. Explica las decisiones y solicita a su personal docente que le proporcionen sugerencias; sin embargo, continúa dirigiendo la realización de las tareas. 6. Trata de conocer los sentimientos de sus colaboradores sobre sus decisiones, ideas y sugerencias.	03	12,5 %		
	3. Estilo de liderazgo participativo.	3.1 El director y su plana docente toman conjuntamente las decisiones o las toma el docente con el respaldo del director.	7. Escucha activamente y facilita la solución de los problemas. 8. Toma de decisiones por parte de sus colaboradores. 9. Escucha, intercambia ideas y da apoyo en la toma de decisiones.	03	12,5 %		
V2. Gestión educativa	4. Estilo de liderazgo delegador.	4.1 El docente toma las decisiones.	10. Asignar responsabilidades con autoridad. 11. Da seguimiento, reconoce y recompensa. 12. Observa, monitorea, pero sin intervenir apenas en la ejecución de la tarea.	03	12,5 %		
		1.1 Promueve trabajo en equipo la actualización y desarrollo personal y profesional de docentes en las diferentes especialidades	13. Realiza mesas de trabajo con el equipo docente para conocer y contextualizar los contenidos curriculares. 14. Visita periódicamente a los docentes en el aula para orientar su acción.	05	12,5 %		
		2.1 Administra el buen funcionamiento de la institución.	15. Construye el plan institucional con el propósito de guiar las actividades administrativas y académicas de la institución. 16. Planifica las actividades institucionales en función de los recursos materiales y financieros disponibles.	05	12,5 %		
		3.1 Propicia en el equipo la satisfacción y agrado por el trabajo realizado.	17. Divide el trabajo y las responsabilidades de cada personal atendiendo a una jerarquía de mando. 18. Propicia el desarrollo de las actividades escolares de forma rutinaria	05	12,5 %		
	4. Gestión comunitaria	4.1 Mantiene estrecha relación con su entorno	19. Involucra a la comunidad educativa y las organizaciones comunales en aspectos relacionados al funcionamiento de la institución.	19. Involucra a la comunidad educativa y las organizaciones comunales en aspectos relacionados al funcionamiento de la institución.	06	12,5 %	
			20. Analiza las relaciones entre la escuela, la familia y la comunidad a fin de mejorar los resultados educativos.	20. Analiza las relaciones entre la escuela, la familia y la comunidad a fin de mejorar los resultados educativos.			

Anexo 3. Base de datos

N	Liderazgo situacional												Gestión Pedagógica							
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20
1	3	3	4	2	3	4	3	3	4	2	2	4	4	4	4	2	2	4	3	4
2	3	4	3	2	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3	2	4	4	4
3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	2	2	3	3
4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	2	3	4	4	2	4	2	3	4
5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	5	4	5	4	5
6	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5	4
7	5	3	3	4	5	5	5	4	5	4	5	3	5	5	4	3	4	4	3	4
8	3	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	3	5	4	3	5	5	4	3	3
9	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	3	5	5	3	3
10	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3
11	4	5	3	5	4	5	4	4	5	3	5	3	5	5	4	3	5	4	3	3
12	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	3	5	4	4	5
13	3	3	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	4
14	3	4	3	4	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	2	2	3	2	4	4
15	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5
16	3	2	3	3	3	2	1	1	1	2	1	2	2	2	3	3	1	1	1	2
17	1	2	3	3	3	2	1	1	2	2	1	1	2	2	3	2	3	2	1	2
18	3	4	3	4	4	5	5	5	4	5	3	3	5	5	3	3	5	4	5	5
19	3	5	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4
20	5	4	3	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4	3	4
21	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	2	3	3	3	2	2	3	3	4
22	3	4	3	4	4	2	3	3	4	2	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4
23	4	4	3	2	4	4	4	3	3	4	2	2	3	3	2	2	3	2	4	4
24	3	5	4	5	4	4	4	4	5	3	5	4	4	5	4	3	5	4	4	3
25	5	3	4	5	4	5	5	4	5	3	3	4	4	4	3	3	5	5	4	5
26	5	3	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4
27	3	3	5	4	4	5	4	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	5	3	3
28	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	3
29	3	3	4	4	2	3	4	4	3	2	2	2	4	4	3	4	3	4	3	4
30	3	4	3	2	3	2	4	4	3	4	4	3	3	4	4	2	2	4	3	4
31	3	3	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	3	5	5	4	5	5
32	3	3	4	3	2	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3
33	5	4	3	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	5	3	4
34	3	3	3	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3
35	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	4	4	4	5
36	5	3	5	4	4	5	4	4	5	3	3	4	5	5	3	4	5	5	4	3
37	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	5	3	4	5	3	5
38	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1
39	3	4	4	4	2	4	3	4	4	2	3	2	3	4	4	3	2	4	4	4
40	5	3	4	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4	5	3
41	3	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	3
42	3	3	3	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	1	3	2	2	3	1	2

43	3	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2
44	3	3	3	5	5	4	4	5	5	3	5	4	5	4	3	5	4	5	3	3
45	3	4	4	2	3	4	4	3	3	3	2	4	3	4	2	3	4	3	3	3
46	3	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5
47	3	3	4	2	4	4	4	3	3	3	4	2	4	3	2	3	3	4	3	4
48	1	3	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	2
49	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4
50	5	3	3	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5	4	3	4	5	4	5
51	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	4	2	4	4	2	4	3	2	4	4
52	4	4	3	4	4	5	5	5	4	3	3	4	5	4	4	3	5	5	3	5
53	4	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3	2	4	3	4	2	4	3	3	3
54	3	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	3	4
55	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	5
56	3	2	2	1	2	3	2	2	2	2	1	2	2	1	1	3	2	2	2	2
57	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3
58	3	5	3	5	4	4	4	5	4	3	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4
59	4	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4	5
60	5	3	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	3	5	4	3	3
61	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2	2	3	3	3	4	3	2	2	3	3
62	3	3	5	4	4	4	5	4	5	4	3	3	5	5	5	3	5	4	5	4
63	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	4	5	4	3	3
64	5	3	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4
65	5	4	3	4	4	5	4	4	5	3	3	4	5	4	4	4	4	4	5	5
66	2	2	3	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
67	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2
68	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3
69	3	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4
70	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	3	3
71	3	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	3	5	5	5	4	5
72	3	5	4	4	5	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4
73	1	1	2	1	1	3	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	3	1	1	1
74	3	5	4	4	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	4	3	4	5	3	5
75	4	3	3	5	4	5	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	5	5	4
76	4	4	3	5	4	4	5	4	4	3	3	5	4	4	3	3	5	5	3	5
77	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	3	4	4	2	3	4	3
1	3	4	4	2	2	4	3	4	3	4	1	2	3	2	4	3	4	2	3	1
2	3	2	3	3	2	4	2	3	3	4	3	1	2	2	3	3	3	4	3	1
3	3	3	4	3	4	4	2	4	2	4	1	2	2	4	4	2	3	3	1	1
4	3	2	2	4	1	1	4	2	2	2	1	2	1	1	1	3	1	1	2	1
5	3	3	4	4	4	2	1	1	1	1	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1
6	2	3	4	2	3	3	3	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	3	1
7	3	3	4	4	1	1	1	3	3	1	1	3	1	3	2	2	2	2	3	1
8	2	2	4	4	3	4	1	1	4	1	3	3	3	1	2	1	1	1	1	1
9	2	4	3	3	3	4	2	4	3	2	3	2	2	4	2	4	3	4	3	2
10	2	4	4	4	2	4	3	3	4	2	3	3	2	2	3	3	4	2	2	2
11	4	2	3	2	2	3	3	2	4	2	2	1	3	2	3	2	4	4	3	2

12	4	3	4	2	2	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	2	2
13	2	3	2	2	3	4	2	4	2	3	2	3	4	3	2	3	4	3	1	2
14	2	2	4	2	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	1	2
15	4	4	4	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	2	2	3	2
16	4	3	2	2	4	2	2	4	3	3	3	4	4	4	4	2	2	4	3	2
17	4	3	4	3	4	2	2	1	4	1	3	1	3	1	1	2	1	1	2	2
18	2	4	3	4	2	3	2	1	1	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2
19	3	4	4	3	5	3	5	4	4	4	5	2	4	5	3	3	5	3	4	3
20	4	3	4	5	5	4	3	5	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	5	3
21	5	3	3	4	5	4	3	3	4	5	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3
22	4	5	4	5	4	3	5	4	3	4	2	2	4	5	3	4	5	5	3	3
23	4	5	3	5	5	3	4	3	5	3	5	3	5	3	4	4	5	3	4	3
24	3	5	5	5	5	3	5	4	4	2	5	4	5	5	3	3	5	4	5	3
25	4	5	5	3	4	4	3	3	4	4	2	4	5	4	3	4	5	3	5	3
26	5	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	5	5	3	3	5	4	3	3
27	3	4	3	5	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	4	4	5	5	5	3
28	3	5	4	3	4	3	3	5	5	3	4	5	3	5	3	3	3	4	4	3
29	4	5	5	5	5	4	5	3	5	3	2	4	5	5	4	3	5	5	3	3
30	3	4	5	3	5	3	3	5	4	5	4	5	5	5	3	4	5	4	3	3
31	4	5	4	5	4	5	4	5	3	2	5	2	4	3	4	3	3	3	5	3
32	4	3	3	4	3	5	4	4	3	2	4	4	3	4	3	4	3	5	3	3
33	4	3	5	3	3	5	4	5	5	4	2	4	5	5	4	3	4	4	5	3
34	4	5	5	3	5	3	5	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	5	4	3
35	4	3	4	3	3	4	3	5	4	5	4	3	5	3	3	4	4	5	4	3
36	4	3	4	4	4	4	5	5	3	5	2	4	5	4	4	4	3	5	5	3
37	3	5	5	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	5	3	4	3	3	5	3
38	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	2	4	4	4	1	3
39	3	2	4	2	3	2	3	2	3	3	1	4	2	4	4	2	4	2	2	3
40	4	3	3	3	4	2	4	2	2	3	1	4	3	3	4	2	2	3	2	3
41	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	2	3	3	2	2	4	3	3
42	2	4	2	4	3	3	4	2	2	2	1	1	3	4	2	2	4	3	2	3
43	4	4	3	4	4	3	3	2	2	3	4	3	4	2	3	4	2	3	3	3
44	4	2	2	1	3	4	3	1	4	1	2	1	3	2	3	1	1	2	3	3
45	5	4	3	4	4	4	5	3	5	4	5	2	4	5	4	4	4	5	3	4
46	3	5	4	4	5	5	4	5	3	4	5	4	5	4	4	3	3	5	3	4
47	4	3	3	4	4	3	3	3	3	5	5	4	3	4	4	3	5	5	3	4
48	4	3	5	3	4	5	4	3	4	5	4	2	4	4	3	3	3	4	4	4
49	3	5	5	4	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4
50	4	3	4	3	5	3	5	5	5	3	3	5	5	4	4	4	3	5	3	4
51	3	4	3	5	3	5	4	5	5	3	2	2	5	4	4	3	3	3	3	4
52	3	3	5	4	3	3	4	3	5	3	3	4	3	4	4	3	5	3	5	4
53	4	5	3	5	3	3	4	5	3	5	4	2	3	5	4	3	4	5	5	4
54	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	4	3	4	5	4	3	5	3	4	5
55	5	3	5	4	5	3	5	5	3	3	2	3	5	4	4	4	4	3	3	5
56	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	5	4	5
57	5	4	4	3	3	3	5	5	5	5	2	4	5	3	4	3	3	3	5	5

58	5	5	5	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	5	4	3	4	3	3	5
59	3	3	4	3	5	4	3	5	5	2	4	3	5	5	3	3	3	3	4	5
60	5	3	3	3	4	3	4	3	3	5	3	3	5	3	4	3	3	4	4	5
61	4	3	3	3	3	5	3	4	4	3	4	4	3	5	3	4	3	3	4	5
62	4	4	5	5	4	3	3	3	5	2	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5
63	3	3	4	4	3	4	3	3	4	2	3	2	4	5	3	4	5	3	4	5
64	5	4	3	4	5	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	3	5	3	5	5
65	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	5	3	3	4	3	5	3	3	5
66	5	3	3	3	3	4	4	4	5	3	2	4	5	3	3	3	3	3	3	5
67	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	5
68	5	5	5	4	5	3	4	4	4	2	2	5	3	3	3	4	3	4	3	5
69	3	5	5	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	4	3	4	3	3	5	5
1	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	5	5	4	5	4	4	3	5	3	3
2	4	3	3	5	3	5	4	3	3	3	5	4	3	5	3	3	3	3	4	4
3	3	4	5	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	5	3	3	4
4	1	1	4	3	2	3	4	5	4	1	1	1	3	3	2	2	4	2	3	2
5	5	3	3	3	4	4	5	3	3	3	5	3	3	4	4	3	3	4	4	4
6	3	3	2	3	3	2	3	4	5	2	3	1	3	4	3	1	3	3	3	2
7	5	5	5	3	3	3	4	5	3	4	5	4	5	4	4	3	3	4	3	3
8	3	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	5	5	3	3	3	4	3	3	4
9	5	3	3	5	5	5	4	4	5	4	5	3	5	3	3	4	5	5	3	4
10	3	5	4	3	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	3	4	5	3	4	3
11	4	3	4	4	4	2	3	3	3	2	3	1	2	3	1	2	3	2	3	2
12	3	4	4	3	2	4	3	5	3	3	3	1	2	2	1	1	2	4	2	2
13	4	3	4	2	2	4	3	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	3	2	2
14	5	3	4	5	4	5	3	3	5	5	5	4	3	3	4	4	4	5	3	4
15	1	4	4	3	4	3	3	5	5	3	3	1	3	2	3	2	2	3	3	3
16	2	4	3	4	2	3	1	3	4	3	1	1	1	3	1	3	2	3	2	3
17	5	4	3	3	3	3	4	5	4	4	3	4	4	5	4	3	5	5	4	3
18	2	3	3	2	2	3	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	3	3	1	3
19	4	2	1	3	4	3	4	3	5	1	1	1	3	2	1	3	2	4	2	3
20	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	3
21	3	5	3	4	3	5	3	5	3	4	5	3	5	3	4	4	3	5	4	4
22	5	3	3	5	4	5	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4
23	1	2	1	3	4	3	3	3	5	3	1	2	3	2	3	3	3	3	2	2
24	3	4	4	3	5	5	4	5	3	5	3	5	5	5	4	3	5	5	3	3
25	1	3	2	4	2	2	4	4	5	2	2	2	4	4	2	1	4	2	3	2
26	3	3	1	3	3	3	3	5	5	2	3	3	3	2	1	2	2	2	2	3
27	4	3	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	3	3	4	3	3	5	3	3
28	2	3	4	4	4	4	4	5	4	1	3	3	3	4	1	3	2	3	2	3
29	4	1	2	4	4	3	4	4	5	1	1	1	4	4	3	2	3	3	3	2
30	3	4	2	3	4	3	4	4	2	3	2	3	1	2	2	1	1	2	3	3
31	3	1	4	3	3	4	4	4	3	2	1	1	3	3	2	2	4	3	3	2
32	4	3	4	3	3	2	2	2	1	2	1	3	3	2	2	1	3	3	1	1
33	5	3	5	5	4	5	4	4	3	5	4	3	5	5	3	3	3	5	3	4
34	5	3	3	5	5	4	4	4	5	3	3	4	5	4	3	4	5	3	4	3

35	3	3	5	3	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3
36	5	5	3	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	4
37	5	4	4	4	4	5	3	4	3	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4	3
38	3	4	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	3	4	3	4	5	5	3	4
39	5	4	3	3	5	5	4	4	3	5	4	4	3	5	3	3	4	4	3	4
40	4	3	3	3	2	4	3	3	4	1	1	2	3	3	3	2	4	2	2	2
41	2	4	1	2	4	2	3	3	3	1	2	2	4	3	1	1	2	2	3	2
42	4	3	3	4	2	2	1	1	3	2	3	2	3	1	3	1	2	2	2	1
43	4	4	4	3	4	2	4	3	5	1	1	2	4	3	2	2	3	2	2	2
44	3	3	5	4	3	3	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3
45	4	4	3	3	4	3	5	3	5	4	5	3	3	5	4	3	3	4	3	4
46	3	5	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	5	3	3	3
47	2	4	2	2	4	4	4	5	4	2	1	2	3	3	3	3	4	2	3	3
48	4	2	3	4	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	1	1	4	3	2	3
49	2	4	3	4	3	2	4	5	5	2	2	3	4	4	3	1	2	4	3	2
50	4	5	5	3	4	5	3	5	4	3	5	3	3	4	3	4	4	3	4	3
51	4	3	4	2	2	3	4	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	1	2	1
52	2	2	1	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2
53	3	4	5	4	3	3	5	4	5	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3
54	3	3	3	3	4	4	5	3	4	3	5	5	4	4	3	4	5	4	3	4
55	2	2	2	4	2	3	2	1	1	1	3	2	2	2	1	3	3	1	2	1
56	5	5	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4
57	4	5	4	3	5	5	5	4	3	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4
58	3	4	3	5	3	3	5	4	4	5	5	3	3	3	4	3	4	3	4	4
59	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5	4	3	5	4	4	4	5	4	3
60	5	3	3	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	3	3	3	4	3	3
61	3	4	4	2	2	3	3	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	3	2
62	4	4	3	3	4	3	4	5	4	4	3	5	3	5	3	4	5	3	4	3
63	2	2	2	4	4	3	2	3	4	1	1	3	2	3	2	1	3	1	3	1
64	3	3	4	4	4	4	3	5	3	3	5	5	4	4	3	3	5	3	3	3
65	1	3	3	4	3	3	5	5	4	3	3	2	2	3	2	3	2	4	3	2
66	2	2	4	3	3	4	4	3	5	3	3	1	4	4	2	1	2	2	3	2
67	3	3	3	4	3	2	5	3	4	2	2	3	2	4	2	2	2	3	3	2
68	3	3	3	5	3	3	5	3	3	5	5	4	3	5	3	3	5	5	4	4
69	2	1	3	3	4	4	5	5	5	1	3	2	2	4	2	3	2	3	2	2
70	4	4	4	4	3	4	3	3	3	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4
71	5	5	5	4	3	5	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	5	5	3	3
72	3	2	3	2	3	2	4	3	3	3	1	1	3	4	2	2	4	2	2	3
73	3	4	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	4	4	3	3	5	4	3	4
74	3	4	3	4	3	5	4	4	5	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4	3
75	4	4	2	2	3	4	4	5	3	3	1	3	4	3	3	3	4	4	2	2
76	3	3	3	3	2	2	1	1	1	3	2	2	1	2	2	2	3	1	2	2
77	5	5	4	3	3	3	5	5	3	3	3	5	3	3	4	4	5	3	4	3
78	5	5	3	4	5	4	5	5	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
79	2	3	4	3	2	2	3	4	3	1	2	1	3	2	1	3	2	2	2	3
80	5	4	3	4	5	3	5	3	3	5	5	4	5	4	3	4	5	4	3	3

81	3	4	3	3	4	3	3	4	5	3	4	4	3	3	3	4	4	5	3	3
82	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	3	3
83	4	1	1	4	2	4	3	5	4	2	1	1	2	3	3	3	3	3	2	3
84	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4
85	5	4	3	3	5	5	5	4	3	3	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4
86	2	2	1	4	4	2	5	4	4	2	1	1	4	3	1	1	3	3	3	2
87	1	3	2	4	4	4	3	5	4	3	2	2	3	4	2	1	4	2	2	3
88	4	4	5	3	5	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	5	3	4
89	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4
90	3	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	3	4
91	5	3	3	3	4	3	5	5	5	3	4	3	5	3	3	3	5	4	3	4
92	3	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	3	5	4	3	4	5	4	4
93	4	2	4	3	3	3	4	5	3	1	1	2	3	3	2	3	2	2	3	3
94	4	4	4	2	2	4	4	2	4	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2
95	4	4	1	2	3	3	4	4	5	3	1	2	2	4	1	1	3	3	3	3
96	5	4	5	4	3	3	4	3	4	5	3	5	3	5	4	3	4	3	3	4
97	5	5	4	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	5	3	3	4
98	5	5	3	4	5	3	3	3	3	5	5	4	5	4	4	3	5	4	4	3
99	3	1	1	2	2	4	4	3	3	1	3	3	4	4	2	2	3	3	2	2
100	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	5	5	4	4	3	3	5	3	4
101	4	3	4	4	3	3	2	1	4	3	3	3	1	3	2	3	3	2	2	3
102	2	3	2	2	4	3	5	3	3	2	2	2	2	4	3	1	3	3	3	3
103	2	3	2	2	4	4	1	2	1	1	2	2	3	1	3	2	1	2	2	3
104	3	4	4	4	4	3	4	2	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3
105	3	4	4	4	5	5	3	5	4	3	4	5	5	4	4	3	4	5	3	4

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO
ESCUELA DE POST GRADO – DOCTORADO EN EDUCACIÓN

CUESTIONARIO DE ENCUESTA N° 1 LIDERAZGO

Autora: Lic. Jessy Aymé Roque Yupanqui

INSTRUCCIONES: Estimado colega, el siguiente cuestionario forma parte de un proyecto de investigación que tiene la finalidad de obtener información relevante acerca del estilo de liderazgo que ejerce su director en la institución educativa donde usted labora. Tome en cuenta que dicho cuestionario es completamente anónimo y tiene fines estrictamente académicos. Le pedimos por favor responda todos los ítems y con sinceridad marcando con un aspa (X) en un solo recuadro.

Nota: Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:

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

DIMENSIONES E ÍTEMS		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO.						
1.	Indica a sus colaboradores lo que deben hacer, cómo, cuándo y dónde pueden hacerlo y supervisa estrictamente la implantación de sus soluciones y decisiones.					
2.	Suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados y sin la necesidad de tener que justificarlas.					
3.	Exige obediencia y supervisa constantemente a sus trabajadores.					
DIMENSIÓN: ESTILO DE LIDERAZGO PERSUASIVO						
4.	Presenta cuantiosas pautas y bastante relación con el docente.					
5.	Explica las decisiones y solicita a su personal docente que le proporcionen sugerencias; sin embargo, continúa dirigiendo la realización de las tareas.					
6.	Trata de conocer los sentimientos de sus colaboradores sobre sus decisiones, ideas y sugerencias.					
DIMENSIÓN: ESTILO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO						
7.	Escucha activamente y facilita la solución de los problemas					
8.	Toma de decisiones por parte de sus colaboradores					
9.	Escucha, intercambia ideas y da apoyo en la toma de decisiones.					
DIMENSIÓN: ESTILO DE LIDERAZGO DELEGADOR						
10.	Asignar responsabilidades con autoridad.					
11.	Da seguimiento, reconoce y recompensa.					
12.	Observa, monitorea, pero sin intervenir apenas en la ejecución de la tarea.					

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO
ESCUELA DE POST GRADO – DOCTORADO EN EDUCACIÓN

CUESTIONARIO DE ENCUESTA N° 2 GESTION EDUCATIVA

Autora: Lic. Jessy Aymé Roque Yupanqui

INSTRUCCIONES: Estimado colega, el siguiente cuestionario forma parte de un proyecto de investigación que tiene la finalidad de obtener información relevante acerca del estilo de liderazgo que ejerce como director en la institución educativa donde usted labora. Tome en cuenta que dicho cuestionario es completamente anónimo y tiene fines estrictamente académicos. Le pedimos por favor responda todos los ítems y con sinceridad marcando con un aspa (X) en un solo recuadro.

Nota: Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:

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

DIMENSIONES E ÍTEMS		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: GESTIÓN PEDAGÓGICA						
1.	Realiza mesas de trabajo con el equipo docente para conocer y contextualizar los contenidos curriculares.					
2.	Visita periódicamente a los docentes en el aula para orientar su acción					
DIMENSIÓN: GESTIÓN ADMINISTRATIVA						
3.	Construye el plan institucional con el propósito de guiar las actividades administrativas y académicas de la institución.					
4.	Planifica las actividades institucionales en función de los recursos materiales y financieros disponibles.					
DIMENSIÓN: GESTIÓN INSTITUCIONAL						
5.	Divide el trabajo y las responsabilidades de cada personal atendiendo a una jerarquía de mando.					
6.	Propicia el desarrollo de las actividades escolares de forma rutinaria					
DIMENSIÓN: GESTIÓN COMUNITARIA						
7.	Involucra a la comunidad educativa y las organizaciones comunales en aspectos relacionados al funcionamiento de la institución.					
8.	Analiza las relaciones entre la escuela, la familia y la comunidad a fin de mejorar los resultados educativos.					



Universidad Nacional del
Altiplano Puno



Vicerrectorado de
Investigación



Repositorio
Institucional

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo **JESSY AYME ROQUE YUPANQUI** identificado(a) con N° DNI: **74282821** en mi condición de egresado(a) de la:

MAESTRIA EN EDUCACIÓN CON MENCION EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

con código de matrícula N° 184589, informo que he elaborado la tesis denominada:
“LIDERAZGO SITUACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS DIRECTIVOS EN COLEGIOS EMBLEMÁTICOS DE LA CIUDAD DE PUNO EN EL AÑO 2021”.

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso

Puno, 02 de Agosto del 2024.



FIRMA (Obligatorio)



Huella



Universidad Nacional del
Altiplano Puno



Vicerrectorado de
Investigación



Repositorio
Institucional

AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Por el presente documento, Yo **JESSY AYME ROQUE YUPANQUI** identificado(a) con N° DNI: **74282821**, en mi condición de egresado(a) del **Programa de Maestría o Doctorado: MAESTRIA EN EDUCACIÓN CON MENCION EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**, informo que he elaborado la tesis denominada:

“LIDERAZGO SITUACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS DIRECTIVOS EN COLEGIOS EMBLEMÁTICOS DE LA CIUDAD DE PUNO EN EL AÑO 2021”.

para la obtención de **Grado.**

Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítimo, único y exclusivo titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los “Contenidos”) que serán incluidos en el repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.

En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno, 02 de Agosto del 2024.

FIRMA (Obligatorio)



Huella