



# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

**EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL NIVEL SECUNDARIO  
DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE SANTO  
TOMAS, 2017**

**PRESENTADA POR:**

**EZEQUIEL MALLMA CUSI**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAESTRO EN EDUCACIÓN**

**CON MENCIÓN EN: ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2021**

Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

**EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL NIVEL SECUNDARIO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE SANTO TOMÁS, 2017**

AUTOR

**EZEQUIEL MALLMA CUSI**

RECuento DE PALABRAS

**17682 Words**

RECuento DE CARACTERES

**102544 Characters**

RECuento DE PÁGINAS

**90 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.2MB**

FECHA DE ENTREGA

**Sep 11, 2024 6:44 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Sep 11, 2024 6:46 PM GMT-5**


● **14% de similitud general**

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

- 12% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 11% Base de datos de trabajos entregados
- 3% 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 12 palabras)

  
Dra. Gabriela C. de la Cruz  
Docente - FCEDUC  
UNA - PUNO



Resumen



# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

## ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

### TESIS

#### EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL NIVEL SECUNDARIO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE SANTO TOMÁS, 2017



PRESENTADA POR:  
EZEQUIEL MALLMA CUSI  
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRO EN EDUCACIÓN  
CON MENCIÓN EN: ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

APROBADA POR EL JURADO SIGUIENTE:


PRESIDENTE

  
.....  
Dr. SALVADOR HANCCO AGUILAR

PRIMER MIEMBRO

  
.....  
Dra. BRISVANI BONIFAZ VALDEZ

SEGUNDO MIEMBRO

  
.....  
Dra. YOLANDA LUJANO ORTEGA

ASESOR DE TESIS

  
.....  
Dra. GABRIELA CORNEJO VALDIVIA

Puno, 30 de julio de 2021

**ÁREA:** Gestión y gerencia administrativa.

**TEMA:** El liderazgo y la gestión educativa en el nivel secundario de las instituciones educativas del Distrito de Santo Tomás, 2017.

**LÍNEA:** Liderazgo, coordinación y toma de decisiones.



## DEDICATORIA

A Dios, fuente inagotable de amor y guía en cada paso de mi camino, por brindarme la fortaleza y la sabiduría para enfrentar cada desafío. Su presencia ha sido la luz que ha iluminado mi camino en los momentos de duda y la paz en tiempos de incertidumbre.

A mis queridos padres, quienes con su infinito amor, nobleza y sabiduría han sido mis pilares fundamentales. Su constante apoyo, consejo y ejemplo de vida me han inspirado a alcanzar cada meta y superar cualquier obstáculo. Este logro es también suyo, fruto de su dedicación y sacrificio.

A mis hermanos, por ser un modelo constante de lucha, tenacidad y superación. Cada uno de ustedes ha sido una fuente de motivación, enseñándome el valor del esfuerzo y la perseverancia. Su ejemplo ha sido una fuerza impulsora en mi vida, y les agradezco por estar siempre a mi lado, apoyándome en cada momento.

Este logro es para ustedes, quienes han sido mi mayor inspiración y motivación a lo largo de este arduo camino. Gracias por creer en mí y por ser la razón por la cual nunca dejé de soñar y esforzarme.



## AGRADECIMIENTOS

- Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a la Universidad Nacional del Altiplano, institución que me ha brindado no solo la formación profesional necesaria para enfrentar los retos del mundo contemporáneo, sino también la oportunidad de adentrarme en el fascinante mundo de la investigación. A lo largo de estos años, he recibido un sólido aprendizaje académico y personal que ha sido fundamental en la construcción de mi carrera. Esta universidad ha sido un faro de conocimiento y un espacio donde he podido crecer y desarrollarme tanto como estudiante como investigador.
- A los miembros del jurado, quienes con generosidad y dedicación me brindaron su tiempo y su valiosa experiencia. Sus observaciones y sugerencias han sido cruciales para mejorar y perfeccionar este trabajo, permitiéndome alcanzar un nivel de calidad que de otro modo no habría sido posible. Su retroalimentación no solo ha enriquecido esta tesis, sino que también ha contribuido a mi crecimiento como investigador.
- Un agradecimiento especial a mi asesora, quien me ha acompañado desde el inicio de esta travesía académica. Su orientación y apoyo constante fueron invaluableles en cada etapa del desarrollo de este trabajo. Sus conocimientos y su experiencia en el campo de la investigación educativa me guiaron y motivaron, ayudándome a superar obstáculos y a consolidar este proyecto. Su paciencia, compromiso y sabiduría han sido una inspiración constante, y estoy profundamente agradecido por su inquebrantable apoyo.
- Finalmente, a todas aquellas personas que, de una u otra forma, han contribuido a la realización de esta tesis, les extiendo mi más sincero agradecimiento. Cada palabra de aliento, cada consejo y cada gesto de apoyo han sido fundamentales para culminar este esfuerzo.



## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	vii
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3

### CAPÍTULO I

#### REVISIÓN DE LITERATURA

1.1	Marco Teórico	4
1.1.1	Liderazgo	4
1.1.1	Teorías sobre liderazgo	6
1.1.2	Dimensiones de liderazgo	9
1.1.3	Elementos constitutivos del liderazgo	12
1.1.4	Tipos de liderazgo de liderazgo educativo	13
1.1.5	Gestión educativa	16
1.1.6	Dimensiones de la gestión pedagógica	17
1.1.7	Características de la gestión educativa	19
1.2	Antecedentes	21
1.2.1	Internacionales	21
1.2.2	Nacionales	24
1.2.3	Locales	27

### CAPÍTULO II

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1	Identificación del problema	31
2.2	Enunciados del problema	32
2.2.1	Problema general	32
2.2.2	Problemas específicos	32
2.3	Justificación	32



2.4	Objetivos	33
2.4.1	Objetivo general	33
2.4.2	Objetivos específicos	33
2.5	Hipótesis	33
2.5.1	Hipótesis general	33
2.5.2	Hipótesis específicas	33

### **CAPÍTULO III**

#### **MATERIALES Y METODOS**

3.1	Lugar de estudio	35
3.2	Población	35
3.3	Muestra	35
3.4	Método de investigación	35
3.4.1	Enfoque de investigación	35
3.4.1	Tipo investigación	36
3.4.2	Diseño de investigación	36
3.5	Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	37
3.5.1	Técnicas de investigación	37
3.5.2	Instrumento: cuestionario a los docentes	38
3.5.3	Sistema de variables	38

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1	Resultados	43
4.1.1	Resultados del objetivo general	43
4.1.2	Resultados de los objetivos específicos	47
4.2	Discusión	55
	CONCLUSIONES	58
	RECOMENDACIONES	59
	BIBLIOGRAFÍA	60
	ANEXOS	67



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Población en estudio	35
2. Operacionalización de las variables en estudio	39
3. Liderazgo de los directores	43
4. Calificación de la gestión educativa	44
5. Correlación entre el liderazgo y la gestión educativa	46
6. Calificaciones del liderazgo pedagógico	47
7. Correlación entre la pedagogía y la gestión educativa	49
8. Calificaciones del liderazgo administrativo	50
9. Correlación entre la administración y la gestión educativa	52
10. Calificaciones del liderazgo institucional	53
11. Correlación entre el liderazgo institucional y la gestión educativa	55





## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Características de un buen líder	6
2. Nuevas características del liderazgo	8
3. Desarrollo del liderazgo educativo	16
4. Dimensiones de la gestión educativa	19
5. correlación de Pearson	43



## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Cuadro de consistencia	67
2. Instrumentos de investigación de liderazgo institucional	68
3. Instrumento de investigación gestión educativa	72
4. Cuestionario dirigido a los docentes	76

## RESUMEN

La gestión educativa es un proceso de gestión dinámico orientado a promover y desarrollar actividades administrativas y pedagógicas eficientes. Siendo la educación uno de los pilares para la creación de personas y sociedades sanas, productivas y competitivas, no se debe perder de vista la evaluación de la gestión educativa. El estudio tiene como objetivo determinar el grado de relación existente entre el liderazgo y la gestión educativa de sus respectivas Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Santo Tomás, 2017. En esa línea, desde el enfoque cuantitativo, descriptivo correlacional y desarrollando el coeficiente de correlación “r” de Pearson. Cuya técnica fue la encuesta y como instrumento el cuestionario para cada variable. La investigación se realizó con una población de 95 docentes pertenecientes a tres instituciones educativas de nivel secundario, cuya muestra fue censal, a quienes se les aplicó un cuestionario de 36 preguntas, con una duración aproximada de 20 minutos por encuestado. Los resultados muestran que los docentes quienes opinan favorablemente y tienen la percepción que la gestión educativa de los directores es buena o muy buena en un porcentaje alto, como es prácticamente el 70 %. La conclusión general indica que el liderazgo de los directores se relaciona significativamente con la gestión educativa en el nivel secundario de las Instituciones Educativas del distrito de Santo Tomás, hecho que se demuestra con la aplicación de la prueba estadística de Correlación de Pearson, en la que se obtuvo un indicador de 0,532, lo cual señala una Correlación Positiva Media.

**Palabras clave:** Administración, docente, educación, gestión educativa, liderazgo.

## ABSTRACT

Educational management is a dynamic process that promotes and develops efficient administrative and pedagogical activities. Since education is one of the pillars for creating healthy, productive, and competitive people and societies, the evaluation of educational management should be considered. The study aims to determine the degree of relationship existing between leadership and educational management of their respective High School Educational Institutions in the district of Santo Tomas, 2017. In that line, from the quantitative approach, descriptive correlational and developing Pearson's correlation coefficient "r." Whose technique was the survey, and as an instrument, was the questionnaire for each variable? The research was carried out with a population of 95 teachers from three high school educational institutions, whose sample was a census, to whom a questionnaire of 36 questions was applied, with an approximate duration of 20 minutes per respondent. The results show that a high percentage of teachers have a favorable opinion and have the perception that the educational management of principals is good or excellent, almost 70%. The general conclusion indicates that the leadership of the principals is significantly related to the educational management at the high school level in the Educational Institutions of the district of Santo Tomás, a fact that is demonstrated by the application of the Pearson Correlation statistical test in which an indicator of 0.532 was obtained, which indicates a Medium Positive Correlation.

Keywords: Administration, education, educational management, leadership, and teacher.

  
  
**Dr. Renzo F. Valdivia Terrazas**  
**PROFESOR PRINCIPAL**  
**UNA PUNO**

## INTRODUCCIÓN

El surgimiento de nuevas tendencias educativas y cambios sociales ha creado la necesidad de un estilo de liderazgo que oriente eficazmente la consecución de objetivos compartidos y gestione hábilmente los procesos y proyectos internos de las instituciones educativas públicas. Es preocupante que los gerentes de la educación peruana se enfrenten cada día a nuevos obstáculos y demandas, que requieren de su desempeño eficiente para mantener la calidad educativa bajo estándares cambiantes.

Este estudio tiene como objetivo proporcionar un punto de vista que destaque la importancia de una gestión educativa eficaz y la consiguiente mejora de la calidad del servicio educativo. Una gestión eficaz es esencial para la supervivencia, la estabilidad y el crecimiento continuo de una institución educativa en las circunstancias cada vez más competitivas y dinámicas del mundo moderno. Por lo tanto, la exploración del tema profundiza en los componentes esenciales que la administración de la institución educativa debe considerar, en particular (López y Chiroque, 2004).

La investigación titulada “El liderazgo y la gestión educativa en el nivel secundario de las instituciones educativas del distrito de Santo Tomás, 2017”, tiene como propósito evidenciar cómo es que están relacionadas las variables “liderazgo” y “gestión educativa”. La tesis está organizada de la siguiente manera:

Capítulo I. Revisión de Literatura, abarca el marco teórico, en el cual se precisan teorías, enfoques, conceptos y definiciones acerca del liderazgo y la gestión educativa. También se presentan las investigaciones relacionadas tanto a nivel nacional como internacional. Capítulo II. Planteamiento del problema, en el cual se identifica el problema, se redactan los enunciados del problema, la justificación, el objetivo general y los específicos, así como la hipótesis general y las específicas. Capítulo III. Materiales y métodos, se precisa el lugar de estudio, la población y muestra en estudio, finalizando con el método de investigación y la descripción detallada de métodos por objetivos específicos. Capítulo IV. Resultados y discusión, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1 Marco Teórico

##### 1.1.1 Liderazgo

Las ideas de liderazgo han evolucionado de modo que las nuevas características de los líderes incluyen ser formadores de equipos; poseer habilidades de pensamiento creativo y estratégico; demostrar honestidad e integridad; y tener la capacidad de motivar a otros a la acción. Los conceptos de liderazgo moderno incluyen la formación de equipos, el pensamiento creativo, la honestidad, la integridad y la motivación, con atributos que incluyen la formación de equipos, el pensamiento estratégico y la motivación (Klingborg et al., 2006).

Según la revista *Ahora Liderazgo* (2022) el concepto de liderazgo puede definirse de varias maneras. Ahora, examinemos las definiciones proporcionadas por estos 8 escritores reconocidos que son expertos en el campo.

Liderazgo en Según Ralph M. Stogdill, autor de "Leadership Theories and Research", el número de definiciones de liderazgo es igual al número de personas que han contemplado el tema. Es evidente que encontrar una definición precisa será todo un desafío y siempre dependerá de las circunstancias específicas en las que desee operar (*Ahora Liderazgo* 2022).

John Maxwell, orador y escritor estadounidense, es reconocido por su experiencia en liderazgo. Es autor de "Las 21 leyes irrefutables del liderazgo" y "Las 21 cualidades indispensables de un líder: conviértase en la persona que otros querrán seguir". Su concepto de liderazgo se puede resumir de la siguiente manera: "Los líderes eficaces son individuos capaces de motivar y guiar a los grupos y equipos de trabajo bajo su supervisión para lograr un rendimiento excepcional". Maxwell también acuñó la frase: "Los líderes eficaces obtienen su influencia no de su autoridad, sino de su aptitud para inspirar a los demás" (*Ahora Liderazgo* 2022).

El psicólogo británico Raymond B. Cattell estudió en profundidad la inteligencia y la personalidad y propuso el concepto de inteligencia fluida y

cristalizada. Según él, el liderazgo puede definirse como la capacidad de un líder para crear una identidad grupal distintiva que no existiría sin su presencia. La eficacia de su liderazgo está determinada por el grado de mejora real del rendimiento del grupo (Ahora Liderazgo 2022).

Según Peter Senge, autor norteamericano, el liderazgo implica crear un ambiente en el que los individuos mejoren constantemente su comprensión de la realidad y desarrollen la capacidad de involucrarse en asuntos globales. Por eso, el liderazgo está estrechamente vinculado a la creación de nuevas realidades (Ahora Liderazgo 2022).

Según Idalberto Chiavenato, reconocido autor en el campo de los Recursos Humanos, el liderazgo implica principalmente el logro de objetivos empresariales. Él define el liderazgo como un proceso en el que un líder utiliza su capacidad para influir y guiar a un grupo de individuos, inspirándolos a trabajar con entusiasmo para lograr los objetivos de la organización (Ahora Liderazgo 2022).

Según John Kotter, reconocido autor y profesor de la Harvard Business School, ampliamente considerado como un experto en liderazgo, el concepto puede definirse como el acto de influenciar a los individuos para que se dediquen voluntariamente a lograr los objetivos de un colectivo (Ahora Liderazgo 2022).

Fred Fiedler, pionero en este campo, desarrolló la idea de la eficacia del liderazgo, a veces conocida como teoría de la contingencia. En esta idea, el autor explica cómo un equipo de trabajo o una organización puede alcanzar una alta eficiencia considerando la personalidad del líder y la gestión de la situación. Fiedler presenta dos formas distintas de liderazgo: uno que se centra en las relaciones interpersonales y el bienestar emocional (socioemocional), y otro que prioriza la productividad y la finalización de tareas (orientado a la tarea). En cuanto a Fred Fiedler, en lugar de proporcionar una definición específica de liderazgo, su teoría se centra en extraer los principios fundamentales que rigen los rasgos de un líder y el tipo de liderazgo que exhibe (Ahora Liderazgo 2022).

Keith Davis, un conocido experto especializado en capital humano y recursos humanos, ofrece la siguiente concisa definición: “Se refiere a la capacidad de persuadir a otros a trabajar con entusiasmo hacia metas específicas”.

La eficacia de las tareas de gestión, incluidas la planificación, la organización y la toma de decisiones, depende de la capacidad del líder para inspirar a otros y guiarlos hacia sus objetivos (Ahora Liderazgo 2022).

**Figura 1**

*Características de un buen líder*



*Nota.* <https://cuadrocomparativo.org/wp-content/uploads/2015/10/mapa-mental-liderazgo-2-728.jpg>

### 1.1.1 Teorías sobre liderazgo

#### A. Liderazgo educativo

Para Castillo et al. (2017) el liderazgo educativo se refiere al proceso de solicitar y gestionar las capacidades y vitalidades de profesores, alumnos y padres para lograr objetivos educativos comunes.

Se refiere a la administración eficiente de las actividades y responsabilidades dentro de una escuela, universidad o institución para lograr metas y objetivos. La organización se centra principalmente en la educación de quienes poseen la capacidad de adquirir la información esencial necesaria para desenvolverse de manera independiente en su vida personal y profesional en el futuro.



Según Murphy (2022) el liderazgo educativo implica tres roles centrales: "administrador moral", "educador" y "constructor de comunidad" para pasar de "cuerpos temáticos" a "fines valiosos".

El liderazgo educativo se ejerce en las etapas fundacionales y fundamentales y persiste a lo largo de toda la trayectoria educativa del individuo. Abarca una amplia gama de niveles, grados y etapas, sin importar la edad, siempre que los individuos mantengan su preparación. Existen otras formas de liderazgo que se derivan del liderazgo educativo, como el liderazgo docente y el liderazgo institucional. Estos subtipos son resultado directo de la aplicación del liderazgo educativo en el día a día y en todos los niveles.

La adquisición de habilidades de liderazgo educativo es un proceso gradual que requiere adquirir una comprensión integral y aplicar de manera consistente los rasgos esenciales que definen a un líder de este tipo.

## **B. Características del liderazgo educativo**

Según Villar (2022) diversos atributos delimitan la esencia del liderazgo educativo, siendo de máxima importancia los siguientes:

- Aumenta la conciencia de objetivos verdaderamente equitativos.
- Asegura que sus ejecutivos prioricen esfuerzos para realizar cambios que tengan un impacto positivo en toda la organización.
- Involucra a los padres y tutores en el proceso educativo de sus hijos.
- Aboga por la educación tanto en las escuelas como en el hogar.
- Fomenta el desarrollo de valores como la seguridad en uno mismo y la autorregulación emocional.
- Apuesta por avances en el sistema educativo.
- Utiliza varios enfoques educativos.
- Reconoce que los individuos tienen diversos estilos y preferencias de aprendizaje.
- Adopta métodos educativos no convencionales, buscando activamente la disrupción y la creatividad.

- Fomenta principios como la responsabilidad, la unidad y la reverencia.
- Educa a los individuos para desarrollar una comprensión integral de la ética y los valores, fomentando las habilidades de liderazgo.
- Instruye sobre la importancia de la colaboración y la cooperación.
- Facilita la cooperación y el trabajo en equipo.
- Equipa a los individuos para enfrentar cambios significativos con eficacia y confianza.
- Promueve la conciencia ambiental.
- Fomenta un sentido de sensibilidad y cuidado entre sus líderes hacia su entorno.
- Ayuda a cultivar una comprensión integral de todas las situaciones problemáticas potenciales.
- Es muy beneficioso en los departamentos de recursos humanos.
- Su práctica cultiva una fuerte aptitud para la evaluación.
- Fomenta el pensamiento optimista, independientemente de la situación.

**Figura 2**

*Nuevas características del liderazgo*



Nota. [www.homoempresarius.com](http://www.homoempresarius.com)

### 1.1.2 Dimensiones de liderazgo

#### A. El liderazgo de gestión pedagógico

Según Bolívar (2010) “El liderazgo pedagógico se centra en la organización efectiva de las actividades pedagógicas y tiene como objetivo mejorar los resultados del aprendizaje” .

Se refiere a las técnicas eficientes que se utilizan para educar de manera precisa y atractiva, con el fin de lograr avances sustanciales en el aprendizaje. El liderazgo pedagógico sirve a los objetivos educativos al garantizar la motivación de los estudiantes mediante el establecimiento de metas y la promoción del crecimiento profesional tanto de los estudiantes como de los instructores.

La noción de liderazgo pedagógico es un desarrollo reciente que se centra en las instituciones educativas para mejorar con éxito el desempeño de su población. Sin embargo, este tipo de liderazgo puede utilizar sus muchos atributos para implementarlos de manera efectiva dentro de las empresas. Es crucial que tanto los líderes empresariales, de gestión y estratégicos, como otros miembros del equipo, evolucionen continuamente y participen en un proceso de aprendizaje continuo. (Hombre y Palaiologou, 2015).

Muchos expertos consideran que este tipo de liderazgo está estrechamente asociado con el liderazgo transformacional, ya que los líderes tienen un profundo impacto en sus seguidores, alumnos o subordinados. Son capaces de sacar lo mejor de las personas y facilitar cambios significativos en su vida. El objetivo principal de este programa de formación es proporcionar a los estudiantes las habilidades necesarias para su crecimiento social, profesional y personal.

La gestión académica de una Institución Educativa se lleva a cabo mediante el proceso de diseño, desarrollo y evaluación del currículo. La comunidad académica funge como el principal motor, aportando información, experiencias, innovaciones e investigaciones realizadas por diversos agentes educativos para mejorar y hacer avanzar a la institución

hacia sus fines y objetivos. La dirección es responsable de diseñar y actualizar periódicamente los planes de estudio, coordinar estrategias entre los diferentes grados, niveles y áreas temáticas, implementar metodologías de enseñanza efectivas, facilitar el desarrollo de proyectos interdisciplinarios, realizar procesos de investigación, establecer un sistema integral de evaluación de los estudiantes y garantizar un ambiente de aula bien organizado y propicio (Arias y Cantón, 2017).

Por lo tanto, las áreas potenciales de mejora abarcan la búsqueda continua de un consenso pedagógico entre las distintas partes interesadas dentro de la comunidad educativa; el fomento de la comunicación entre grados, departamentos y niveles; el aprovechamiento del valor pedagógico de las evaluaciones externas e internas; la garantía de una asignación eficaz de tiempo y recursos para el aprendizaje, así como el buen funcionamiento del marco de evaluación.

## **B. Liderazgo de gestión institucional**

Ñañez-Silva y Lucas-Valdez (2018) según su libro sobre el liderazgo del director en la gestión institucional, la gestión institucional implica promover, nutrir y estimular el aspecto sociocomunitario. Esto implica principalmente cuidar las relaciones interpersonales dentro de la comunidad educativa y sus aliados y participantes. La identidad de la institución educativa se configura por su alineación con los valores, principios e intereses de la institución. Esta alineación le permite a la institución satisfacer las demandas y requisitos sociales, cumpliendo su papel en la sociedad. Además, le permite a la institución proyectarse como un centro que fomenta el crecimiento, el progreso y los beneficios tangibles para la civilización.

El objetivo de esta organización es brindar orientación y apoyo para la mejora. Se centra en toda la institución educativa y aborda específicamente la gestión académica, la gestión comunitaria y la gestión administrativa y financiera. Las acciones de la dirección se manifiestan a través del establecimiento, la estructura, el avance y la evaluación de su cultura escolar única, de acuerdo con la política educativa existente. El

equipo directivo de la institución proporciona una dirección estratégica para asegurar el logro de su meta y visión. (Ololube, 2017)

El objetivo primordial es demostrar liderazgo y asegurar que todos los aspectos de la organización estén alineados con el propósito y las metas de la institución. Esta gestión engloba actividades que intentan facilitar la coordinación e integración de los procesos institucionales, así como la incorporación de la institución educativa en los entornos locales, regionales y nacionales.

### **C. Liderazgo de gestión administrativa**

El liderazgo administrativo implica que el director supervise los aspectos operativos de la institución educativa. Esto incluye tareas como planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las operaciones dentro de la escuela. El dominio de estas habilidades permite la ejecución eficiente de las tareas administrativas y las estrategias diseñadas para lograr los objetivos de la organización. El individuo es responsable de supervisar todos los aspectos de los sistemas de información y registro de estudiantes, administrar los recursos financieros, administrar los recursos humanos y físicos y brindar otros servicios. Una gestión eficaz es crucial para la mejora, ya que implica diseñar, ejecutar y evaluar acciones que respalden la misión institucional mediante el uso eficiente de los recursos y la implementación de procesos y procedimientos que se puedan mejorar continuamente. (Rusaw, 2009)

De igual forma, la gestión educativa requiere la fundamentación de conceptos específicos y adaptables que puedan ser utilizados en múltiples entornos o escenarios. Estos principios sirven como criterios o referentes que orientan la implementación y desarrollo del proceso de gestión en las instituciones educativas y son adoptados por el personal directivo para enfrentar los diversos escenarios que se presentan en la institución.

Según Bush y West-Burnham (1994) los principios básicos de la gestión educativa son esencialmente los siguientes:

- Dirección centrada en el estudiante: el objetivo primordial de la institución es formar a los estudiantes.
- Una estructura jerárquica y de autoridad bien definida es esencial para asegurar la cohesión y coordinación de las actividades de la organización.
- Identificación precisa de las personas y los procesos que intervienen en la toma de decisiones: esto implica establecer los deberes y obligaciones específicos asignados a cada persona.
- Descripción precisa de los canales de participación para asegurar que la participación de los actores educativos se alinee estrechamente con los objetivos institucionales.
- Asignación de personas en función de su competencia y/o experiencia, teniendo en cuenta las capacidades y cualificaciones tanto del personal docente como del administrativo.
- Mayor fluidez y sincronización precisa para optimizar la alineación de los movimientos.
- La transparencia y la comunicación continua fomentan un clima positivo de interacciones mediante el uso de canales de comunicación eficaces.
- Seguimiento y evaluación eficientes y rápidos para la mejora continua, para proporcionar datos precisos para una rápida toma de decisiones.

### **1.1.3 Elementos constitutivos del liderazgo**

Las habilidades de liderazgo son fundamentales para los directores de instituciones educativas que se encuentran en sus primeras etapas, en proceso de crecimiento o en constante cambio. Sin embargo, ¿cuáles son los componentes fundamentales que constituyen el liderazgo? En su obra, García (2006, p. 102) destaca que cualquier descripción de una relación incluye dos componentes clave: la presencia de una distribución desigual de la influencia entre los individuos y la aceptación voluntaria de los seguidores a esta disposición. De manera similar, la perspectiva que afirma que el liderazgo efectivo implica la interconexión de

cuatro factores esenciales: objetivos, estilo, seguidores y poder, es más integral (Alvarado, 2010).

Los objetivos son componentes esenciales de todo esfuerzo, incluidos los de educación y gestión. Un líder debe poseer una sólida comprensión tanto de los objetivos institucionales como de la satisfacción de los deseos individuales. Esto es crucial para lograr la supervivencia y el crecimiento, tanto en términos de cantidad como de calidad, del negocio educativo.

El segundo componente es el estilo de liderazgo, que abarca los numerosos comportamientos y actitudes que los líderes muestran al ejercer su influencia. El objetivo de este estilo es integrar intereses, fortalecer las preocupaciones por el bienestar de la organización y, en última instancia, lograr sus objetivos. El tercer componente del liderazgo está formado por los seguidores. Los seguidores son esenciales para el liderazgo, ya que demuestran adhesión, sumisión y emulación de los miembros del grupo. Otro factor crucial a considerar es el poder. Es esencial determinar las múltiples formas de poder que poseen los individuos denominados líderes. En consecuencia, el poder debe ser el último aspecto fundamental a analizar. (Knippenberg y Dwertmann, 2022)

#### **1.1.4 Tipos de liderazgo de liderazgo educativo**

Desde la década de 1970, se ha prestado cada vez más atención a la investigación sobre el liderazgo escolar. Esta investigación ha suscitado debates sobre la utilidad de diversos tipos o estilos de liderazgo educativo para mejorar los resultados del aprendizaje. Según la profesora Harris (2003) en las últimas décadas, tres escuelas de pensamiento sobre liderazgo (el transformacional, el instructivo y el pedagógico) han tenido el mayor impacto en las instituciones educativas. Esta sección ofrece una breve descripción de estas creencias, que se centran en el vínculo que los líderes crean con sus seguidores.

La definición de la OCDE de líderes escolares no sólo incluye a quienes desempeñan funciones educativas oficiales, sino también a diversos miembros de la organización. La asignación de responsabilidades de liderazgo entre los distintos miembros dependerá de las circunstancias específicas de cada escuela,

incluidas sus formas de gobierno escolar, marcos de gestión, grados de autonomía, formas de rendición de cuentas, tamaño y niveles de logros de los estudiantes.

#### **A. Liderazgo transaccional**

Este estilo se basa en la relación de intercambio entre el líder y sus seguidores, donde el líder coordina, evalúa y recompensa el trabajo mediante incentivos económicos. Es efectivo para objetivos claros y estáticos, pero se cuestiona por su enfoque en el control y cambios estructurales en lugar de culturales.

#### **B. Liderazgo transformacional**

Originado por J. M. Burns en 1978, este enfoque motiva a los seguidores mediante valores y emociones compartidas, y se enfoca en el desarrollo y compromiso profesional. Es crucial para enfrentar cambios complejos y mejorar la cultura organizacional, aunque se considera insuficiente por sí solo para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.



### **C. Liderazgo instruccional o pedagógico**

Esta metodología, creada en la década de 1980, se centra en la facilitación de la educación y la mejora de los métodos pedagógicos para lograr mejores resultados académicos. Una de sus características destacadas es su enfoque en la mejora del desarrollo profesional docente y la gestión pedagógica.

### **D. Integración de enfoques**

El texto sugiere que el liderazgo transformacional y el instruccional pueden ser complementarios, integrándose en enfoques como el liderazgo "centrado en el aprendizaje" que busca mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje y transformar las condiciones educativas.

### **E. Liderazgo distribuido**

Este concepto plantea que el liderazgo debe estar distribuido entre varios miembros de la comunidad educativa, beneficiándose de las capacidades colectivas y desconcentrando el trabajo de los líderes formales. Se basa en teorías como el Aprendizaje Organizacional y el Conocimiento Distribuido, promoviendo una cultura de colaboración y utilización eficiente de recursos existentes.

En conclusión, la evolución del liderazgo educativo ha pasado de enfoques centrados en el control y la recompensa hacia modelos que valoran la colaboración, el desarrollo profesional y el enfoque en la calidad del aprendizaje, destacando la importancia de combinar diferentes estilos de liderazgo según el contexto y las necesidades específicas de cada escuela.

### Figura 3

#### *Desarrollo del liderazgo educativo*



*Nota.*

<https://coachingparapequenosheroes.es/wp-content/uploads/2020/05/LIDERAZGO-EDUCATIVO-1024x576.png>

#### 1.1.5 Gestión educativa

La gestión educativa se refiere a la estructura sistemática y la interacción de varios elementos o factores que existen dentro de las operaciones cotidianas de una escuela. Abarca diversos aspectos como los roles y responsabilidades de los individuos dentro de la comunidad educativa (como directores, maestros, estudiantes, personal administrativo, personal de mantenimiento, padres y la comunidad local), las interacciones y conexiones entre estos individuos, los temas y preocupaciones que abordan y la forma en que los abordan. Todo esto tiene lugar dentro de un marco cultural que otorga significado a sus acciones y está guiado por normas, reglas y principios. El objetivo final es crear entornos y condiciones de aprendizaje propicios para los estudiantes. Todos los aspectos internos y externos cohabitan, interactúan y están interconectados de manera dinámica. Dentro de estos elementos, se pueden identificar y categorizar varios actos en función de su naturaleza. Por lo tanto, podemos ver actividades que pertenecen a la pedagogía, la administración, las instituciones y la comunidad. (MINEDU, 2021)

Desde esta perspectiva, la gestión educativa puede describirse como el esfuerzo coordinado de muchos individuos y grupos que trabajan dentro de una institución educativa para asegurar que la institución cumpla con su misión y propósito mediante la implementación de políticas, programas y prácticas adecuadas. La administración educativa es un sistema de teorías, conceptos y categorías que explica y describe todo lo que tiene que ver con la organización, gestión y dirección de la educación. La gestión educativa, por otro lado, es un conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que pone en práctica esta teoría explicativa. Como tal, es la estrategia concreta que permite gestionar el desarrollo de la educación. (García-Conislla, 2019)

Otra forma de verlo es como una colección de reglas sobre cómo gestionar las operaciones diarias de una organización y sus recursos.

### **1.1.6 Dimensiones de la gestión pedagógica**

#### **A. Dimensión profesional**

La gestión implica la implementación de procesos que apuntan a lograr objetivos dentro de una organización. El término "gestión" siempre ha estado fuertemente asociado con cuestiones que pertenecen únicamente a la administración. La gestión educativa es un enfoque sistemático que apunta a mejorar las iniciativas educativas de las instituciones. Sirve para preservar la autonomía institucional al tiempo que se alinea con los objetivos estatales y mejora los procesos pedagógicos para abordar las necesidades educativas específicas de las comunidades locales y regionales (Jones y George, 2016)

#### **B. Dimensión personal**

El objetivo de la gestión educativa es satisfacer las demandas individuales y sociales de un determinado grupo social en términos de su bienestar educativo, cultural y económico a través de la administración estratégica e imaginativa de las instituciones educativas. (Jiménez, 2019)

La gestión es un proceso dinámico y adaptable que mantiene el foco en los objetivos a largo plazo y reconoce las circunstancias actuales.

Distingue entre la operación, que implica gestionar tareas existentes y definidas, y la gestión, que implica la elaboración de estrategias y el trabajo para alcanzar objetivos futuros. Este proceso se lleva a cabo de forma sistemática, creando las condiciones necesarias para el éxito. Por lo tanto, debe ser integral. Por otra parte, la perspectiva de procesos define la gestión como el uso de un conjunto de estrategias, herramientas y procesos para asignar eficazmente los recursos y facilitar el crecimiento de las operaciones institucionales (Hunt, 2019).

### **C. Dimensión social**

La validez de los modelos de organización del trabajo basados en principios de administración y control está siendo cada vez más cuestionada, sobre todo por las implicaciones de la división del trabajo que sugieren y la alienante desconexión entre diseñadores e implementadores. Valores tradicionales como la obediencia y la conformidad están siendo reemplazados por otros más progresistas: la creatividad, la participación activa, la contribución reflexiva, la flexibilidad, la innovación, la capacidad de aprendizaje permanente y el concepto de la escuela como comunidad de aprendizaje, entre otros. El trabajo colaborativo en las instituciones educativas incluye mecanismos que permiten la comprensión, la planificación estratégica, la ejecución y el análisis colectivo de tareas y metodologías (Maureira, 2018).

Según Hernández (2006) en el ámbito de la participación social, el personal directivo es responsable de informar a los padres y representantes sobre el funcionamiento del centro, definir su participación en las distintas actividades, crear canales de comunicación, fomentar la participación de la comunidad en el mantenimiento de las instalaciones, participar activamente en las actividades escolares y extraescolares, promover el apoyo de los padres al aprendizaje en casa y atender las diversas necesidades educativas de la comunidad. Es fundamental que todos los agentes educativos estén conectados con el compromiso social, fomentando la participación activa del centro en la comunidad. Además, esta conexión tiene la ventaja añadida de proporcionar plazas adecuadas.

Nieves (2015) “Algunos centros educativos aún priorizan la dimensión administrativa, la gestión de recursos y el control de actividades en la gestión educativa”. Teniendo en cuenta los puntos antes mencionados, es fundamental que el centro educativo se involucre activamente en el quehacer cotidiano de la comunidad, ya que los estudiantes son miembros integrales de la comunidad educativa y es fundamental conocer los atributos de la misma para comprender los múltiples problemas que preocupan a los niños. Además, es evidente que cada dimensión tiene una relevancia significativa en la configuración del centro educativo y para que este funcione bien es necesaria una fuerte correlación entre ellas.

#### Figura 4

##### *Dimensiones de la gestión educativa*



*Nota.*

[https://press.parentesys.com/gratis/img/12836/12836\\_20180623090618.png](https://press.parentesys.com/gratis/img/12836/12836_20180623090618.png)

### 1.1.7 Características de la gestión educativa

#### A. Centralidad en lo pedagógico

La distinción entre administración y gestión se refiere a la comprensión y manejo de las entidades y problemáticas educativas. Los modelos actuales de gestión escolar son inadecuados para abordar estas

cuestiones en sociedades cada vez más complejas, diversas y que exigen mayores estándares y pertinencia educativa. Es necesario comprometerse con la difusión de la idea de que el propósito principal de las organizaciones educativas es facilitar el aprendizaje. Esto ayudará a alinear a cada institución educativa y a todo el sistema en la consecución de la formación necesaria. (Huanca-Arohuanca, et al., 2020).

#### **B. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización**

La transformación implica la reconfiguración de las tareas educativas en torno a determinados conceptos centrales:

- Mejorar la colaboración profesional a todos los niveles
- La integración de tareas que antes eran distintas, como el diseño y la ejecución, la reestructuración de la comunicación basada en redes y, lo más importante, el desarrollo de nuevas habilidades avanzadas.

#### **C. Apertura al aprendizaje y a la innovación**

En lugar de depender de patrones de soluciones definidos, ahora es crucial contar con enfoques sistemáticos para implementar remedios innovadores y adecuados para cada nueva circunstancia desafiante. El objetivo de la gestión educativa es establecer una organización inteligente que promueva el aprendizaje de todos sus miembros y fomente la experimentación. Su objetivo es innovar para alcanzar metas educativas, superar la resistencia al cambio y priorizar objetivos claros, enfatizando al mismo tiempo la necesidad de transformación (Huanca-Arohuanca et al., 2020).

#### **D. Asesoramiento y orientación profesional**

Para abordar la naturaleza compleja y diversa de los entornos emergentes, es esencial desarrollar un conjunto integral de técnicas de gestión educativa que faciliten soluciones únicas para los procedimientos de enseñanza. Serán necesarios espacios para involucrar la metacognición, contemplar la acción, potenciar la autoridad epistémica y la influencia de los instructores, facilitar la identificación de dificultades y fomentar redes

para compartir experiencias, entre otras cuestiones (Freire y Miranda, 2014).

Para lograr esa variedad es necesario establecer un método específico de integración y coordinación, que no sólo debe aplicarse durante la formación inicial de los docentes, sino también en la prestación continua de asesoramiento y asistencia en los contextos institucionales y de desarrollo. Para ello será necesario adoptar metodologías novedosas, realizar ensayos, utilizar marcos de investigación adaptables y establecer sistemas regionales y municipales de evaluación de la calidad, todo lo cual informará las iniciativas transformadoras, orientará los logros y servirá como catalizador para sostener los esfuerzos en curso que aún no han dado los resultados deseados. (Canaza-Choque et al., 2021)

## **1.2 Antecedentes**

### **1.2.1 Internacionales**

Carbone (2008) en la tesis “Situación del liderazgo educativo en Chile. Santiago: Ministerio de Educación - Universidad Alberto Hurtado”, Analizo las prácticas de liderazgo de los equipos directivos desde un punto de vista analítico empírico conceptual. El objetivo principal es comprender la correlación entre el liderazgo de los equipos directivos y el uso de herramientas de gestión, así como compararlo con los logros académicos de los estudiantes. El estudio realizó un análisis cuantitativo de elementos personales, institucionales y ambientales. También proporcionó una descripción y formulación de un perfil de los directivos, junto con un análisis práctico conceptual. La muestra de establecimientos fue seleccionada con base en los siguientes criterios: nivel de desempeño, tipo institucional, nivel educativo, distribución por género, tamaño de la matrícula y ubicación geográfica. Las herramientas utilizadas se derivaron del Marco para la Buena Gestión (MBD), el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SACGE) y otras investigaciones que destacan el liderazgo como un elemento fundamental en el logro de los logros de las escuelas. Las pautas de Eventos Conductuales y el Test de Estilos de Aprendizaje se aplicaron a todos los miembros del equipo directivo de cada empresa, incluido el director de la misma. Un análisis del perfil del director reveló que se observan resultados positivos cuando los directores

adoptan estilos de liderazgo participativo o autoritario (que son extremos opuestos del espectro), mientras que los resultados negativos se asocian con un equipo de gestión que tiende a externalizar responsabilidades y centralizar la toma de decisiones.

Flores (2008) en su investigación “Las competencias que los profesores de educación básica movilizan en su desempeño profesional docente”, La investigación se centra en las competencias que los docentes de educación básica utilizan en su quehacer profesional. Su principal propósito es describir tanto la autoevaluación de su desempeño como la evaluación externa que realizan los directores de las escuelas sobre su desempeño profesional. El estudio incluyó a educadores de 44 escuelas básicas de Chile. Durante la primera etapa, se examinó a un grupo de 204 docentes del segundo ciclo y, en la etapa posterior, se incluyó a 284 docentes del primer ciclo. El uso de herramientas de autoevaluación y evaluación externa reveló deficiencias específicas en las áreas evaluadas, entre ellas, la preparación docente, el establecimiento de un ambiente de aprendizaje adecuado, la enseñanza centrada en el alumno y las tareas profesionales. Se destaca que solo un 34,2% de los docentes incorpora la contextualización de los contenidos en su planificación de clases, mientras que un 45,6% no considera de manera consistente las fortalezas y debilidades de los estudiantes para el desarrollo óptimo de la clase y un 60,0% muestra un entusiasmo limitado por implementar procesos educativos desafiantes. (Canaza-Choque, Escobar-Mamani, et al., 2021).

Thieme (2005) en su tesis doctoral “Liderazgo y eficiencia en la educación primaria”, Esta tesis doctoral examina la correlación entre liderazgo y eficiencia en el sistema educacional chileno. En particular, analiza la conexión entre educación y sociedad en Chile, con el objetivo de evaluar el desempeño de las instituciones de educación primaria según parámetros de referencia mundiales. La investigación examina los estilos de liderazgo de los directores y su impacto en la efectividad educativa. Para ello, se utilizaron metodologías como el análisis envolvente de datos y el análisis factorial, utilizando hallazgos de evaluaciones globales como PISA y TIMMS. Los resultados indican una falta general de efectividad de hasta un 15,4% en las instituciones educativas chilenas. En cuanto al liderazgo gerencial, se ha demostrado que los estilos de liderazgo activos están



vinculados a mayores niveles de satisfacción, mayor esfuerzo y efectividad percibida. Sin embargo, no se observó una correlación estadísticamente significativa entre la efectividad técnica de las empresas y el tipo de liderazgo utilizado.

García (2006) en su tesis doctoral “La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo”, Esta investigación indaga sobre el desarrollo del clima psicológico y su correlación con los estilos de liderazgo, con el objetivo de comprender las razones de las diferentes percepciones del clima entre las personas dentro de una misma empresa. Se realizó un análisis multivariado en cuatro hospitales, tanto públicos como privados. La muestra estuvo compuesta por 632 personas, entre médicos, enfermeras y personal técnico. Si bien la investigación examinó principalmente el sector de la salud, sus resultados y conclusiones también pueden aplicarse al ámbito educativo. El estudio encontró que la forma en que los líderes interactúan con los miembros de su equipo tiene un impacto significativo en la generación de un ambiente de trabajo feliz, una visión que a menudo comparten los subordinados. Además, se observó que los estilos de liderazgo se ajustan en función de los distintos atributos del grupo, lo que mejora la atmósfera de trabajo.

Gago (2004) en su estudio “La dirección pedagógica de los institutos de educación secundaria.” Esta investigación tiene como objetivo analizar el papel de liderazgo educativo de los directores de los centros públicos de enseñanza secundaria de Asturias y aportar medidas para mejorar su desempeño. El estudio incluyó una combinación de metodologías cuantitativas y cualitativas, y su objetivo principal fue proporcionar un análisis descriptivo y observacional. Las variables de información incluyeron el comportamiento de los líderes, mientras que los factores de categorización consistieron en sexo, edad, etapa profesional, duración del servicio y tamaño del centro. Se seleccionó una muestra de una población de 1.870 instructores y 28 directivos. La muestra estuvo compuesta por 123 docentes y 16 directores. El método cualitativo utilizó la escala de estimación de liderazgo y el procedimiento Delphi para la recolección de datos. Los hallazgos del estudio sugieren que la función del director como líder educativo es intrincada y se ve afectada por varias circunstancias. Un liderazgo educativo efectivo

necesita un cambio en la estructura escolar para apoyar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

### 1.2.2 Nacionales

Trujillo (2017) en su tesis tuvo como objetivo “determinar la relación entre liderazgo directivo y gestión pedagógica en docentes de la red 1 Ancón, la 2016”, El estudio se realizó con una técnica cuantitativa, específicamente con un método descriptivo correlacional de nivel básico. El diseño del estudio fue no experimental y de corte transversal. Se incluyó en la muestra a un total de 90 docentes de la red 1 Ancón, a quienes se les aplicó una encuesta que utilizó dos instrumentos creados específicamente para evaluar las variables en investigación. Los datos se examinaron mediante métodos estadísticos descriptivos e inferenciales. El análisis de correlación reveló una relación positiva fuerte y significativa entre las variables, con un coeficiente de  $r = 0,874$ . El valor de significancia (sig) de 0,000, que es menor que el umbral de 0,05, apoya aún más la significancia estadística de la relación. Por lo tanto, se refutó la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se apoyó la hipótesis alternativa ( $H_i$ ), lo que indica una correlación sustancial entre el liderazgo dirigido y la gestión pedagógica entre los docentes de la red 1 Ancón en el año 2016.

Baque (2020) el objetivo principal de la investigación es evaluar en qué medida la felicidad laboral de los docentes de la Unión Ecuatoriana se ve afectada por el liderazgo y la gestión administrativa implementada por los directores. El estudio contó con una cohorte de 81 directores y 353 instructores seleccionados de las 11 instituciones educativas afiliadas a la Unión Ecuatoriana. Las pruebas de hipótesis realizadas indicaron una correlación entre el liderazgo y el ambiente de trabajo, el compromiso institucional y el trato justo e igualitario. Sin embargo, no se encontró una asociación significativa entre el liderazgo y el desempeño o el reconocimiento docente. En cuanto a la gestión administrativa, se demostró que no existe una asociación sustancial con el ambiente de trabajo o el desempeño docente. Sin embargo, se observaron relaciones modestas entre el compromiso institucional, el reconocimiento docente, el trato justo e igualitario y la gestión administrativa. La investigación enfatiza la necesidad de realizar encuestas de

satisfacción frecuentes en cualquier empresa para determinar los requisitos de los empleados y mitigar la rotación y la infelicidad de los trabajadores.

Ramos (2018) tuvo como objetivo “determinar la influencia del liderazgo directivo en la gestión educativa en el I.E.S.T.P Catalina Buendía de Pecho de Ica, año 2017”. La investigación utilizó una metodología cuantitativa, con un tamaño de muestra de 79 docentes. Los hallazgos indican una notable correlación entre el liderazgo administrativo y la gestión educativa en el I.E.S.T.P. “Catalina Buendía de Pecho” de Ica, específicamente en el año 2017. La conclusión se deriva del coeficiente de correlación de Pearson,  $r = 0,852$  (Tabla 11), que sugiere que un liderazgo gerencial más fuerte se vincula con una mayor calidad de la gestión educativa. Por el contrario, un liderazgo gerencial más débil se asocia con un menor nivel de gestión educativa al interior del equipo directivo de la institución en cuestión. Además, se demostró que el 72,58% del grado de impacto entre las variables puede explicarse por las instancias observadas.

Vargas (2019) tiene por objetivo determinar de qué “manera el liderazgo directivo se relaciona con la gestión escolar en la Institución Educativa N° 32466 Matacancha – 2019”, El estudio utilizó un enfoque descriptivo correlacional, utilizando métodos de encuesta y observación para evaluar las actitudes mostradas por los docentes de la muestra. Los datos obtenidos demuestran una correlación positiva entre liderazgo gerencial y gestión escolar, ya que el valor calculado de  $\chi^2 = 10,20$  supera el valor crítico de  $\chi^2 = 9,49$ . Por lo tanto, la hipótesis nula, que afirmaba que no existe relación entre liderazgo gerencial y gestión escolar, fue rechazada. Con base en un umbral de significancia de 0,05, podemos inferir que existe una relación sustancial entre liderazgo gerencial y gestión escolar, lo que indica que no son independientes.

Valencia (2019) tiene como objetivo “establecer la relación entre el liderazgo del director y la gestión educativa”. El estudio, con un enfoque descriptivo correlacional y una metodología no experimental, incluyó una muestra de 28 directores. El análisis determinó que existe una asociación notable entre el liderazgo del director y la gestión educativa, como lo demuestra un coeficiente de correlación de Spearman de 0,100 y un p-valor estadísticamente significativo de 0,000. Además, el análisis de frecuencias revela que el 61,5% de las calificaciones

de liderazgo de los directores en las instituciones educativas públicas de la zona de Ilo – Moquegua en el año 2019 se ubican en un nivel ordinario.

Valencia (2017) en la tesis “La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016”, El estudio encontró una correlación significativa y favorable entre la gestión educativa y el liderazgo de los directores en las Instituciones de Educación Inicial de la Red N° 09 Ate Vitarte en el año 2016 (2) Existe una correlación robusta y favorable entre el acto de planificar y el enfoque de liderazgo consultivo utilizado por los directores en estas organizaciones (3) En el año 2016, se observó una correlación entre la organización y el liderazgo participativo de los directores en las Instituciones de Educación Inicial de la Red N° 09 Ate Vitarte. La correlación fue moderada y favorable.

Espinoza (2010) en la tesis la “Influencia de la aplicación del programa nacional de formación y capacitación permanente sobre el nivel de desempeño didáctico de los docentes de educación primaria de la Institución Educativa N° 20820, Huacho”, El presente estudio se centró en una población de 28 docentes de educación básica de la Institución Educativa N° 20820 de Huacho en el año 2009. La investigación tuvo como objetivo determinar el impacto del Programa Nacional de Formación Permanente y Capacitación (PRONAFCAP) en los niveles de desempeño didáctico de los docentes. Se utilizaron dos instrumentos: una encuesta de opinión para evaluar el grado de aceptación y adherencia al plan de capacitación, y una lista de cotejo para evaluar la gestión cognitiva y metodológica de los docentes en su desempeño en el aula. Los resultados revelaron un 60% de aceptación de la implementación del programa, mientras que se observó un alto nivel de efectividad en el desempeño didáctico, con un 66% de docentes que demostraron buenos resultados. El estudio concluyó que la aplicación del programa mejora significativamente los niveles de desempeño didáctico de los docentes de educación básica.

Mansilla (2007) en su investigación la “Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la institución Inmaculada Concepción. Los Olivos, Lima-Perú”, El objetivo de la investigación

fue evaluar el impacto del estilo de gestión, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz en el rendimiento académico de los estudiantes de secundaria de la institución educativa Inmaculada Concepción de Los Olivos. Se realizó una investigación longitudinal no experimental con un grupo diverso de participantes, incluidos padres, docentes y estudiantes. Se aplicó una encuesta con escala Likert a estos tres grupos para evaluar el liderazgo directivo y la gestión exitosa. Los registros de evaluación final se utilizaron como fuente de datos para evaluar el rendimiento académico medio de los estudiantes. Uno de los hallazgos del estudio es que un director que adopta un estilo de liderazgo democrático y tiene fuertes habilidades de liderazgo estratégico tiene un impacto beneficioso en el rendimiento académico de los estudiantes.

### 1.2.3 Locales

Miranda (2021) tuvo como objetivo “Determinar la influencia del liderazgo directivo en los procesos de gestión educativa en las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021”. El estudio se realiza mediante el enfoque de investigación cuantitativa y se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson para evaluar la asociación descubierta denotada por “r”. El resultado final del estudio es que la Hipótesis Alternativa es aceptable para el objetivo general. Además, se ha verificado que las instituciones educativas de la provincia de Chucuito Juli en el año 2021 se basan principalmente en un estilo de liderazgo tradicional en sus procesos de gestión. Este estilo de liderazgo no contribuye de manera efectiva al desarrollo educativo, lo que resulta en niveles de gestión inadecuados.

Pacosonco (2021) su propósito fue “determinar la correlación entre los estilos de liderazgo y clima organizacional en las IIEE del nivel inicial del distrito de Macusani”. El estudio se clasifica metodológicamente como descriptivo correlacional. La población y muestra está conformada por 5 directores y 10 instructores. Los hallazgos adquiridos son los siguientes: El estilo de liderazgo autoritario y el clima organizacional en instituciones de educación infantil tienen un vínculo positivo leve, como lo demuestra un coeficiente de correlación ( $r$ ) de 0,134. El estilo de liderazgo democrático mostró tener un vínculo positivo significativo con el clima organizacional, como lo indica un coeficiente de

correlación ( $r$ ) de 0,681. Además, se descubrió un vínculo positivo moderado entre el estilo de liderazgo liberal y el clima organizacional, con un valor de correlación ( $r$ ) de 0,443.

Sellerico (2017) realizó con el propósito de “determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Secundaria María Auxiliadora en la ciudad de Puno”, El estudio se caracteriza por un diseño descriptivo correlacional, con una muestra de 50 docentes. Se utilizó el coeficiente  $R$  de Pearson para establecer la correlación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral. Los resultados sugieren una relación positiva modesta entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral. La conclusión se deriva de los resultados de la prueba estadística de Correlación  $R$  de Pearson, que arrojó un valor de 0,408\*\*. Este valor indica una asociación moderada entre la existencia de un liderazgo gerencial autoritario y el desempeño laboral. Más precisamente, se observó que el director de la I.E.S “María Auxiliadora” tiene un enfoque de liderazgo autoritario, mientras que los docentes de la Institución Educativa Secundaria “María Auxiliadora” de la ciudad de Puno exhibieron un grado mediocre de desempeño laboral durante el año académico 2017.

Chata (2018) tuvo como objetivo general “determinar el tipo de relación que existe entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata – Puno (Perú)”, En el segundo semestre del año académico 2017, se realizó la investigación utilizando una técnica cuantitativa. La investigación fue de naturaleza básica y se centró en la descripción del tema. El diseño del estudio incluyó el examen de correlaciones entre variables. La población estuvo conformada por 122 docentes. El estudio ha demostrado que existe una correlación clara y beneficiosa entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones de formación en gestión pública en el área de Coata – Puno. En la prueba de hipótesis, el valor calculado de  $Z_c$  fue 5.2090985, que superó el valor crítico de  $Z_t$  (1.96). Como resultado, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa. Además, se determinó que el estilo de liderazgo predominante es democrático y que el clima organizacional en estas instituciones es propicio.

Alarcón (2017) su investigación es “determinar la influencia entre los tipos de liderazgo que ejercen los directivos y la gestión administrativa en las instituciones educativas primarias en la ciudad de Puno”. El estudio, de tipo no experimental y diseño descriptivo explicativo, incluyó una muestra de 202 docentes. La investigación concluyó que el coeficiente de correlación lineal simple de Pearson ( $r$ ) entre las variables Tipos de liderazgo (X) y Gestión administrativa (Y) fue de 0,81. Esto sugiere una fuerte asociación positiva entre ambas variables, acercándose a una correlación positiva casi perfecta. En pocas palabras, un liderazgo efectivo, en particular el de tipo participativo-democrático, está vinculado a una fuerte capacidad para manejar tareas administrativas.

Huatta (2019) tuvo como objetivo “determinar el nivel de correlación entre el liderazgo pedagógico del director y la gestión escolar en las instituciones educativas”. Este estudio, con una metodología rudimentaria y un diseño de investigación no experimental, se realizó con una muestra de 265 docentes. Los datos fueron examinados tanto a nivel descriptivo como inferencial con el fin de determinar la correlación entre los factores de liderazgo pedagógico y gestión educativa. Con base en estos hallazgos, se determinó que el liderazgo pedagógico del director, tal como se muestra a través de sus cinco dimensiones, se correlaciona directamente con la gestión educativa y sus cuatro dimensiones al interior de la institución educativa. La prueba estadística de Pearson arrojó un coeficiente de correlación de  $R=0,208$ , lo que indica un vínculo positivo modesto entre el liderazgo pedagógico y la gestión educativa.

Flores (2019) tuvo como objetivo “determinar y establecer el tipo de liderazgo que ejercen los directivos al llevar a cabo sus funciones en relación con la gestión institucional en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Puno”, El estudio, de naturaleza descriptiva correlacional, se realizó sobre una muestra de 24 directores. Los hallazgos indican que los docentes no participan activamente debido a que el director no promueve el compromiso, la unidad, la cohesión, la convivencia pacífica y la práctica de valores. Esta falta de participación está vinculada a la falta de liderazgo del director. Además, las herramientas de gestión a menudo no surgen de la participación de los actores educativos dentro de la institución y no son efectivas, lo que indica una falta de comprensión sobre la importancia del liderazgo. Estos resultados se alinean con



la cuestión destacada en el informe, que revela una administración inadecuada en la institución.



## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1 Identificación del problema

En la actualidad, existe una preocupación persistente en la sociedad en el ámbito educativo por mejorar los resultados de nuestro sistema educativo en todos los niveles. Uno de los desafíos es mejorar y promover el desarrollo de un nuevo modelo de liderazgo en las instituciones educativas. Este modelo gira en torno al director-líder, que desempeña un papel central en la adopción de nuevas actitudes y valores al tiempo que dirige la educación. El director-líder tiene en sus manos el destino de las instituciones educativas y su capacidad para gestionar y satisfacer eficazmente la demanda educativa social depende de sus capacidades y competencias de liderazgo (Juárez, 2017).

Así mismo para Gallegos (2004) históricamente, los sistemas educativos han reconocido al director como la entidad autoritaria responsable de supervisar las tareas administrativas y pedagógicas dentro de una institución educativa. Este rol está guiado por formalidades que suelen estar respaldadas por reglas complejas y extensas. Esta estrategia ha dado como resultado que los directores tomen decisiones dependiendo del grado de confianza que tengan con sus colaboradores, lo que conduce a un estilo mayormente burocrático donde las decisiones y métodos administrativos impactan las preocupaciones pedagógicas.

Esto indica que el principal obstáculo para la efectividad en las organizaciones escolares es la falta de coordinación entre la administración y los métodos de enseñanza, particularmente en escuelas con sistemas de gestión convencionales que priorizan el monitoreo y la supervisión. (Calla, 2018)

Así, en ese entender, las exigencias para quienes asumen este rol importante, son cada vez mayores. Calero (2006) el director de un centro educativo debe tener una clara comprensión de su función como líder. Debe inspirar respeto y conseguir el apoyo de los demás, no sólo por sus creencias y valores, sino también por sus habilidades interpersonales con los compañeros.

Un líder tiene influencia y autoridad, no sólo por su posición legal, sino porque personifica, expresa y defiende los principios que reflejan las más nobles ambiciones de los miembros de la organización (Lupano y Castro, 2018).

## **2.2 Enunciados del problema**

### **2.2.1 Problema general**

- ¿En qué medida la gestión educativa se relaciona con el liderazgo de los directores de las instituciones educativas Secundarias del Distrito de Santo Tomás, 2017?

### **2.2.2 Problemas específicos**

- ¿Qué relación existente entre la dimensión profesional y el liderazgo de la gestión pedagógico de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Santo Tomás, 2017?
- ¿Qué el vínculo que existe entre el liderazgo de gestión administrativa con la dimensión personal en las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Santo Tomás, 2017?
- ¿Qué relación existente entre el liderazgo de la dimensión social y la gestión Institucional de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Santo Tomás, 2017?

## **2.3 Justificación**

El presente estudio surge de la necesidad de dar respuesta a las inquietudes de docentes, padres de familia y autoridades sobre el fortalecimiento de la gestión en el nivel secundario de las Instituciones Educativas del distrito de Santo Tomás, ubicado en la zona del Cusco. Esta necesidad surge de las dificultades que enfrentan los directores, quienes tienen la responsabilidad de estas instituciones y deben asumir un lugar destacado en la gestión educativa que se espera de ellos.

Los hallazgos y sugerencias que se deriven de este estudio serán muy importantes, ya que pueden servir como reservorio de conocimiento para futuras investigaciones, así como para mejorar el enfoque metodológico y las herramientas utilizadas. A pesar de que el Ministerio de Educación (MINEDU) colabora con varias universidades para desarrollar

cursos de capacitación para directores, docentes y funcionarios educativos, la efectividad de estos cursos para mejorar la gestión no ha sido evaluada por las instituciones. Además, esta investigación podría proporcionar información valiosa para los procesos de toma de decisiones relacionados con la formación y el desarrollo continuo de los directores. También podría servir como base para establecer una escuela aprobada dedicada a la formación y capacitación de estas autoridades educativas. (Canaza-Choque, 2021).

## **2.4 Objetivos**

### **2.4.1 Objetivo general**

- Determinar el grado de relación existente entre el liderazgo y la gestión educativa de sus respectivas Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Santo Tomás, 2017.

### **2.4.2 Objetivos específicos**

- Establecer la relación existente entre la dimensión profesional y el liderazgo de la gestión pedagógico de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Santo Tomás, 2017.
- Determinar el vínculo que existe entre el liderazgo de gestión administrativa con la dimensión personal en las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Santo Tomás, 2017.
- Identificar la relación existente entre el liderazgo de la dimensión social y la gestión Institucional de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Santo Tomás, 2017.

## **2.5 Hipótesis**

### **2.5.1 Hipótesis general**

- El liderazgo de los directores se relaciona significativamente con la gestión educativa de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Santo Tomás, 2017.

### **2.5.2 Hipótesis específicas**



- Existe la relación entre la dimensión profesional y el liderazgo de la gestión pedagógico de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Santo Tomás, 2017.
- Existe vínculo entre el liderazgo de gestión administrativa con la dimensión personal en las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Santo Tomás, 2017.
- Existe relación entre el liderazgo de la dimensión social y la gestión Institucional de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Santo Tomás, 2017.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y METODOS

#### 3.1 Lugar de estudio

La investigación se desarrollará en el nivel secundario de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Santo Tomás, provincia de Chumbivilcas, Región Cusco, ubicado a una altura de 3660 m.s.n.m.

#### 3.2 Población

La población en estudio está integrada por docentes y directores de las Instituciones Educativas Secundarias del Distrito de Santo Tomás.

**Tabla 1**

*Población en estudio*

N°	I.E.S.	Directores	Docentes
1	Rosa de America	1	31
2	C.N. Mixto Santo Tomas	1	43
3	Daniel Estrada Perez	1	21
	Total	3	95

*Nota.* Los fueron extraídos del año académico 2022.

#### 3.3 Muestra

Se consideró a todos los directores y docentes de las Instituciones Educativas mencionadas, por lo tanto, la muestra ha sido censal.

#### 3.4 Método de investigación

##### 3.4.1 Enfoque de investigación

El método cuantitativo, como ya se ha dicho, comprende una serie de procedimientos secuenciales y evidenciales. Las etapas se crean de forma secuencial, una antes de la otra, y es imprescindible ceñirse estrictamente a la secuencia prescrita sin posibilidad de saltarse o eludir ningún proceso. No obstante, es factible redefinir algunas fases si se considera necesario. Este proceso comienza con un concepto inicial que se va refinando y enfocando gradualmente.

Una vez definidos, se formulan los objetivos y las preguntas de investigación, seguidos de un estudio de la literatura actual y la construcción de un marco teórico o punto de vista (Latorre, 2015).

“A partir de las preguntas de investigación, se formulan hipótesis y se determinan las variables; luego se desarrolla un plan para probar estas hipótesis (diseño). Las variables se miden en un contexto específico, y los datos obtenidos se analizan, a menudo utilizando métodos estadísticos. Finalmente, se extraen conclusiones sobre las hipótesis planteadas.” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

### **3.4.1 Tipo investigación**

Descriptivo. A menudo, el objetivo del investigador es describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos, detallando cómo son y cómo se manifiestan. Los estudios descriptivos se enfocan en especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se analice. Es decir, su propósito es medir o recolectar información sobre conceptos o variables, ya sea de manera independiente o conjunta, sin buscar establecer cómo se relacionan entre sí. (Hernández et al., 2014).

En este tipo de estudios, el investigador debe ser capaz de definir, o al menos tener una visión clara de qué se va a medir (conceptos, variables, componentes, etc.) y determinar sobre qué o quiénes se recopilarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, eventos, etc.).

### **3.4.2 Diseño de investigación**

Este enfoque corresponde al descriptivo correlacional, cuyo objetivo es determinar la relación o el grado de asociación entre dos o más conceptos, categorías o variables dentro de un contexto específico. A veces se analiza la relación entre solo dos variables, pero con frecuencia se examinan las interacciones entre tres, cuatro o más variables. En los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre las variables, se mide cada una de ellas (presumiblemente relacionadas) y luego se cuantifica y analiza su vínculo. Estas

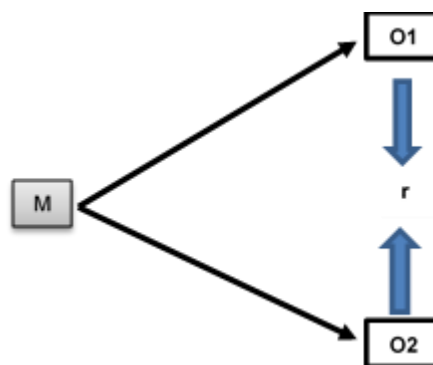
correlaciones se basan en hipótesis que son sometidas a prueba (Hernández et al., 2014).

La principal utilidad de los estudios correlacionales radica en la capacidad de prever cómo se comportará un concepto o variable al conocer el comportamiento de otras variables asociadas. En otras palabras, se busca predecir el valor aproximado de una variable en un grupo de individuos o casos, basándose en los valores que tienen en una o más variables relacionadas.

El coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) es un método utilizado para medir la correlación entre variables en intervalos o razones, y se aplica a relaciones lineales. Este coeficiente se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra para dos variables. Se relacionan las puntuaciones de una variable con las de la otra, utilizando los mismos participantes o casos.

**Figura 5**

*correlación de Pearson*



**M** : Muestra

**O1** : Observación de la variable 1 (liderazgo de los directores)

**O2** : Observación de la variable 2 (gestión educativa)

**R** : Coeficiente de correlación de Pearson

### 3.5 Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

#### 3.5.1 Técnicas de investigación

En este trabajo se utilizarán las técnicas de encuesta y observación con el objetivo de recopilar información sobre la percepción que tienen los docentes acerca del liderazgo directivo. Los principales instrumentos que se emplearán para medir las variables del estudio son:

### 3.5.2 Instrumento: cuestionario a los docentes

“El objetivo de esta evaluación es evaluar el grado de liderazgo según las percepciones de los instructores. La prevalencia de los estilos de liderazgo se evalúa en función del grado de autoritarismo, consulta y participación. Esta evaluación tiene en cuenta factores como los procesos de toma de decisiones, los sistemas de comunicación, las interacciones interpersonales y los sistemas de recompensa y castigo.” (Alvarado, 2002).

Fue adaptado y validado por Castillo (2010) En su tesis de maestría, se empleó el alfa de Cronbach para evaluar la confiabilidad, determinando que la consistencia interna del cuestionario era buena. El cuestionario, de tipo encuesta, consta de 36 ítems distribuidos de la siguiente manera: doce ítems para la gestión pedagógica, diez para la gestión institucional, diez para la gestión administrativa y cuatro enfocados en el estilo de liderazgo de los directores. Estos ítems abordan aspectos clave como los procesos decisorios, el sistema de comunicación, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones. La encuesta tiene una duración aproximada de 20 minutos, durante los cuales los participantes seleccionan una opción por cada reactivo, utilizando una escala ordinal que va de 1 a 5, donde 1 corresponde a "Nunca", 2 a "Raramente", 3 a "Ocasionalmente", 4 a "Usualmente" y 5 a "Siempre".

Según Hernández et al. (2014) Un cuestionario es un conjunto de preguntas que se utilizan para probar una o más variables. Es necesario que esté alineado con la descripción del problema y la hipótesis. Inicialmente, brindaremos retroalimentación sobre las preguntas y luego discutiremos los atributos favorables de este instrumento en particular, junto con las situaciones en las que se podrían utilizar los cuestionarios.

### 3.5.3 Sistema de variables

#### A. Variables del problema

Las variables que se encuentran en el título de la investigación son las siguientes:

- Variable 1: El liderazgo



- Variable 2: La Gestión Educativa

## B. Operacionalización de variables

**Tabla 2**

Operacionalización de las variables en estudio

Dimens iones	Indicadores	Escala
<b>Variable: Liderazgo</b>	Las decisiones se toman en la cúpula de la organización sin tomar en cuenta a los niveles bajos, a quienes no se escucha	Malo Regular
	La comunicación es descendente y generalmente de órdenes que si no se cumplen tienen castigo	Bueno Muy bueno
	La delegación solo se da en temas de poca importancia o que son rutinarios	
	Se permite la consulta a los subordinados, aunque la confianza es limitada	
Gestión Pedagógica	Se da énfasis en las recompensas materiales y los castigos para los que incumplen	
Gestión Administrativa		

Dimensiones	Indicadores	Escala
Gestión Institucional	Las decisiones generales y estratégicas se toman en el nivel superior dejando en niveles bajos decisiones operativas	
	Se proporcionan recompensas económicas y reconocimientos sociales	
	Se pone en práctica un sistema de participación grupal con políticas definidas	
	La comunicación se da en todos los sentidos y se le da la importancia debida a todos los grupos	
Variable: Gestión Profesional	Diseña estrategias efectivas para lograr avances significativos en el aprendizaje	
	Establece objetivos y promueve el desarrollo profesional de los docentes	Malo Regular Bueno Muy bueno

Dimens iones	Indicadores	Escala
Dimensi ón personal	Promueve el trabajo en equipo y genera compromisos con los docentes	
	Desarrolla normas para controlar aspectos académicos, económico financieros y de recursos humanos	
	Establece un sistema de registro de los alumnos y de atención a los padres de familia	
Dimensi ón social	Propicia un buen manejo de los recursos humanos, financieros y materiales	
	Integra lo pedagógico, administrativo y proyección social para orientar su visión y consolidar su misión	
	Coordina la participación e inclusión de la institución educativa en la	



<b>Dimens iones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala</b>
	problemática y aporte institucional en el contexto local	

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 Resultados

En este capítulo se exponen los resultados de la investigación relacionados con el liderazgo y la gestión educativa en el nivel secundario de las Instituciones Educativas del Distrito de Santo Tomás, 2017. La investigación se basa en el análisis documental y se apoya en fuentes primarias, dado que se interactuó directamente con el objeto de estudio. La información fue recopilada a través de un cuestionario aplicado a los docentes de las Instituciones Educativas del Distrito de Santo Tomás en 2017.

##### 4.1.1 Resultados del objetivo general

###### A. Calificación del liderazgo

Estos son los resultados de la encuesta dirigida a los docentes acerca del liderazgo de los directores en el nivel secundario de las Instituciones Educativas del distrito de Santo Tomás.

**Tabla 3**

*Liderazgo de los directores*

Liderazgo	Frecuencia	Porcentaje
Gestión Institucional	23	24.21%
Gestión Administrativa	51	53.68%
Gestión Pedagógico	21	22.11%
Total	95	100.00%

*Nota.* Resultados de los instrumentos de investigación.

###### A.1 Interpretación

La tabla 3, muestran los resultados de la investigación referidos al liderazgo y la gestión educativa en el nivel secundario de las Instituciones Educativas del distrito de Santo Tomás. Tomando en cuenta la escala de

valoración del presente trabajo, se puede observar que, el liderazgo, un 24,21% de encuestados indica que el director es Institucional, el 53,68% que es Administrativo y el 22,11% que es pedagógico. Es decir, la mayoría de los docentes afirman que los directores son autoritarios a la hora de conducir sus instituciones educativas, o sea como manifiesta Valencia (2008) “Las decisiones clave se toman en los niveles más altos de la estructura organizacional, y la delegación se limita a asuntos rutinarios. La comunicación es relativamente deficiente y sigue un patrón predominantemente vertical descendente, con una limitada consideración de las opiniones de los subordinados.” (p.50). Un segundo grupo de encuestados que numéricamente son la cuarta parte, manifiestan que los directores tienen un estilo consultivo, como dicen Gil y Ginier, (2007), “Se permite la consulta a los subordinados y la delegación de tareas, pero la decisión final siempre recae en la dirección.” (p.324). Y uno de cada 5 docentes afirman que son líderes que permiten participar en las decisiones importantes a la comunidad educativa.

## B. Calificación de la gestión educativa

**Tabla 4**

*Calificación de la gestión educativa*

Gestión educativa	Frecuencia	Porcentaje
Malo	5	5.26%
Regular	25	26.32%
Bueno	41	43.16%
Muy bueno	24	25.26%
Total	95	100.00

*Nota.* Resultados de los instrumentos de investigación.

### B.1 Interpretación

La tabla 4, muestran los resultados de la investigación referidos a la gestión educativa en el nivel secundario de las Instituciones Educativas del distrito de Santo Tomás, tomando en cuenta la escala de valoración del presente trabajo, se puede observar que en la gestión educativa un 43,16% indica que es buena, un 25,26% es muy buena, el 26,32% es regular y tan

solo el 5,26% es mala. Con estos resultados podemos comentar lo siguiente. Existe una percepción de parte de los docentes que la gestión educativa de los directores es buena o muy buena en un porcentaje alto, como es prácticamente el 70 %, es decir estamos ante directores que conocen de gestión educativa, en los aspectos tanto pedagógicos, administrativos, institucionales y comunales. Al margen tenemos a un 25 % de los docentes que califica como “regular” sus gestiones y muy pocos docentes, en realidad solo cinco, la califican como mala. Esto es plausible porque además de ser líderes los directores, también son buenos gestores de su institución educativa, según opinión de los propios docentes.

### **C. Correlación entre el Liderazgo de los directores y la Gestión Educativa en el nivel secundario de las Instituciones Educativas del distrito de Santo Tomás, 2017**

A continuación, se muestra los resultados de las dos variables en estudio, con el fin de hallar el nivel de correlación que muestran ambas variables. Representados con “X” para la variable El liderazgo y “Y” para la Gestión Educativa; del cuadro se desprende los resultados que se reemplazara a la fórmula planteada

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

#### **C.1 Decisión**

- -1.00 = correlación negativa perfecta.
- -0.90 = Correlación negativa muy fuerte.
- -0.75 = Correlación negativa considerable.
- -0.50 = Correlación negativa media.
- -0.25 = Correlación negativa débil.
- -0.10 = Correlación negativa muy débil.
- 0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.
- +0.10 = Correlación positiva muy débil.
- +0.25 = Correlación positiva débil.

- +0.50 = Correlación positiva media.
- +0.75 = Correlación positiva considerable.
- +0.90 = Correlación positiva muy fuerte.
- +1.00 = Correlación positiva perfecta.

**Tabla 5**

*Correlación entre el liderazgo y la gestión educativa*

Correlación entre liderazgo y gestión educativa		Liderazgo	Gestión educativa
Liderazgo	Correlación de Pearson	1	0.532
	Sig. (bilateral)		0.028
	N	95	95
Gestión Educativa	Correlación de Pearson	0.532	1
	Sig. (bilateral)	0.028	
	N	95	95

*Nota.* Resultados inferenciales del cuestionario en SPSS.

## C.2 Interpretación

Aplicando la fórmula de Correlación de Pearson, se obtuvo un indicador de 0,532, lo cual indica una “Correlación Positiva Media” entre las variables identificadas “Liderazgo” y “Gestión Educativa”. Esto quiere indicar que el liderazgo de los directores se relaciona significativamente con la gestión educativa en las Instituciones Educativas Secundarias del Distrito de Santo Tomás. Efectivamente, este nivel de correlación nos da a entender que el liderazgo de los directores, cuyas dimensiones son liderazgo pedagógico, administrativo e institucional, comprenden una gama de competencias que los directores van aprendiendo y dominando con el tiempo de experiencia dentro de su labor de dirección, lo cual a menudo no está debidamente acreditado, pero que a la postre se evidencia



cuando asumen la delicada labor de gestión educativa en sus instituciones educativas.

#### 4.1.2 Resultados de los objetivos específicos

##### A. Calificación del liderazgo pedagógico

Se tiene a continuación el resultado de la encuesta dirigida a los docentes sobre el liderazgo pedagógico de los directores en el nivel secundario de las Instituciones Educativas del distrito de Santo Tomás, 2017.

**Tabla 6**

*Calificaciones del liderazgo pedagógico*

Calificaciones	Frecuencia	Porcentaje
Malo	3	3.16%
Regular	24	25.26%
Bueno	40	42.11%
Muy bueno	28	29.47%
Total	95	100.00%

*Nota.* Resultados de los instrumentos de investigación.

##### A.1 Interpretación

La tabla 6, muestran los resultados de la investigación referidos al liderazgo en la dimensión pedagógica y la gestión educativa en el nivel secundario de las Instituciones Educativas del Distrito de Santo Tomás. Tomando en cuenta la escala de valoración del presente trabajo, se puede observar que en cuanto al liderazgo pedagógico del director un 42,11% de los docentes encuestados indica que es bueno, un 29,47% afirman que es muy bueno.

Esto nos quiere indicar que, en realidad, los directores tienen un calificativo de bueno y muy bueno en más de un 72% por los docentes de las instituciones educativas estudiadas, es decir una mayoría están de acuerdo del buen manejo en materia pedagógica de las instituciones, esto quizás debido a la experiencia o los estudios con que cuentan dichos

directores. Por otra parte, quienes califican de regular es casi una cuarta parte de los encuestados (25,26 %) siendo un porcentaje mínimo que califican de malo el liderazgo en esta dimensión (3,16 %).

En este contexto, el liderazgo pedagógico se refiere a la implementación de métodos efectivos para educar de manera correcta y atractiva, lo que se traduce en un progreso considerable en el aprendizaje. Se puede suponer que los directores están aplicando estas tácticas con éxito.

## **B. Correlación entre el liderazgo pedagógico de los directores y la gestión educativa en el nivel secundario de las Instituciones Educativas del distrito de Santo Tomás, 2017**

A continuación, se presentan los resultados de las dos variables en estudio, con el objetivo de determinar el nivel de correlación entre ellas. Representados con “X” para la variable Liderazgo Pedagógico del director y “Y” para la Gestión Educativa. Los resultados del cuadro se reemplazarán en la fórmula planteada.

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

### **B.1 Decisión:**

- -1.00 = correlación negativa perfecta.
- -0.90 = Correlación negativa muy fuerte.
- -0.75 = Correlación negativa considerable.
- -0.50 = Correlación negativa media.
- -0.25 = Correlación negativa débil.
- -0.10 = Correlación negativa muy débil.
- 0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.
- +0.10 = Correlación positiva muy débil.
- +0.25 = Correlación positiva débil.
- +0.50 = Correlación positiva media.
- +0.75 = Correlación positiva considerable.
- +0.90 = Correlación positiva muy fuerte.

- +1.00 = Correlación positiva perfecta.

**Tabla 7**

*Correlación entre la pedagogía y la gestión educativa*

<b>Correlación entre</b>			
	<b>liderazgo pedagógico y gestión educativa</b>	<b>Liderazgo pedagógico</b>	<b>Gestión educativa</b>
Liderazgo Pedagógico	Correlación de Pearson	1	0.421
	Sig. (bilateral)		0.024
	N	95	95
Gestión Educativa	Correlación de Pearson	0.421	1
	Sig. (bilateral)	0.024	
	N	95	95

*Nota.* Resultados de los instrumentos de investigación.

## B.2 Interpretación

Resolviendo la fórmula se obtuvo un 0,421 de Correlación positiva media lo que quiere indicar que existe relación entre el liderazgo pedagógico de los directores y la gestión educativa en el nivel secundario de las Instituciones Educativas del distrito de Santo Tomás. Con respecto a este resultado podríamos afirmar que el liderazgo pedagógico de los directores, definitivamente está relacionado con la gestión educativa en la dimensión pedagógica y académica, puesto que como hemos visto en el marco teórico, esta dimensión o área de la gestión educativa, tiene como eje esencial el proceso de formación de los estudiantes, enfocando su accionar en el desarrollo de competencias para su desempeño social, profesional y personal, considerándose como aspecto principal dentro del marco del diseño, el desarrollo y la evaluación del currículo escolar del Ministerio de Educación, que es harto conocido por los señores directores de nuestras instituciones educativas secundarias, quienes tienen desde luego una formación pedagógica y experiencia en este tema por su experiencia docente.

## C. Calificación del liderazgo administrativo

Tenemos a continuación los resultados de la encuesta dirigida a los docentes sobre el liderazgo administrativo de los directores en el nivel secundario de las Instituciones Educativas del distrito de Santo Tomás, 2017, como sigue:

**Tabla 8**

*Calificaciones del liderazgo administrativo*

Calificaciones	Frecuencia	Porcentaje
Malo	8	8.42%
Regular	19	20.00%
Bueno	40	42.11%
Muy bueno	28	29.47%
Total	95	100.00

*Nota.* Resultados de los instrumentos de investigación.

### **C.1 Interpretación**

La tabla 8 y figura 4, muestran los resultados de la investigación referidos al liderazgo administrativo en el nivel secundario de las Instituciones Educativas del Distrito de Santo Tomás, 2017, tomando en cuenta la escala de valoración del presente trabajo, se puede observar que un 42,11% indica que es buena, un 29,47% que es muy buena, el 20,0% es regular y tan solo el 8,42% es mala. Es decir entre los calificativos de buena y muy buena tenemos cerca de un 72 % de los docentes, lo cual significa que existe una percepción positiva del liderazgo en la parte administrativa y financiera de las instituciones educativas en estudio, por lo que hay una satisfacción al respecto, ya que esta labor es muy importante, pues trata principalmente del manejo y normatividad de registro y uso de los recursos humanos, materiales, económicos y financieros, de una institución que presta sus servicios a la comunidad.

Adicionalmente a este buen manejo administrativo y financiero un aspecto importante es la transparencia y comunicación que se hace llegar al personal administrativo, docente y alumnos en general, acerca del estado y proyecciones del uso de los recursos y de las gestiones que se realiza para mejorar físicamente y obtener tecnología de soporte para alcanzar de mejor manera los resultados dentro de la planificación estratégica de la institución educativa.

### **D. Correlación entre el liderazgo administrativo y la gestión educativa en el nivel secundario de las Instituciones Educativas del distrito de Santo Tomás, 2017**

A continuación, se presentan los resultados de las dos variables en estudio, con el propósito de determinar el nivel de correlación entre ellas. Representados con “X” para la variable Administrativo del director y “Y” para la gestión educativa; del cuadro se desprende los resultados que se reemplazara a la fórmula planteada

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

### D.1 Decisión

- -1.00 = correlación negativa perfecta.
- -0.90 = Correlación negativa muy fuerte.
- -0.75 = Correlación negativa considerable.
- -0.50 = Correlación negativa media.
- -0.25 = Correlación negativa débil.
- -0.10 = Correlación negativa muy débil.
- 0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.
- +0.10 = Correlación positiva muy débil.
- +0.25 = Correlación positiva débil.
- +0.50 = Correlación positiva media.
- +0.75 = Correlación positiva considerable.
- +0.90 = Correlación positiva muy fuerte.
- +1.00 = Correlación positiva perfecta.

**Tabla 9**

*Correlación entre la administración y la gestión educativa*

<b>Correlación entre Liderazgo</b>			
	<b>Administrativo y Gestión Educativa</b>	<b>Liderazgo Administrativo</b>	<b>Gestión Educativa</b>
Liderazgo Administrativo	Correlación de Pearson	1	0.459
	Sig. (bilateral)		0.014
	N	95	95
Gestión Educativa	Correlación de Pearson	0.459	1
	Sig. (bilateral)	0.014	
	N	95	95

*Nota.* Resultados de los instrumentos de investigación.

## D.2 Interpretación

“Resolviendo la fórmula se obtuvo un 0,459 de Correlación positiva media lo que quiere indicar que existe relación entre lo administrativo de los directores y la calidad de la gestión educativa en el nivel secundario de las Instituciones Educativas del Distrito de Santo Tomás”.

## E. Calificación del liderazgo institucional

Continuando con el estudio, también los docentes encuestados manifestaron su opinión con respecto al liderazgo institucional que demuestran día a día los señores directores en sus respectivas instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Santo Tomás, 2017, como se puede apreciar:

**Tabla 10**

*Calificaciones del liderazgo institucional*

Calificaciones	Frecuencia	Porcentaje
Malo	3	3.16%
Regular	23	24.21%
Bueno	43	45.26%
Muy bueno	26	27.37%
Total	95	100.00%

*Nota.* Resultados de los instrumentos de investigación.

## E.1 Interpretación

La tabla 10 y figura 5, muestran los resultados de la investigación referidos al liderazgo institucional y la gestión educativa en el nivel secundario de las Instituciones Educativas del Distrito de Santo Tomás, tomando en cuenta la escala de valoración del presente trabajo. Se observa que en la calificación de “bueno” en el liderazgo institucional, alcanza un 45,26%, mientras que el calificativo de “muy bueno” marca un 27,37%. Luego un 24,21% de los docentes catalogan de “regular” el liderazgo institucional, demostrado por los directores y tan solo un 3,16% de los encuestados indican que es malo. Lo cual nos orienta en un sentido

positivo, con respecto a que los directores están calificados por la gran mayoría de docentes (72,63 %) que están haciendo bien su trabajo.

Esta variable, consideramos la capacidad de ejercer un liderazgo global, que integra la gestión académica, administrativa financiera y de Comunidad. Además, su esencia es propiciar que todas las áreas de la institución educativa se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión institucional, involucrando procesos orientados a facilitar la coordinación e integración de las áreas y temas transversales y principalmente la inclusión de la institución educativa en el contexto local, regional y nacional.

#### **F. Correlación entre el Liderazgo Institucional de los directores y la Gestión Educativa en el nivel secundario de las Instituciones Educativas del distrito de Santo Tomás, 2017**

A continuación, se presentan los resultados de las dos variables en estudio, con el propósito de determinar el nivel de correlación entre ambas. Representados con “X” la variable Liderazgo Institucional del director y “Y” la gestión educativa. Los resultados del cuadro se trasladan a la fórmula siguiente.

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

##### **F.1 Decisión:**

- -1.00 = correlación negativa perfecta.
- -0.90 = Correlación negativa muy fuerte.
- -0.75 = Correlación negativa considerable.
- -0.50 = Correlación negativa media.
- -0.25 = Correlación negativa débil.
- -0.10 = Correlación negativa muy débil.
- 0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.
- +0.10 = Correlación positiva muy débil.
- +0.25 = Correlación positiva débil.
- +0.50 = Correlación positiva media.



- +0.75 = Correlación positiva considerable.
- +0.90 = Correlación positiva muy fuerte.
- +1.00 = Correlación positiva perfecta.

**Tabla 11**

*Correlación entre el liderazgo institucional y la gestión educativa*

<b>Correlación entre liderazgo institucional y gestión educativa</b>		<b>Liderazgo institucional</b>	<b>Gestión educativa</b>
Liderazgo Institucional	Correlación de Pearson	1	0.628
	Sig. (bilateral)		0.014
	N	95	95
Gestión Educativa	Correlación de Pearson	0.628	1
	Sig. (bilateral)	0.014	
	N	95	95

*Nota.* Resultados de los instrumentos de investigación

## **F.2 Interpretación**

Resolviendo la fórmula se obtuvo un 0,628 de Correlación positiva media lo que quiere indicar que existe relación entre el liderazgo institucional y la gestión educativa de los directores en el nivel secundario de las Instituciones Educativas del distrito de Santo Tomás.

## **4.2 Discusión**

Luego de la aplicación, tabulación y procesamiento de resultados del cuestionario aplicado a los docentes, en número de 95, y aplicar la prueba de correlación de Pearson, en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Santo Tomás, no cabe duda que, efectivamente, el liderazgo de los directores se relaciona significativamente con su gestión educativa. Por otro lado, también se constata de las respuestas de los docentes que perciben que los directores están realizando una buena o muy buena gestión al frente de sus instituciones educativas.

A este mismo resultado, ha llegado también Valencia Vargas, Elizabeth, en su estudio “La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016, donde en una conclusión señala: Existe una relación positiva muy fuerte entre la Gestión Educativa y el liderazgo de los directores de las Instituciones Educativas Iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016”.

Por otro lado, Valencia (2017) opina que “las personas no trabajan en las organizaciones, sino que las personas son la organización”. Es por esto, que creemos, se da una relación directa positiva entre buen liderazgo de los directores, con buena gestión educativa, puesto que las personas, en este caso los directores, se empoderan del cargo recibido y comienzan a realizar una gestión exitosa, ya que son líderes que tienen las cualidades necesarias, son conductores que se ponen la camiseta y sacan adelante sus instituciones.

Por otro lado, algo que nos hace dudar en alguna medida estas afirmaciones, es el hecho de que los encuestados han coincidido en que existe cierto autoritarismo de parte de los directores, tal vez, si es cierto esto y nos atrevemos a lanzar, que nuestra gente, los docentes principalmente, muchas veces requieren que la autoridad se haga sentir, para recién ponerse a trabajar como es debido. Lo cual de hecho que no discutimos.

Por otra parte, frente al tema del liderazgo pedagógico, los docentes nos indican que los directores efectivamente tienen esa cualidad o competencia, que robustece su gestión, dado que, para ser director, se requiere, según las normas del MINEDU, contar con experiencia y buena calificación profesional. Es decir el director necesariamente cuenta con buena cantidad de años de servicio, lo cual le confiere experiencia y conocimiento del tema pedagógico, que desde luego también es demostrado en los sucesivos exámenes a los que se enfrentan, por tanto este liderazgo le permite hacer uso de estrategias efectivas para impartir la enseñanza de forma correcta y atractiva, al educando, para lograr avances significativos en materia de aprendizaje y el desarrollo de competencias precisadas en el currículo de la Educación Básica Regular.

En cuanto a la gestión administrativa, un 72 % de los docentes, califican entre buena y muy buena la gestión administrativa, es decir el manejo adecuado de recursos humanos, materiales, económicos y financieros, teniendo en cuenta que lo hacen en forma austera, con eficiencia y transparencia. El liderazgo directivo o institucional se patentiza



en el actuar eficaz al frente de la institución, en relación al contexto local, regional y nacional, logrando un liderazgo y dándole una personalidad propia hacia su institución, hechos que son corroborados por la comunidad educativa en general.

## CONCLUSIONES

- PRIMERA:** El liderazgo de los directores se relaciona significativamente con la gestión educativa en el nivel secundario de las Instituciones Educativas del distrito de Santo Tomás, hecho que se demuestra con la aplicación de la prueba estadística de Correlación de Pearson, en la que se obtuvo un indicador de 0,532, lo cual marca una Correlación Positiva Media y evidencia lo que en la práctica educativa cotidiana se da a nivel de la conducción de instituciones educativas y que es reflejado también en la respuesta de los docentes quienes opinan favorablemente y tienen la percepción que la gestión educativa de los directores es buena o muy buena en un porcentaje alto, como es prácticamente el 70 %.
- SEGUNDA:** Existe una relación directa entre el Liderazgo Pedagógico de los directores y la Gestión Educativa en el nivel secundario de las Instituciones Educativas del distrito de Santo Tomás, la que se demuestra con una correlación positiva media de 0,421.
- TERCERA:** El liderazgo administrativo de los directores y la gestión educativa en el nivel secundario de las instituciones educativas del distrito de Santo Tomás, están relacionados positiva y directamente ( $r = 0,459$ ) que corresponde a un tipo de Correlación positiva media.
- CUARTA:** El liderazgo directivo o institucional se relaciona directamente con la gestión educativa, e inclusive forma parte de ella, es por eso que en el presente estudio, realizado en el nivel secundario de las Instituciones Educativas del distrito de Santo Tomás, en 2017, se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson un poco alto, de 0,628, que responde a las calificaciones dadas por los docentes encuestados, en el tema de liderazgo institucional, comparado con la percepción de la gestión educativa de los directores.



## RECOMENDACIONES

- PRIMERA:** A la Unidad de Gestión Educativa Local de Santo tomas se le recomienda que los lideres pedagógicos como los directores conozcan los tres aspectos en cuanto a gestión educativa.
- SEGUNDA:** Se recomienda lograr la mayor participación de los líderes es decir los directores en el acompañamiento pedagógico en la gestión educativa para mejorar la calidad educativa de la provincia de santo tomas.
- TERCERA:** A los directores también se les recomienda comunicar con claridad a todo el equipo el trabajo que se realiza en gestión educativa este aspecto importante como es la administración para el mejor manejo de los bienes y servicios.
- CUARTA:** Organizar reuniones colegiadas para evaluar el nivel de participación de los docentes conjuntamente en la parte de gestión de calidad en la parte institucional para el logro de los aprendizajes esperados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahora Liderazgo. (2022). Definiciones del concepto de Liderazgo según 8 autores. *AhoraLiderazgo.Com*. <https://ahoraliderazgo.com/liderazgo-segun-autores/>
- Alarcón, Y. L. (2017). *Influencia del liderazgo en la gestión administrativa de instituciones educativas primarias en la ciudad de Puno, 2014* [Tesis maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/8113>
- Alvarado, O. (2002). *Gestión educativa. Instrumentos*. Editorial UDEGRAF.
- Alvarado, O. (2010). *Gestión educativa. Instrumentos*. Editorial UDEGRAF
- Arias, A., & Cantón, I. (2017). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. León (España). *Universidad de León. Revista de Educación*, 345, 229–254. <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/68956>
- Baque, M. A. (2020). *El liderazgo y la gestión administrativa: su influencia en la satisfacción laboral docente en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana, 2020* [Tesis doctoral, Universidad Peruana Unión]. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/4688>
- Bolívar, A. (2010). *Liderazgo y reestructuración escolar. Granada (España)*. Universidad de Granada.
- Bush, T. y West-Burnham, J. (1994). *Los principios de la gestión educativa*. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/3121769>
- Calero, M. (2006). *Gestión Educativa*. Abedul.
- Calla, G. (2018). *El estilo de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño docente en la Región del Callao* [Tesis de maestría, Lima: Universidad Nacional de Educación.].
- Canaza-Choque, F. A. (2021). «Por nuestras muertas». El despertar de un poder y la movilización de Ni Una Menos [NUM] en el Perú de 2016. *PURIQ*, 3(1), 22–47. <https://doi.org/10.37073/puriq.3.1.107>
- Canaza-Choque, F. A., Cornejo-Valdivia, G., Condori-Pilco, L. B., & Yabar-Miranda, P.

- S. (2021). Trayectorias y desafíos. El reto de ambientalizar e institucionalizar el cambio climático en la Educación Superior Universitaria. *Paideia XXI*, 11(1), 155–174. <https://doi.org/10.31381/paideia.v11i1.3728>
- Canaza-Choque, F. A., Escobar-Mamani, F., & Huanca-Arohuanca, J. W. (2021). Reconocer a la bestia: Percepción de peligro climático en estudiantes de educación secundaria. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(2), 417–434. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35932>
- Carbone, R. (2008). *Situación del liderazgo educativo en Chile* [Universidad Alberto Hurtado]. <https://hdl.handle.net/20.500.12365/17955>
- Castillo, P., Puigdellivol, I., & Antúnez, S. (2017). El liderazgo compartido como factor de sostenibilidad del proyecto de comunidades de aprendizajes. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 43, 0718–0705. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07052017000100003](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052017000100003)
- Castillo, V. (2010). *Relación del liderazgo de la directora y el desempeño laboral de las docentes de la I.E.I. N° 87 Callao 2009*. Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola.
- Chata, R. (2018). *Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata - Puno* [Tesis maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/10282>
- Espinoza, J. P. (2010). *Espinoza, J. (2010). Influencia de la aplicación del programa nacional de formación y capacitación permanente sobre el nivel de desempeño didáctico de los docentes de educación primaria de la Institución Educativa N° 20820, Huacho* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/2416>
- Flores, J. C. (2019). *Estilo de gestión educativa y el desempeño docente en la Institución Educativa Saco Oliveros – Lima, 2018* [Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
- Freire, S., & Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo*



- pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. GRADE. Avances de Investigación, 17.*
- Gago, F. (2004). *La dirección pedagógica de los institutos de educación secundaria. Un estudio sobre el liderazgo educacional* [Universidad de Oviedo, España]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=135824>
- Gallegos, J. A. (2004). *Gestión Educativa en el Proceso de Descentralización*. San Marcos.
- García-Conislla, M. V. (2019). Relación entre la ejecución curricular y el desempeño docente. *UNHEVAL*. <https://doi.org/https://doi.org/10.33554/riv.14.2.698>
- García, I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo* [Tesis doctoral, Universidad de Granada.]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=72512>
- Harris, A. (2003). Tipos de liderazgo educativo. *Library*, 70–80. <https://1library.co/article/tipos-de-liderazgo-educativo-estilo-laissez-faire.qvld3rdy>
- Hernández-Sampieri, R. Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (Mc Graw Hi). [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)
- Hernández, C. R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. [https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci3n\\_Sampieri.pdf](https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci3n_Sampieri.pdf)
- Hernández, S. (2006). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia (4ª Ed.)*. McGraw Hill Interamericana.
- Hombre, T., & Palaiologou, I. (2015). Liderazgo pedagógico en el siglo XXI. *Administración y Liderazgo de Gestión Educativa*, 43, 214–231. <https://doi.org/10.1177/1741143213494889>
- Huanca-Arohuanca, J. W., Canaza-Choque, F. A., Escobar-Mamani, F., & Ruelas, D. (2020). En defensa del pluralismo latinoamericano: las esferas de la justicia y la



- igualdad compleja en Michael Walzer. Un dilema pendiente por atender. *Chakiñan, Revista De Ciencias Sociales y Humanidades*, 11, 97–108. <https://doi.org/10.37135/chk.002.11.07>
- Huanca-Arohuanca, J. W., Canaza-Choque, F. A., & Flores, E. (2020). El dolor de los subalternos y el deseo de una revolución inconclusa: Narrativas sobre la violencia política en la Nación Aymara – Perú. *Comuni@ccion: Revista de Investigación En Comunicación y Desarrollo*, 11(2), 177–189. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.11.2.436>
- Huatta, S. (2019). *Liderazgo pedagógico y gestión educativa en las instituciones secundarias de la ciudad de Puno* [Tesis maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/11382>
- Hunt, B. (2019). *Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la educación en América Latina*. PREAL, Editorial San Marino.
- Jiménez, B. (2019). *Evaluación de la docencia*. Editorial Síntesis.
- Jones, G., & George, J. (2016). *Administración contemporánea (4ª Ed.)*. McGraw Hill.
- Juárez, R. (2017). *Estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas según percepción de docentes de la red nº 2 distrito Ventanilla – Callao* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/abed802b-b663-4c75-866b-340d8fe9f16b/content>
- Klingborg, D., Moore, D., & Varea-Hammond, S. (2006). ¿Qué es el liderazgo? *Revista de Educación Médica Veterinaria*, 33 2, 280–283. <https://doi.org/10.3138/JVME.33.2.280>
- Knippenberg, D., & Dwertmann, D. (2022). Elementos interactivos del liderazgo: clave para la integración, pero buscando una teoría integradora. *Revista de Gestión*. <https://doi.org/10.1177/01492063211073069>
- López, M., & Chiroque, S. (2004). *Innovaciones educativas para el cambio*. Instituto de Pedagogía Popular. <https://isbn.cloud/9789972984716/innovaciones-educativas->

para-el-cambio/

- Lupano, M., & Castro, A. (2018). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Revista Psicodebate*, 107–121.
- Mansilla, J. A. (2007). *Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la institución "Inmaculada Concepción". Los Olivos, Lima-Perú* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/2373>
- Maureira, O. (2018). Dirección y Eficacia Escolar, una Relación Fundamental. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 4(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.15366/reice2006.4.4.001>
- MINEDU. (2021). lineamientos para la gestión escolar de instituciones educativas. *Ministerio de Educación*. <https://lpderecho.pe/minedu-lineamientos-gestion-escolar-instituciones-educativas-decreto-supremo-006-2021-minedu/>
- Miranda, J. R. (2021). *Liderazgo directivo en los procesos de gestión educativa en las instituciones educativas de la Provincia Chucuito Juli 2020* [Tesis maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/19021>
- Murphy, J. (2022). Reculturación de la profesión de liderazgo educativo: nuevos planes. *Administración Educativa Trimestral*, 38, 176–191. <https://doi.org/10.1177/0013161X02382004>
- Ñañez-Silva, M. V., & Lucas-Valdez, G. R. (2018). Liderazgo del director en la calidad de la gestión institucional: un reto en la educación actual. *Universidad Nacional de Cañete*.
- Nieves, L. (2015). La Gestión Educativa para el Desarrollo de la Dimensión Pedagógica - Curricular. *Library*. <https://1library.co/document/z1w4npvy-gestión-educativa-desarrollo-dimensión-pedagógica-curricular-nieves-rodríguez.html>
- Ololube, N. (2017). ¿Es el carácter del liderazgo institucional fundamental para la calidad de la gestión de la educación superior (ES)? *En t. J. Estrategia. Decide. Ciencia*,

8, 46–64. <https://doi.org/10.4018/IJSDS.2017010104>

- Pacosonco, N. Y. (2021). *Relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Macusani* [Tesis Segunda especialidad, Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/18985>
- Ramos, J. B. (2018). *Liderazgo directivo y su influencia en la gestión educativa del I.E.S.T.P Catalina Buendía de Pecho, Distrito de Ica, año 2017* [Tesis maestría Universidad Alas Peruanas].
- Rusaw, A. (2009). Liderazgo Administrativo en el Sector Público. *Revista de La Administración Pública*, 69, 551–553. <https://doi.org/10.1111/J.1540-6210.2009.02003.X>
- Sellerico, S. B. (2017). *Liderazgo directivo y el desempeño laboral de docentes en la Institución Educativa María Auxiliadora en la ciudad de Puno* [Tesis maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/10965>
- Thieme, C. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona.]. <https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2006/tdx-0621106-000957/cptj1de1.pdf>
- Trujillo, B. (2017). *Liderazgo directivo y gestión pedagógica en docentes de la red 1 Ancón, 2016* [Tesis segunda especialidad, Universidad César Vallejo].
- Valencia, E. (2017). *La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016* [Tesis Maestría Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNEI\\_ea614812a66289e470671de\\_a2f69a3cc](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNEI_ea614812a66289e470671de_a2f69a3cc)
- Valencia, R. M. (2019). *liderazgo del director y la gestión educativa en las instituciones educativas públicas de nivel inicial en el distrito de Ilo – Moquegua, 2019*. Tesis segunda especialidad, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Vargas, J. (2019). *Liderazgo directivo y gestión escolar en la institución educativa N°*



32466 *Matacancha* – 2019 [Tesis maestría, Universidad Nacional Hermilio Valdizan].

Villar, B. (2022). Liderazgo Educativo. *Espacio de Liderazgo*.  
<https://liderazgo.space/liderazgo-educativo/>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

VARIABLES	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	DISEÑO METODOLÓGICO
Liderazgo	<p><b>Problema general.</b></p> <p>➤ ¿En qué medida la gestión educativa se relaciona con el liderazgo de los directores de las instituciones educativas Secundarias del Distrito de Santo Tomás, 2017?</p> <p><b>Enunciados Específicos:</b></p> <p>➤ ¿<u>Qué</u> relación existe entre la dimensión profesional y el liderazgo de la gestión pedagógico de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Santo Tomás, 2017?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar el grado de relación existente entre el <u>liderazgo</u> y la gestión educativa de sus respectivas Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Santo Tomás, 2017.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>a. Establecer la relación existente entre la dimensión profesional y el liderazgo de la gestión pedagógico de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Santo Tomás, 2017.</p> <p>b. Determinar el vínculo que existe entre el liderazgo de gestión <u>administrativa</u> con la dimensión personal en las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Santo Tomás, 2017.</p> <p>c. Identificar la relación existente entre el liderazgo de la dimensión <u>social</u> y la gestión Institucional de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Santo Tomás, 2017.</p>	<p><b>Hipótesis General:</b></p> <p>El liderazgo de los directores se relaciona significativamente con la gestión educativa de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Santo Tomás, 2017.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p><input type="checkbox"/> Existe <u>la</u> relación entre la dimensión profesional y el liderazgo de la gestión pedagógico de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Santo Tomás, 2017.</p> <p><input type="checkbox"/> Existe <u>vínculo</u> entre el liderazgo de gestión administrativa con la dimensión personal en las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Santo Tomás, 2017.</p> <p><input type="checkbox"/> Existe <u>relación</u> entre el liderazgo de la dimensión social y la gestión Institucional de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Santo Tomás, 2017.</p>	<p><b>Población:</b> 95 docentes, 3 directores <b>Muestra:</b> censal</p> <p><b>Investigación</b> Cuantitativa</p> <p><b>Tipo:</b> descriptivo. <b>Diseño:</b> descriptivo correlacional</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario dirigido a docentes</p>
Gestión Educativa	<p>➤ ¿<u>Qué</u> relación existe entre el liderazgo de la dimensión social y la gestión Institucional de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Santo Tomás, 2017?</p>	<p>c. Identificar la relación existente entre el liderazgo de la dimensión <u>social</u> y la gestión Institucional de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Santo Tomás, 2017.</p>	<p><input type="checkbox"/> Existe <u>relación</u> entre el liderazgo de la dimensión social y la gestión Institucional de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Santo Tomás, 2017.</p>	<p><b>Instrumento:</b> Cuestionario dirigido a docentes</p>

## Anexo 2. Instrumentos de investigación de liderazgo institucional

### CUESTIONARIO DE EVALUACION PARA EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR

Estimado docente la presente encuesta pretende recopilar información referente al liderazgo que presenta el director en la Institución Educativa donde usted labora. Por ello solicitamos a responder con sinceridad, seriedad y en forma personal a las preguntas del cuestionario. Agradezco tu gran apoyo y generosidad por participar en este cuestionario.

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Edad: ..... años.
- 1.2. Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )
- 1.2.1. Nivel de enseñanza: Primaria ( ) Secundaria ( ) Institución educativa donde trabaja .....
- 1.3. Condición de trabajo: Contratado ( ) Nombrado ( )
- 1.4. Tiempo de trabajo en el colegio: .....
- 1.5. Tiempo de servicio en la docencia: .....

### CUESTIONARIO DE EVALUACION PARA EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR

En el presente cuestionario se hace diferentes preguntas acerca de la labor que realiza tu Director en la Institución Educativa. Marcar una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo. Siendo el puntaje más favorable el 4 y el puntaje menos favorable el 1.

Marca solo una respuesta a cada pregunta

1 = MALO	2 = REGULAR
3 = BUENO	4 = MUY BUENO

	ITEMS	1	2	3	4
<b>GESTIÓN PEDAGÓGICA</b>					
1	El director se interesa por el aprendizaje de los alumnos				
2	El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la Institución Educativa.				
3	El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes.				
4	El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes.				
5	El director logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente				
6	Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la Institución Educativa.				
7	El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones.				
8	El director promueve el trabajo en equipo.				
9	Logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la Institución Educativa.				
10	El director logra los resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión				
11	El director promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño docente.				
12	El director desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento de la Institución Educativa.				

GESTIÓN INSTITUCIONAL				
13	El director mantiene un adecuado clima institucional en el centro educativo.			
14	El director demuestra una comunicación horizontal generalmente			
15	El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la Institución Educativa.			
16	La institución educativa tiene el P.E.I			
17	La institución educativa aplica el P.E.I.			
18	El director crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrando que los miembros se identifiquen con ella.			
19	El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad			
20	El director es ejemplo de persona en su vida laboral y social.			
21	El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas			
22	El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas.			



GESTIÓN ADMINISTRATIVA				
23	El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones			
24	El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente			
25	El director se actualiza y capacita permanentemente.			
26	Se siente satisfecho por la gestión que realiza el director			
27	El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes			
28	El director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo.			
29	El director es emprendedor laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones.			
30	El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la Institución Educativa.			
31	El director mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la Institución para una mejor labor Educativa			
32	El director tiene las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.			

### Anexo 3. Instrumento de investigación gestión educativa

#### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA GESTION EDUCATIVA

Distinguido Docentes el presente cuestionario tiene por finalidad recoger información acerca del trabajo en Gestión Educativa que tiene el docente en la Institución Educativa. Por ello rogaría a que pueda responder con sinceridad y veracidad a las preguntas del cuestionario. Agradezco su gran apoyo y generosidad al participar en esta encuesta.

##### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Institución educativa donde dirige
- 1.2. Año de experiencia como director.....
- 1.3. Año de experiencia como docente.....
- 1.4. Tiempo de trabajo como director en la actual I.E.....
- 1.5. Edad.....
- 1.6. Sexo.....

#### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA GESTION EDUCATIVA

En el presente cuestionario se hace diferentes preguntas acerca de la labor del docente. Marcar una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo. Siendo el puntaje más favorable el 4 y el puntaje menos favorable el 1. Marcar solo una respuesta a cada pregunta.

1 = MALO	2 = REGULAR
3 = BUENO	4 = MUY BUENO

ITEMS	1	2	3	4	
<b>DIMENSIÓN PROFESIONAL</b>					
1	El docente demuestra orden y disciplina en clase.				
2	El docente prepara y planifica su clase				
3	El docente hace entender fácilmente sus clases.				
4	El docente realiza su programación anual en marzo.				
5	El docente se capacita y actualiza para mejorar su desempeño laboral.				
6	El docente es motivador en clase				
7	El docente usa metodología actualizada en su clase.				
8	El docente se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del alumno.				
9	El docente conoce suficiente de su materia como para impartirla				
10	El docente fomenta la participación de profesionales de diferentes especialidades en la tarea educativa.				
11	El docente tiene sus documentos técnico-pedagógicos al día.				
12	El docente está capacitado para desempeñar sus labores en clase				
13	El docente evalúa de manera justa y adecuada.				
14	El docente entrega puntualmente los temas, actividades de trabajo y fechas de evaluación.				
15	El docente promueve la creatividad facilita que los alumnos construyan su aprendizaje.				

<b>DIMENSIÓN PERSONAL</b>				
16	El docente se esfuerza por mejorar cada día su desempeño laboral.			
17	El docente tiene vocación para la enseñanza.			
18	El docente es responsable y puntual en el colegio y el aula.			
19	El docente cumple y hace cumplir las normas establecidas por la I.E. y el MED.			
20	El docente tiene vocación de servicio y de compromiso frente a sus alumnos			
21	El docente fomenta la práctica de los valores en la I.E.			
22	El docente actúa siempre con justicia e imparcialidad con sus alumnos.			
23	El docente demuestra satisfacción y empeño al realizar su clase.			
24	El docente demuestra coherencia entre lo que dice y hace.			



<b>DIMENSIÓN SOCIAL</b>				
25	El docente demuestra una alta identificación con al I.E.			
26	El docente promueve el mejoramiento y la innovación pedagógica en la I.E.			
27	El docente participa y colabora en las actividades que realiza la I.E.			
28	El docente es orientador y consejero con sus alumnos.			
29	El docente es ejemplo de trabajo y perseverancia en la I.E.			
30	El profesor fomenta las expresiones culturales, deportivas y creativas para con sus alumnos.			
31	El docente se interrelaciona y tiene buen trato con los alumnos.			
32	El docente promueve un ambiente de respeto y cordialidad en el aula.			

## Anexo 4. Cuestionario dirigido a los docentes



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

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1 Nombre del experto : Dra. Yannina Mitza Arias Huaco
- 1.2 Actividad laboral del experto : Docente de la FCEDUC
- 1.3 Institución laboral del experto: Facultad de Ciencias de la Educación -Puno
- 1.4 Nombre del instrumento : CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA GESTION EDUCATIVA  
CUESTIONARIO DE EVALUACION PARA EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR
- 1.5 Autor del instrumento : EZEQUIEL MALLMA CUSI

#### II. EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Muy deficiente(MD)=0.0 Deficiente(D)=0.5 Regular(R)=1.0 Bueno (B =1.5 muy bueno(MB)= 2.0

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	MD 0.0	D 0.5	R 1.0	B 1.5	MB 2.0
1 CLARIDAD: Está escrito en el lenguaje científico de fácil comprensión y es apropiado para el tipo de investigación que se pretende realizar.				X	
2 OBJETIVIDAD: Está expresado en forma de indicadores observables o medibles.				X	
3 ACTUALIDAD: Los ítems corresponden a las formas actuales de formulación de instrumentos de investigación.				X	
4 ORGANIZACIÓN: La formulación de los ítems tiene una secuencia lógica según el tipo de investigación que se pretende realizar.				X	
5 COHERENCIA ESTRUCTURAL: La cantidad de ítems corresponde a los indicadores que se pretenden medir.				X	
6 COHERENCIA SEMANTICA: Los ítems del instrumento van a permitir responder el planteamiento del problema general y los específicos.				X	
7 CONSISTENCIA TEÓRICA: Los ítems se sustentan en el marco teórico que se desarrolla y se asume en la investigación.				X	
8 METODOLOGIA: Este instrumento corresponde a la técnica de investigación apropiada para recoger datos confiables de la variable correspondientes.				X	
9 ESTRUCTURA FORMAL: El instrumento contiene todos los elementos estructurales básicos.				X	
10 ORIGINALIDAD: Este instrumento es una elaboración propia con todos los criterios metodológicos básicos. De lo contrario se menciona la fuente.				X	



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

PUNTAJES PARCIALES				15	
PROMEDIO FINAL					

III. DECISIÓN DEL EXPERTO:

- El instrumento debe ser reformulado (01-10) ( )
- El instrumento requiere algunos reajustes (11-13) ( )
- El instrumento es adecuado (14-17) ( X )
- El instrumento es excelente (18-20) ( )

IV. RECOMENDACIONES (En el caso que debe ser reformulado o reajustado):

.....

.....

.....

.....

.....

Puno, 22 de Febrero del 2020



UNA  
PUNO

Firmado digitalmente por ANRUS  
HUACCO Valentin Misa PALI  
DN: cn=ANRUS HUACCO, o=UNA  
Fecha: 2020.02.22 10:22:08 -05:00

Firma y posfirma



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

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES

- 1.1 Nombre del experto : Dra. Sonia Agley Bustinza Choquehuanca
- 1.2 Actividad laboral del experto : Docente de la FCEDUC
- 1.3 Institución laboral del experto: Facultad de Ciencias de la Educación -Puno
- 1.4 Nombre del instrumento : CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA GESTION EDUCATIVA  
CUESTIONARIO DE EVALUACION PARA EL LIDERAZGO DEL  
DIRECTOR
- 1.5 Autor del instrumento : EZEQUIEL MALLMA CUSI

### II. EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Muy deficiente(MD)=0.0 Deficiente(D)=0.5 Regular(R)=1.0 Bueno (B =1.5 muy bueno(MB)= 2.0

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	MD 0.0	D 0.5	R 1.0	B 1.5	MB 2.0
1 CLARIDAD: Está escrito en el lenguaje científico de fácil comprensión y es apropiado para el tipo de investigación que se pretende realizar.				X	
2 OBJETIVIDAD: Esta expresado en forma de indicadores observables o medibles.				X	
3 ACTUALIDAD: Los ítems corresponden a las formas actuales de formulación de instrumentos de investigación.				X	
4 ORGANIZACIÓN: La formulación de los ítems tiene una secuencia lógica según el tipo de investigación que se pretende realizar.				X	
5 COHERENCIA ESTRUCTURAL: La cantidad de ítems corresponde a los indicadores que se pretenden medir.				X	
6 COHERENCIA SEMANTICA: Los ítems del instrumento van a permitir responder el planteamiento del problema general y los específicos.				X	
7 CONSISTENCIA TEÓRICA: Los ítems se sustentan en el marco teórico que se desarrolla y se asume en la investigación.				X	
8 METODOLOGIA: Este instrumento corresponde a la técnica de investigación apropiada para recoger datos confiables de la variable correspondientes.				X	
9 ESTRUCTURA FORMAL: El instrumento contiene todos los elementos estructurales básicos.				X	
10 ORIGINALIDAD: Este instrumento es una elaboración propia con todos los criterios metodológicos básicos. De lo contrario se menciona la fuente.				X	





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

PUNTAJES PARCIALES				15	
PROMEDIO FINAL					

III. DECISIÓN DEL EXPERTO:

- El instrumento debe ser reformulado (01-10) ( )
- El instrumento requiere algunos reajustes (11-13) ( )
- El instrumento es adecuado (14-17) ( X )
- El instrumento es excelente (18-20) ( )

IV. RECOMENDACIONES (En el caso que debe ser reformulado o reajustado):

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Puno, 22 de Febrero del 2020



Firmado digitalmente por BUSTINZA  
CHOCQUEHUANCA Sonia Aglay FAU  
20142490170 aut  
Módulo: Soy el autor del documento  
Fecha: 18.07.2021 21:31:31 -05:00

Firma y posfirma



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

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES

- 1.1 Nombre del experto : Dr. HEBER NEHEMIAS CHUI BENTANCUR
- 1.2 Actividad laboral del experto : Docente de la FCEDUC
- 1.3 Institución laboral del experto: Facultad de Ciencias de la Educación -Puno
- 1.4 Nombre del instrumento : CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA GESTION EDUCATIVA  
CUESTIONARIO DE EVALUACION PARA EL LIDERAZGO DEL  
DIRECTOR
- 1.5 Autor del instrumento : EZEQUIEL MALLMA CUSI

### II.EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Muy deficiente(MD)=0.0 Deficiente(D)=0.5 Regular(R)=1.0 Bueno (B =1.5 muy bueno(MB)= 2.0

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	MD 0.0	D 0.5	R 1.0	B 1.5	MB 2.0
1 CLARIDAD: Está escrito en el lenguaje científico de fácil comprensión y es apropiado para el tipo de investigación que se pretende realizar.				X	
2 OBJETIVIDAD: Esta expresado en forma de indicadores observables o medibles.				X	
3 ACTUALIDAD: Los ítems corresponden a las formas actuales de formulación de instrumentos de investigación.				X	
4 ORGANIZACIÓN: La formulación de los ítems tiene una secuencia lógica según el tipo de investigación que se pretende realizar.				X	
5 COHERENCIA ESTRUCTURAL: La cantidad de ítems corresponde a los indicadores que se pretenden medir.				X	
6 COHERENCIA SEMANTICA: Los ítems del instrumento van a permitir responder el planteamiento del problema general y los específicos.				X	
7 CONSISTENCIA TEÓRICA: Los ítems se sustentan en el marco teórico que se desarrolla y se asume en la investigación.				X	
8 METODOLOGIA: Este instrumento corresponde a la técnica de investigación apropiada para recoger datos confiables de la variable correspondientes.				X	
9 ESTRUCTURA FORMAL: El instrumento contiene todos los elementos estructurales básicos.				X	
10 ORIGINALIDAD: Este instrumento es una elaboración propia con todos los criterios metodológicos básicos. De lo contrario se menciona la fuente.				X	



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

PUNTAJES PARCIALES				15	
PROMEDIO FINAL					

III. DECISIÓN DEL EXPERTO:

- El instrumento debe ser reformulado (01-10) ( )
- El instrumento requiere algunos reajustes (11-13) ( )
- El instrumento es adecuado (14-17) ( X )
- El instrumento es excelente (18-20) ( )

IV. RECOMENDACIONES (En el caso que debe ser reformulado o reajustado):

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Puno, 22 de Febrero del 2020



Firmado digitalmente por CHUI  
BETANCUR Heber Nahemias FAU  
20145496170.acif  
Motivo: Soy el autor del documento  
Fecha: 20.02.2021 08:54:30 -05:00

Firma y posfirma



Universidad Nacional del  
Altiplano Puno



Vicerrectorado de  
Investigación



Repositorio  
Institucional

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo **EZEQUIEL MALLMA CUSI** identificado(a) con N° DNI: **42723313** en mi condición de egresado(a) de la:

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

con código de matrícula N° 163470, informo que he elaborado la tesis denominada:

**“EL LIDERAZGO Y LA GESTION EDUCATIVA EN EL NIVEL SECUNDARIO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE SANTO TOMAS 2017”.**

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, 11 de Septiembre del 2024.

FIRMA (Obligatorio)



Huella





Universidad Nacional del  
Altiplano Puno



Vicerrectorado de  
Investigación



Repositorio  
Institucional

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo **EZEQUIEL MALLMA CUSI** identificado(a) con N° DNI: **42723313** en mi condición de egresado(a) de la:

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

con código de matrícula N° 163470, informo que he elaborado la tesis denominada:

**“EL LIDERAZGO Y LA GESTION EDUCATIVA EN EL NIVEL SECUNDARIO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE SANTO TOMAS 2017”.**

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, 11 de Septiembre del 2024.

FIRMA (Obligatorio)



Huella