



**UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI**

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ESTRATEGICA**

**T E S I S**

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA  
I.E. N° 9969 MACHU PICCHU, SAN JUAN DE LURIGANCHO-  
UGEL 05, LIMA 2022**

**BACH. EVELYN YULI SAVERO COTERA**

**ASESOR**

**M. Sc. GUIDO ROJAS RAMOS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ESTRATEGICA CON MENCIÓN EN  
GESTIÓN EDUCATIVA**

**MOQUEGUA – PERÚ**

**2024**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Índice de contenido.....	v
Índice de tablas.....	vii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
Introducción.....	xi
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	14
1.2 Definición del problema.....	16
1.2.1 Problema general.....	16
1.2.2 Problemas específicos.....	16
1.3 Objetivos de la investigación.....	16
1.3.1 Objetivo general.....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
1.4 Justificación e importancia de la investigación.....	17
1.5 Variables. Operacionalización.....	17
1.6 Hipótesis de la investigación.....	19
1.6.1 Hipótesis general.....	19
1.6.2 Hipótesis específicas.....	19
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes de la investigación.....	20
2.2 Bases teóricas.....	24
2.2.1 Variable X: Liderazgo directivo.....	24
2.2.2 Variable Y: Gestión pedagógica.....	34
2.3 Marco conceptual.....	40
<b>CAPÍTULO III: MÉTODO</b>	
3.1 Tipo de investigación.....	42
3.2 Diseño de investigación.....	42
3.3 Población y muestra.....	43
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	43
3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	44
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	
4.1 Presentación de resultados.....	45

4.2	Contrastación de hipótesis .....	68
4.3	Discusión de resultados .....	72
<b>CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		
5.1	Conclusiones .....	74
5.2	Recomendaciones .....	75
<b>Bibliografía</b>		
<b>Anexos</b>		

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de la variable liderazgo directivo .....	18
<b>Tabla 2</b> Operacionalización de la variable Gestión Pedagógica .....	18
<b>Tabla 3</b> Alfa de Cronbach para la variable Liderazgo Directivo .....	45
<b>Tabla 4</b> Alfa de Cronbach para la variable Gestión Pedagógica.....	45
<b>Tabla 5</b> Frecuencias y Porcentajes para la dimensión Coercitivo autoritario - Liderazgo Directivo .....	46
<b>Tabla 6</b> Frecuencias y Porcentajes para la dimensión Autoritario - benevolente o paternal - Liderazgo Directivo .....	49
<b>Tabla 7</b> Frecuencias y Porcentajes para la dimensión Consultivo - Liderazgo Directivo.....	52
<b>Tabla 8</b> Frecuencias y Porcentajes para la dimensión Democrático o participativo .....	55
<b>Tabla 9</b> Frecuencias y Porcentajes para la dimensión Diseño del Currículo .....	58
<b>Tabla 10</b> Frecuencias y Porcentajes para la dimensión Tácticas de metodología / Empleo de los recursos y de los materiales educativos .....	61
<b>Tabla 11</b> Frecuencias y Porcentajes para la dimensión Medición del Aprendizaje .....	65
<b>Tabla 12</b> Pruebas de normalidad – Kolmogorov y Shapiro-Wilk, para las variables en estudio y sus dimensiones .....	68
<b>Tabla 13</b> Coeficiente de correlación entre Liderazgo Directivo y Gestión Pedagógica.....	68
<b>Tabla 14</b> Coeficiente de correlación entre la dimensión Coercitivo autoritario y Gestión Pedagógica .....	69
<b>Tabla 15</b> Coeficiente de correlación entre la dimensión Autoritario benevolente o paternal y Gestión Pedagógica.....	70
<b>Tabla 16</b> Coeficiente de correlación entre la dimensión Consultivo y Gestión Pedagógica.....	71
<b>Tabla 17</b> Coeficiente de correlación entre la dimensión Democrático o participativo y Gestión Pedagógica.....	71

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> <i>Porcentajes totales para la dimensión Coercitivo Autoritario .....</i>	48
<b>Figura 2</b> <i>Porcentajes totales para la dimensión autoritario benevolente o paternal .....</i>	51
<b>Figura 3</b> <i>Porcentajes totales para la dimensión consultivo .....</i>	54
<b>Figura 4</b> <i>Porcentajes totales para la dimensión democrático o participativo.....</i>	57
<b>Figura 5</b> <i>Porcentajes totales para la dimensión diseño del currículo .....</i>	60
<b>Figura 6</b> <i>Porcentajes totales para la dimensión tácticas de metodología / empleo de los recursos y de materiales educativos .....</i>	64
<b>Figura 7</b> <i>Porcentajes totales para la dimensión mediación del aprendizaje .....</i>	67

## RESUMEN

El propósito del estudio planteado fue de: Establecer si existe un vínculo entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en una I.E. de S.J.L.-UGEL 05. Para ello se consideró en su metodología los siguientes aspectos: tipo de investigación básica, de nivel relacional, de diseño no experimental, considerándose una muestra de 69 docentes, tanto del nivel primario como de secundario; utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario debidamente validado por juicio de expertos y de confiabilidad interna mediante el Alfa de Cronbach para sus variables en el orden de ,792 para su variable de liderazgo directivo y de ,830 para su variable de gestión pedagógica, respectivamente; llegando a los siguientes resultados más relevantes, dimensión de: coercitivo autoritario con el 76,5% en usualmente, así como en benevolente paternal; en cuanto a lo consultivo con un 76,8%, en participativo y democrático, diseño curricular, empleo de los recursos y materiales educativos y mediación del aprendizaje con un 66,3% en su categoría de usualmente. Concluyendo la existencia de un vínculo significativo entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en la Institución Educativa de S.J.L.-UGEL 05. Planteándose la recomendación de implementar programas de formación y desarrollo que se centren en mejorar las habilidades de liderazgo de los directivos. Estos programas deberían enfocarse en habilidades como la comunicación efectiva, la toma de decisiones informada y la construcción de relaciones sólidas con el personal y los estudiantes.

**Palabras clave:** Liderazgo directivo; gestión pedagógica; participación; estrategia; diseño.

## ABSTRACT

The purpose of the proposed study was to: Establish if there is a link between directive leadership and pedagogical management in an I.E. of S.J.L.-UGEL 05. For this, the following aspects were considered in its methodology, type of basic research, relational level, non-experimental design, considering a sample of 69 teachers, both at the primary and secondary levels; using the survey technique and as an instrument the questionnaire duly validated by expert judgment and internal reliability through Cronbach's Alpha for its variables in the order of .792 for its directive leadership variable and .830 for its management variable pedagogical, respectively; reaching the following most relevant results, dimension of: coercive authoritarian with 76.5% in usually, as well as in paternal benevolent; in terms of consulting with 76.8%, in participatory and democratic, curricular design, use of educational resources and materials and learning mediation with 66.3% in its category of usually. Concluding the existence of a significant link between managerial leadership and pedagogical management in the Educational Institution of S.J.L.- UGEL 05. Considering the recommendation to implement training and development programs that focus on improving the leadership skills of managers. These programs should focus on skills such as effective communication, informed decision making, and building strong relationships with staff and students.

**Keywords:** Directive leadership; educational management; stake; strategy; design.

## INTRODUCCIÓN

La ejecución del estudio obedece a razones estrictamente de interés en conocer el tema de liderazgo directivo y gestión pedagógica a partir de la siguiente cuestión, qué vínculo existe entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en una I.E. de S.J.L.-UGEL 05. Y que el mismo invitó a plantearse como objetivo, establecer si existe un vínculo entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en dicha entidad educativa. Desarrollándose su ejecución en la misma institución educativa con participación de los docentes del nivel primario y secundario a efecto conocer de primera mano sus resultados respecto al propósito del estudio. Asimismo, se planteó como hipótesis a contrastar: El liderazgo en los directivos está vinculada con la gestión pedagógica en una I.E. de S.J.L.-UGEL 05. El trabajo de investigación se encuentra organizado de la siguiente manera:

*Problema de investigación.* En esta sección se describe la situación problemática destacándose que en la Conferencia Mundial sobre Educación para todos en Jomtien Tailandia, luego, una década después en Dakar el Foro Mundial sobre la educación tras diez años de implementación del Marco de acción, hallan que no es suficiente la universalización de la educación que era necesario que los estados brindaran una educación de calidad. Planteando que requiere que los directivos y docentes cumplan con determinados perfiles para el cumplimiento de su labor. Asimismo, se observan mejoras en los logros de aprendizaje fundamentalmente cuando los directores realizan el monitoreo y la orientación en relación al diseño curricular, que se evidencia en el liderazgo pedagógico. En el 2014 se realiza la publicación por parte del MINEDU el Marco del Buen Desempeño Directivo, este documento plantea que las escuelas requieren cambios en su estructura que consigan aprendizajes con calidad, lo cual demanda liderazgo pedagógico de los equipos directivos. Finalmente, en la actualidad en las instituciones educativas los directivos están limitados a tomar decisiones meramente mecánicas y circunscritos a todo el bagaje normativo en cuanto a educación se refiere, conllevando al no ejercicio de un liderazgo efectivo que marque las pautas de dirección en la organización.

*Marco teórico.* En este capítulo se desarrolla tres acápites básicos, los antecedentes,



bases teóricas y marco conceptual en lo pertinente a antecedentes, en esta sección se desarrolla y expone los trabajos de investigación, tanto artículos científicos como tesis universitarias en sus distintos niveles relacionados a las variables de estudio, exponiendo básicamente sus conclusiones entre otros aspectos, los mismos que anteceden al presente estudio. Asimismo, se considera como otra sección las bases teóricas, están desarrolladas en concordancia a las variables, así como sus dimensiones que implica cada una de sus variables. Finalmente, se tiene la sección del marco conceptual, aquí se ha desarrollado terminologías vinculadas a las variables de estudio, dimensiones e indicadores para un mejor entendimiento del tema de investigación por parte de los investigadores interesados en el tema, así como del público en general.

*Método.* En esta sección se desarrolla y explica en lo relativo a, tipo de investigación básica, de nivel relacional, de diseño no experimental, considerándose una muestra de 69 docentes, tanto del nivel primario como de secundario; utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario debidamente validado por juicio de expertos y de confiabilidad interna mediante el Alfa de Cronbach para sus variables en el orden de ,792 para su variable de liderazgo directivo y de ,830 para su variable de gestión pedagógica.

*Resultados.* En esta sección se presenta sus principales resultados en sus dos variables y dimensiones de cada uno de ellos, tal es así que, en los que respecta a su dimensión de: coercitivo autoritario con el 76,5% en usualmente, así como en benevolente paternal; en cuanto a lo consultivo con un 76,8%, en participativo y democrático, diseño curricular, empleo de los recursos y materiales educativos y mediación del aprendizaje con un 66,3% en su categoría de usualmente, respectivamente.

*Conclusión.* A partir de los resultados arribados, en la investigación se concluyó que existe un vínculo significativo entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en la Institución Educativa de S.J.L.- UGEL 05.

*Recomendación.* Finalmente, en base a la conclusión principal se plantea la recomendación de implementar programas de formación y desarrollo que se centren

en mejorar las habilidades de liderazgo de los directivos. Estos programas deberían enfocarse en habilidades como la comunicación efectiva, la toma de decisiones informada y la construcción de relaciones sólidas con el personal y los estudiantes.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Descripción de la realidad problemática.

En 1990 se realizó la Conferencia Mundial sobre Educación para todos en Jomtien Tailandia, en ella se propuso como objetivo fundamental para los países asistentes firmantes el acceso universal a la educación básica completa (UNESCO, 1990). Luego, una década después en Dakar el Foro Mundial sobre la Educación tras diez años de implementación del Marco de acción, hallaron que no era suficiente la universalización de la educación, sino había la necesidad de que los estados brindaran una educación de calidad. Se propuso una mejora cualitativa de la educación, que los educandos desarrollaran competencias con estándares altos (UNESCO, 2000).

Este contexto mundial requiere que los directivos y docentes cumplan con determinados perfiles para el cumplimiento de su labor. En el 2009, *Leithwood* señalaba que el Liderazgo directivo y una educación de calidad van de la mano, los directivos cualifican y potencian el trabajo docente, fomentado la creación de comunidades profesionales en las escuelas. Bolívar (2010) concluía que el liderazgo del directivo repercutía en mejorar la calidad de la enseñanza y en los logros de aprendizaje de los estudiantes.

En Latinoamérica, como reportan las últimas investigaciones realizadas, se observan mejoras en los logros de aprendizaje fundamentalmente cuando los directores realizan el monitoreo y la orientación en relación al diseño curricular establecido esta evidencia el liderazgo pedagógico (UNESCO-

OREAL, 2014). Cuando los directivos practican praxis sustentadas en la labor pedagógica, como la realización de talleres con el propósito de enseñar a los docentes las demandas educativas de los estudiantes, que métodos o estrategias de enseñanza se deben utilizar para lograr mejoras en los aprendizajes (UNESCO, 2016).

En el 2014 se realiza la publicación por parte del MINEDU el Marco del Buen Desempeño Directivo, este documento plantea que las escuelas requieren cambios en su estructura que consigan aprendizajes con calidad, lo cual demanda liderazgo pedagógico de los equipos directivos. Contiene, además, los dominios, competencias y desempeños de los directivos. La preparación de los equipos directivos se sustenta en la Ley N° 29944-MINEDU-2015, la implementación de esta ley se refleja en los programas de formación de directivos que permitan la formación de líderes pedagógicos. Este proceso de fortalecimiento de competencias de los equipos directivos se continua por medio del portal Perú Educa, con el objetivo de desarrollar un mejor liderazgo educativo, que les permitan realizar un mejor monitoreo y acompañamiento a los docentes para la mejora de su práctica pedagógica.

Es en este marco expuesto y la exigencia del sistema educativo peruano en su Ley General de Educación N° 28044 y la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, estas normas educativas demandan que tanto directivos como docentes tengan dominio de competencias para el logro de la mejora del servicio educativo que se brinda en las escuelas. Por otro lado, en la actualidad en las instituciones educativas los directivos están limitados a tomar decisiones meramente mecánicas y circunscritos a todo el bagaje normativo en cuanto a educación se refiere, ello conllevando al no ejercicio de un liderazgo efectivo que marque las pautas de dirección en la organización, por otro lado, también se nota una baja actividad de gestión interinstitucional. Es por esta motivación que se investigará la relación del liderazgo pedagógico y la gestión pedagógica docente. A continuación, se plantea el problema general y los problemas específicos.

## **1.2 Definición del problema.**

### **1.2.1 Problema general**

¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en la I.E. N° 9969 San Juan de Lurigancho - UGEL 05, Lima 2022?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a) ¿Qué relación existe entre lo autoritario coercitivo y la gestión pedagógica en la I.E. N° 9969, S.J.L.-UGEL 05, Lima 2022?
- b) ¿Qué relación existe entre lo autoritario benevolente y la gestión pedagógica en la I.E. N° 9969, S.J.L.-UGEL 05, Lima 2022?
- c) ¿Qué relación existe entre lo consultivo y la gestión pedagógica en la I.E. N° 9969, S.J.L.-UGEL 05, Lima 2022?
- d) ¿Qué relación existe entre lo participativo y la gestión pedagógica en la I.E. N° 9969, S.J.L.-UGEL 05, Lima 2022?

## **1.3 Objetivos de la investigación.**

### **1.3.1 Objetivo general**

Establecer la relación del liderazgo directivo y la gestión pedagógica en la I.E. N° 9969 San Juan de Lurigancho - UGEL 05, Lima 2022.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Determinar la relación existente entre lo autoritario coercitivo y la gestión pedagógica en la I.E. N° 9969, S.J.L.-UGEL 05, Lima 2022.
- b) Establecer la relación existente entre lo autoritario benevolente y la gestión pedagógica en la I.E. N° 9969, S.J.L.-UGEL 05, Lima 2022.
- c) Determinar la relación existente entre lo consultivo y la gestión pedagógica en la I.E. N° 9969, S.J.L.-UGEL 05, Lima 2022.
- d) Establecer la relación existente entre lo participativo y la gestión pedagógica en la I.E. N° 9969, S.J.L.-UGEL 05, Lima 2022.

#### **1.4 Justificación e importancia de la investigación.**

De acuerdo con Méndez (1995), citado por Bernal (2010), la relevancia o lo justificable en una indagación es posible que sea de tipo teórica, metodológica o práctica, por lo que, se justifica esta investigación en profundidad teórica obedece a peculiaridades respecto a la administración educativa en institutos pedagógicos públicos. La perspectiva teórica en este elemento, en cuanto a la confrontación entre la forma de administración, ha sido escasamente estudiada. Tal como Bernal (2010) indica, la finalidad de estas investigaciones es buscar reflexionar, además de la discusión académica acerca del conocimiento existente; también, en cuanto a la práctica justificación, lo que se consiga con este estudio podrá ser aplicado en el marco del avance de la administración educativa de institutos educativos. La aplicación de enfoques nuevos en teorías es oportuna para los propósitos investigativos; de la misma manera, en la investigación, se practicó un método para enfrentar el obstáculo, lo que facilitará el contraste de la que resulta ante otros estudios. Los instrumentos para la investigación utilizados fueron adaptados por la autora de este estudio, fundamentados en teorías acerca del buen ejercicio docente, con confiabilidad y validez que podrá ser utilizada en cualquier otra investigación semejante.

#### **1.5 Variables. Operacionalización.**

##### **Variable X: Liderazgo directivo**

##### **Definición conceptual:**

El liderazgo presente en los directivos tiene que ver con la manera en que las personas influyen, animan o promueven a los otros, para llevar a cabo ciertas actividades organizativas, con entusiasmo y voluntad propia, en un ambiente de cambio constante” (Likert, 1967).

##### **Definición operacional:**

Está evidenciado por la valoración clara de los indicadores y de las dimensiones en estilos para el liderazgo que propuso R. Likert.: participativo-consultivo; benevolente-autoritario; coercitivo-autoritario. Conformada por 20 ítems.

**Tabla 1***Operacionalización de la variable liderazgo directivo*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Liderazgo directivo	Coercitivo	Proceso decisivo Sistema comunicacional Relación entre personas Métodos de castigos y de recompensas	Preguntas del 1 al 5	<b>Escala</b> Nunca = 1 Raramente = 2 Ocasionalmente = 3 Usualmente = 4 Siempre = 5
	Autoritario		Del 6 al 10	
	Autoritario benevolente o paternal		Del 11 al 15	
	Consultivo		Del 16 al 20	
	Democrático o participativo			

*Nota.* Elaborado por la ejecutora

**Variable Y: Gestión pedagógica****Definición conceptual:**

Es la conjunción de los procesos y las acciones planificadas, organizativas y ejecutivas en el aspecto curricular en procesos educativos, el uso de los recursos pedagógicos y las mediciones del aprendizaje, destinados a obtener educación de alta calidad. (Santos, 2010, pág. 23)

**Definición operacional:**

La gestión educativa se medirá por medio de un cuestionario, preparado por quien realiza la investigación, considerando sus cuatro dimensiones y categorías respectivamente aplicable para cada uno de ellas.

**Tabla 2***Operacionalización de la variable Gestión Pedagógica*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Gestión pedagógica	Diseño del currículo	Definiciones	Preguntas del 1 al 5	<b>Escala</b> Nunca = 1 Raramente = 2 Ocasionalmente = 3 Usualmente = 4 Siempre = 5
		Adaptación al currículo		
	Tácticas de metodología/Empleo de los recursos y de los materiales educativos	Diversificación del currículo, capacidades y competencias	Del 6 al 15	
		Creación de las tácticas Planeación didáctica Recursos y materiales educativos Empleo de las TICs		
	Medición del aprendizaje	Instrumentos, procedimientos y criterios de medición Seguimiento en el aprendizaje Decisiones para mejorar el aprendizaje	Del 16 al 20	

*Nota.* Elaborado por la ejecutora

## **1.6 Hipótesis de la investigación.**

### **1.6.1 Hipótesis general**

El liderazgo en los directivos está relacionado con la gestión pedagógica en la I.E. N° 9969, S.J.L.-UGEL 05.

### **1.6.2 Hipótesis específicas**

- a) La dimensión autoritario coercitivo en el liderazgo directivo está relacionada con la gestión pedagógica en la I.E. N° 9969, S.J.L.-UGEL 05.
- b) La dimensión autoritario benevolente en el liderazgo directivo está relacionada con la gestión pedagógica en la I.E. N° 9969, S.J.L.-UGEL 05.
- c) La dimensión consultiva en el liderazgo directivo está relacionada con la gestión pedagógica en la I.E. N° 9969, S.J.L.-UGEL 05.
- d) La dimensión participativa en el liderazgo directivo está relacionada con la gestión pedagógica en la I.E. N° 9969, S.J.L.-UGEL 05.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la investigación.

El estudio realizado por García y Montano (2019) titulado: “*Tipos de liderazgo de los directores de escuelas en Costa Rica: modificando las organizaciones educativas*” Universidad nacional de Costa Rica (Artículo Científico) Definió como propósito del desarrollo de su estudio analizar las formas de liderazgo que tienen los centros educativos de costa rica. Empleando el enfoque cuantitativo para el desarrollo de la investigación que a su vez fue de tipo transversal, ex post facto, a una población conformada por 125 directivos de centros educativos de costa rica. Los resultados que se obtuvieron muestran que existen un tipo de liderazgo transformacional que predomina en la mayoría de los directivos encuestados. Llegando a la conclusión que el fortalecimiento y mejoramiento del liderazgo debe estar orientado a la fomentación del trabajo en conjunto para mejorar los procedimientos identitarios, también favoreció la obtención de metas y esta fue un reflejo de la calidad de la oferta educativa de los centros educativos de Costa Rica.

Según Oriola y Ribera (2019) en: “*Liderazgo y legislación educativa como base para las actividades directivas en las escuelas. un estudio descriptivo en el contexto de Cataluña*” Profesorado (Artículo Científico) Ha planeado como objetivo principal de su estudio determinar el tipo de liderazgo que predomina en las instituciones educativas de nivel primario en la ciudad de

Cataluña. El estudio que desarrollo fue de tipo cuantitativo, aplicando una encuesta a una población conformado por 60 directores de escuelas primarias de la ciudad de Cataluña. Los resultados que obtuvo fueron que el tipo de liderazgo que predomina en los directores de las escuelas primarias es autoritario, técnico y educativo debido a que no relegan responsabilidades a los demás y concentran el poder en sí mismos, consecuentemente esta forma de liderazgo crea un ambiente negativo entre los trabajadores y los directores. Concluyendo que el liderazgo en las instituciones educativas primarias por parte de los directores es negativo en relación al ambiente laboral con sus docentes y administrativos, debido a que el control total de las instituciones es unipersonal.

Montaner (2019) “*Importancia del perfil del directivo idóneo en los centros pedagógicos chilenos en contextos vulnerables*” Scielo (Artículo Científico) El propósito de su estudio fue determinar las competencias asociadas al liderazgo en directores de centros educativos pedagógicos de Santiago de Chile. La investigación desarrollada fue de tipo cualitativa, de método mixto, y diseño etnográfico, empleando una encuesta hacia una población de estudio conformada por 26 directores de instituciones educativas pedagógicas. Los resultados evidencian la existencia de 4 dominios en el liderazgo que están presentes en los directores de las instituciones pedagógicas, siendo estas el liderazgo pedagógico, acompañamiento administrativo, gestión curricular y gestión de proyectos. Concluyéndose que las competencias asociadas al liderazgo en las instituciones pedagógicas son altamente importantes, ya que estas fomentan un constante mejoramiento del ambiente laboral y las relaciones entre los directivos y los trabajadores en la ciudad de Santiago de Chile.

La investigación de Arévalo y Mariño (2020) en su tesis: “*Métodos pedagógicos para la transversalización curricular del liderazgo en la I.E. Fundación Nueva Granada*” Universidad de la Sabana (Tesis de Maestría) ha planeado como objetivo de su investigación determinar las acciones de liderazgo realizadas por los docentes y directivos del colegio fundación

Nueva Granada en la ciudad de Bogotá. El estudio realizado por las investigadoras fue de tipo cualitativo, descriptivo, en el cual se consideraron 3 tópicos: coaching, transversalización y el liderazgo, empleando como método de obtención de datos una entrevista realizada a los docentes y directivos de las instituciones seleccionadas. Los resultados que se obtuvieron muestran que existe los docentes y directivos de las distintas áreas de la institución educativa tiene acciones benéficas en relación al liderazgo de sus áreas y en general dentro de la institución ya que relegan funciones y decisiones a los demás miembros de la institución educativa teniendo el propósito de mejorar la enseñanza y las relaciones interpersonales entre los docentes y los directivos de la institución educativa Fundación Nueva Granada en la ciudad de Bogotá.

En el estudio de Palomares (2020) que tuvo como nombre “*El liderazgo directivo y la eficacia en la Escuela de Infantería del Ejército – 2017*” Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle (Tesis de Maestría) El objetivo fundamental para la realización del estudio fue determinar si el liderazgo incide en la eficacia en la escuela de infantería del ejército de Lima durante el año 2017. El estudio que desarrollo fue de tipo descriptivo, correlacional, hipotético deductivo, transaccional, no experimental, realizando una encuesta a una población de 50 docentes que laboran en la escuela señalada. Los resultados muestran que se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0,933 entre ambas variables estudiadas. Concluyéndose que existe un alto grado de influencia ente el liderazgo directivo y la eficacia en las actividades desarrolladas dentro de la escuela de Infantería del Ejército de Lima.

Mita (2021) “*Liderazgo directivo y gestión pedagógica durante la pandemia Covid-19 en la I.E. Técnico Agropecuario N° 40201 “La Colina” del Distrito de Majes*” Universidad Nacional de San Agustín (Tesis de Maestría) El propósito que tuvo el estudio desarrollado fue de establecer el vínculo existente entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica durante la pandemia en la I.E. Técnico “La Colina”. El estudio realizado tuvo enfoque

cuantitativo, básico, correlacional, no experimental, realizando una encuesta a 32 maestros que laboran en la institución seleccionada. Los resultados obtenidos mediante la aplicación de la prueba de Rho de Spearman comprobaron que existe un alto nivel de relación positiva entre la gestión pedagógica y el liderazgo directivo en la I.E. Técnico “*La Colina*”.

En la tesis de Sánchez (2021) titulada: “*Gestión del liderazgo directivo pedagógico y su vínculo con el desempeño de los profesores del colegio de educación secundaria Francisco Vidal Laos, Supe - Lima 2018*” Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Tesis de Maestría) Estableció como propósito principal de su investigación determinar el grado de relación entre el desempeño de los maestros y la gestión de liderazgo directivo en la I.E. Francisco Vidal Laos. El estudio desarrollado tuvo enfoque cuantitativo, explicativo, exploratorio, aplicando una encuesta y entrevista a 50 maestros de la institución educativa mencionada anteriormente. Los resultados obtenidos han demostrado que existe un alto grado de relación positiva entre el desempeño de los maestros y la gestión de liderazgo directivo en la I.E. Francisco Vidal Laos.

Según Vargas (2021) en: “*Liderazgo directivo y gestión pedagógica en una institución educativa, Callao, 2020*” Universidad Cesar Vallejo (Tesis de Maestría) Ha planteado como objetivo de su estudio determinar la influencia entre el liderazgo ejercida por los directivos y la gestión pedagógica en una institución educativa pedagógica del Callao. La metodología usada para el desarrollo de la investigación fue de tipo descriptivo, correlacional, transversal, deductivo, hipotético, no experimental, haciendo uso de una encuesta como instrumento de obtención de datos a una muestra integrada por 77 profesores de la I.E. señalada. Los resultados evidencian que existe una relación positiva alta mediante el uso del Rho de Spearman con un  $Rho=0,722$ . Concluyendo que el liderazgo directivo y la gestión pedagógica están altamente influenciados positivamente en una institución pedagógica en el Callao.

Cardenas (2019) “*Métodos Estratégicos para el liderazgo pedagógico del director para contribuir a un óptimo desempeño de los maestros en la I.E. N° 0407 Héroes del Cenepa, 2017*” Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (Tesis de Maestría) Ha planteado como propósito de su investigación proponer métodos de liderazgo pedagógico con el motivo de mejorar la calidad del desempeño de los maestros en la I.E. Héroes del Cenepa. La metodología empleada para el desarrollo del estudio fue de tipo descriptivo, propositivo, tomando como población de estudio a 38 maestros y 5 directivos de la I.E. a quienes se les dio a responder una encuesta, (instrumento de obtención de datos). Los resultados que obtuvo en su investigación permitieron elaborar estrategias efectivas para el mejoramiento del liderazgo pedagógico orientado al desempeño de los docentes en la I.E. Héroes del Cenepa.

## **2.2 Bases teóricas.**

### **2.2.1 Variable X: Liderazgo directivo**

El liderazgo en la actualidad es un asunto importante en el que, las organizaciones tanto privadas como públicas, están en una permanente búsqueda de incrementar cada día más su competitividad, para lo cual, el personal que las conforma es necesario que aumenten su eficiencia y sus capacidades. En efecto, el liderazgo responde a una etapa que predomina la gobernación en las organizaciones.

Para Anderson (2010) el liderazgo es la habilidad que muestra una persona para afectar el comportamiento de los miembros en una organización, sometiéndose a las acciones, saberes y competencias que poseen para el beneficio de la institución, con carácter momentáneo.

Reyes y otros (2017) señala que el liderazgo es un intento, entre individuos de una organización, de predominar, dirigido por el proceso comunicativo, que facilita alcanzar uno o más propósitos que la organización tiene ya establecidos.

Por otro lado, el liderazgo es, entre personas, la predominancia que se practica en un ambiente específico, que la rigen las actividades comunicacionales humanas, y que hace posible el alcance de las finalidades determinada previamente.

Efectivamente, el liderazgo es una función que la guía la pretensión del líder y origina cambios conductuales en las personas, que los conlleven al logro de los propósitos preestablecidos, se fundamenta en acciones de comunicación humana entre los subordinados y el líder.

### **Dimensiones de Liderazgo directivo:**

Tamara (2019) describió la naturaleza de estos cuatro sistemas de gestión a través de un perfil con carácter organizativo, en el que, se confrontan, los cuatro sistemas de administración basado en algunas variables organizacionales como:

- Procesos para liderar
- Fortalezas motivacionales
- Proceso de comunicación
- Procesos de influencia-interrelación
- Proceso de toma de elecciones
- Establecimiento de orden y metas
- Castigos y recompensas.
- Procesos para controlar

Basado en este perfil Tamara (2019) gestionó un cuestionario para algunos empleados correspondientes a distintas organizaciones y de distintos cargos directivos (personal y de línea). Su investigación confirmó que, las divisiones en las que son empleadas prácticas para administrar en Sistemas 1 y 2 resultaban rentables, las unidades en las que son empleadas prácticas de administración en Sistemas 3 y 4 resultaron ser mayormente productivas.

Tamara (2019) plantea cuatro dimensiones o estilos de liderazgo:

Autoritario-coercitivo, Autoritario-benevolente, consultivo y participativo.

### **Dimensión 1: Liderazgo autoritario - coercitivo**

En este sistema explotador autoritario, los líderes muestran una preocupación escasa por los colaboradores, recurren a técnicas amenazadoras, coercitivas y al miedo a fin de lograr conformidad en sus colaboradores. De estas técnicas resulta que los colaboradores muestran un rendimiento excelente, al momento que ingresan a la organización. La mayoría de las veces, a las emociones negativas se les debe hacer seguimiento cuando están asentadas. Es completamente baja la comunicación, por lo que, se ignoran las inquietudes psicológicas de los empleados. Este sistema se basa en la dinámica de la administración, por lo cual, las tareas en equipo y las relaciones laterales propias de los colaboradores son escasas. Es esperado el trabajo en horas extras a los horarios, de los colaboradores, originando ambientes negativos en la organización. Los altos directivos sobrecargan de tareas a los colaboradores, pero, los beneficios económicos, los sueldos y la satisfacción en el trabajo no corresponden con el mismo. Se resalta una constante y alta desmotivación, generada por la explotación que los directivos ejercen, quienes no tienen confianza en los colaboradores, por ello, no conforman los procesos para elegir opciones.

### **Dimensión 2: Liderazgo autoritario benevolente**

El sistema benevolente autoritarista controla menos que el explotador autoritario a los colaboradores, no obstante, este es motivador para los trabajadores mediante recompensas y castigos posibles. Se involucra más, a los colaboradores de los niveles inferiores, en procesos de decisiones, aunque, los directivos determinan ciertos límites. Los colaboradores participan en equipo, solucionando inconvenientes y formulando las políticas, mientras que, las decisiones respecto a las principales políticas las toman los empleados de niveles superiores, que están más empapados de las situaciones que se suscitan en todos los

niveles de la organización. La comunicación es descendente primordialmente, desde supervisores hasta colaboradores. Existe una pequeña comunicación de abajo hacia arriba, esto causa desconfianza, en los colaboradores, de la comunicación que viene de niveles superiores. La alta gerencia tiene la tendencia al control de la manera de comunicación entre los colaboradores y en la manera en que toman las elecciones. Esta situación en los sentimientos contrasta la responsabilidad, es posible que origine conflictos, creando comportamientos negativos en la organización. Los colaboradores pueden presentar hostilidad por las competencias que pueden crearse, entre ellos mismos. Es baja o moderada la satisfacción laboral, la productividad es medida de justa a buena.

### **Dimensión 3: Liderazgo consultivo**

El sistema consultivo se relaciona estrechamente con las teorías humanas de las relaciones. Los colaboradores son motivados mediante ocasionales castigos y recompensas, hay baja intervención para decidir y fijar objetivos. Con respecto a los dos sistemas anteriores, hay mayor libertad, para la comunicación y para la toma de decisiones empresariales, en los colaboradores. Los colaboradores de niveles bajos toman decisiones concretas que afectan sus funciones. El control acerca de las políticas y de las elecciones en general que impactan en la organización, lo tienen aún, los directivos, quienes manifiestan la planificación de las acciones y las situaciones problemáticas a los colaboradores, previo a la fijación de los objetivos de la organización. La comunicación va de abajo a arriba, presentando límites hacia arriba, permitiendo un positivo impacto en las interrelaciones de los colaboradores y más colaboración, lo que resulta que, sean los directivos superiores quienes decidan en la empresa considerando los aportes de los colaboradores. Se ve a los colaboradores de escala inferior como consultores de elecciones previas y se someten a los cambios por su intervención en decidir en aspectos relevantes. La satisfacción es mejor por la benevolente autoridad, así como la



productividad.

#### **Dimensión 4: Liderazgo participativo**

En este sistema se promueve entre la totalidad de los integrantes, la genuina intervención para decidir y fijar las metas a fin de fomentar un espacio laboral en el que, cada uno comparta información de manera equitativa. Likert afirma que este tipo de sistema es la manera de mayor efectividad para gestionar entre los sistemas, el cual, concurre con teorías de recursos humanos que se basan en la escala de lateral interacción entre colaboradores y directivos, quienes identifican los inconvenientes ocurridos al haber baja cohesión entre los miembros de una empresa. Usar la fluidez en la lateral comunicación, las capacidades y la creatividad, hace que los colaboradores tengan mayor participación en la empresa. Los objetivos de la organización se aceptan en forma universal, ya que, cada uno de los colaboradores activamente intervienen en su diseño. Cada colaborador posee una responsabilidad alta y se responsabiliza por los objetivos.

Los colaboradores son motivados por los gerentes mediante premios económicos, su intervención para fijar objetivos y la confianza por parte de la administración. Los colaboradores son animados, además, por los directivos, a participar fuera de sus funciones laborales y a establecer interrelaciones con empleados de todos los niveles de la organización. En líneas generales, hay mayor apertura y creatividad en los directivos que en los anteriores sistemas. Este sistema permite el sentimiento de identificación con la empresa, más productividad y satisfacción entre los colaboradores comparado todos los sistemas ya mencionados.

#### **Ventajas**

El perfil desarrollado por Likert, ayudó a hacer posible la cuantificación de lo que resultó respecto al estudio llevado a cabo en el área de dinámicas grupales. Además, permitió la evaluación de capacidades "blandas" administrativas, como, comunicación y confianza.

Según Likert, en la medida en que más se acerquen las particularidades

en una perspectiva organizacional del Sistema 4 (Participativo), mayores son las posibilidades de que esto ocasione el mejorar en lapsos largos, la rotación del recurso humano y la productividad alta, costos bajos, ingresos altos, desperdicio bajo y el logro de la óptima eficacia, si se quiere el sistema idóneo.

### **Estilos de Liderazgo directivo**

Casi la totalidad de directivos poseen una mezcla de todos estos distintos estilos de liderazgo, no se presenta en ninguno, un único estilo; en ciertas ocasiones es irreconocible el estilo dominante, hasta que se les presenten situaciones extremas en las que el poder y el prestigio representan un rol relevante. El lograr éxito en la gestión al largo plazo del líder, está determinado por las habilidades de adaptación a situaciones y a la empresa (Álvarez, 2006)

Lewin y Lippit (1930-1940) citados por Álvarez (2006) distinguen tres formas de liderazgo: estilo condescendiente o Laissez faire, el autoritario o autocrático y el estilo social integrado o democrático.

En la forma autoritaria, el líder determina la total dinámica grupal, establece objetivos, toma decisiones en cuanto a los recursos a aplicar, instaure modos y normas para el trabajo, participa en la ejecución de actividades. Esta forma de liderar genera la cualidad de subordinado en los miembros del equipo, lo que limita su iniciativa y su creatividad; no obstante, el rendimiento que se genera es alto, hay rapidez y eficacia para realizar actividades. No hay comunes metas ni vínculos claros, entre los integrantes del equipo, lo que hace que se presenten relaciones sumisas y subversivas, generadoras de enfrentamientos y de divisiones internas.

El estilo condescendiente o Laissez faire trata de un liderazgo cómodo, tolerante, cordial, permite que los miembros del equipo manifiesten su manera particular de rendir; no existe el control y las normas las decide el equipo, algunas veces, la falta de normas causa incertidumbre y una

percepción de incompetencia entre los colaboradores, originando la disminución en el rendimiento y desánimo; las tareas corren por cuenta de un grupo minoritario que es el que se compromete, sobre quienes recaen las fallas organizacionales. En ocasiones, la condescendiente actitud encubre la ineptitud en la profesión y la falta de solvencia en el liderazgo de un equipo laboral.

El estilo social integrado o democrático, en el que el líder es el directivo a quienes todo el grupo designa. Desempeña las funciones de mandato delegadas por el equipo, persuade con ideas buenas, dirige las decisiones mayoritarias, las controla, ejecuta y respeta las opiniones minoritarias. Fomenta la creatividad y la iniciativa de todos los miembros del grupo, respetando las autonomías que permitan la libre expresión. Fomenta la cooperación, verifica y monitorea las particulares actividades.

Álvarez (2006) indicó que Owen (1983), agregó dos estilos: el carismático y el burocrático. La forma de liderazgo burocrático, es complementado con el administrador, quien dirige al instituto educativo sometido a las reglas. Indica, el autor, que en esta forma se mezclan el democrático, el condescendiente y el autoritario. En casi todas las ocasiones, este estilo directivo es mostrado como neutral e impersonal, fundamentado en la exacta explicación de las reglas educativas, en numerosas ocasiones frena las emociones, la iniciativa de los miembros del equipo y su creatividad.

El liderazgo carismático, combina el autoritario con el democrático, con estilos personalistas y paternalistas. Se presenta en líderes con personal magnetismo, con una capacitación académica excelente, por encima del promedio de los miembros del grupo quienes lo admiran y lo quieren. Conserva las propias relaciones y su imagen. Su desempeño es alto y eficaz, por lo general, las operaciones organizacionales, tienen plasmada la huella de este tipo de líderes.

Owens citado por Álvarez (2006) propone que, en todos los estilos de liderazgo, la intervención y la administración del equipo, el líder puede decidirla mediante cuatro técnicas: la fortaleza, proporcionada por el alto puesto organizacional, administra información; la negociación, dinámica de ceder o ganar recursos, en el que, tanto el grupo como el líder buscan lograr metas iguales; el paternalismo, al jugar con los recursos entre apoyos-favores y miedo-obediencia.

### **Teorías del liderazgo**

Entendido, actualmente, el líder como miembro del equipo, integrado con mucha fuerza a la empresa, hábil para promover, estimular, motivar, recompensar e impulsar al equipo. Estudios llevados a cabo a finales pasado siglo y principios del actual lo demuestran. Por ello, son indispensables las más significativas teorías del liderazgo y sus tipos respectivos.

### **El enfoque personal**

Ganga y Navarrete (2013) indica esta perspectiva desde un experimento hecho por Lewin y Lippit (1930-40), separaron a un grupo de alumnos, en tres grupos más pequeños de 5 miembros. Cada uno de los grupos realizó diferentes actividades guiadas por diferentes clases de liderazgo. El primero proporcionó normas categóricas y claras por el líder, indicándoseles la forma de llevar a cabo las actividades, no era permitido el intercambio de juicios, el tiempo fue limitado para cada tarea. El segundo, la intervención de los miembros del equipo, era estimulada por el directivo para establecer las reglas y la manera para trabajar, eran tomadas consensuadamente las decisiones. El tercer equipo, no fueron establecidas reglas ni técnicas de trabajo, intervenía el líder si lo requería el equipo. El resultado de cada uno de los equipos fue distinto, cuyos rendimientos fueron asociados a las formas diferentes para guiar los equipos que poseía cada líder.

### **El enfoque situacional**

Enfoque propuesto por Hersey y Blanchard, estudia las formas de liderar desde una visión real de los elementos distintos de la organización en forma variable y dinámica, en la que se demandan diferentes formas de liderazgo según la situación y el momento. Se refiere el término a los elementos influyentes acerca del equipo, como clima laboral, relaciones entre las personas, intereses y motivaciones que mueven a los miembros del instituto a efectuar sus funciones, las incentivos sociales y económicos como condiciones para llevar a cabo sus tareas, el lapso de tiempo que, en la organización, tienen los miembros, etc. De acuerdo a esta perspectiva de liderazgo no hay formas de liderar mejor ni peor. Ninguno se válida para cada circunstancia, solo hay diferentes momentos que el clima laboral, los determina, para los cuales se usan distintos patrones para dirigir. En buen líder, es sensible, posee la habilidad de interpretar las situaciones cambiantes y de adaptarse a diferentes grupos que le toque dirigir.

### **Enfoque gerencial**

De acuerdo con Ramirez (2012) esta acepción está basada en el preponderante comportamiento del líder en relación con las dos clases de papeles más influyentes en la organización. Los papeles de mantenimiento y los papeles de tareas están fundadas, en la acepción de hombres Y y hombres X de Mc-Gregor. Se describen, a continuación, cada uno:

Liderazgo de función o de estructura. Encaminado a lograr resultados y objetivos centrado en brindar al equipo los requeridos insumos para alcanzar resultados óptimos. Esta forma de liderar es organizadora y gestora, determina interrelaciones afectivas y humanas para encontrar culminar con éxito las tareas, son buenos planificadores y organizados, generalmente.

Liderazgo para mantenimiento. Promueve un clima excelente para la participación de los colaboradores de la empresa, que sientan

satisfacción, gratificados y están a gusto. Fomenta la estabilidad grupal, valorando e incentivando la labor y el alcance del éxito para todos los colaboradores de la organización, es preocupado por la realización individual y profesional y por los requerimientos del grupo y de cada uno de los empleados, es mediador de conflictos bajando las tensiones.

### **Enfoque transformacional y transaccional**

Wehrich y otros (2012) indican que gestionar es realizar las tareas de la gerencia eficaz y eficientemente, de las cuales, algunas, son de dirección general y otras particularmente a liderar, diferenciando entre los líderes transformacionales y transaccionales.

El liderazgo transaccional, señalan qué debe realizar los integrantes de la organización para alcanzar metas, que tiene que ver con designación de actividades y de funciones organizacionales, establecer una estructura organizacional, incentivar el desempeño y aportar a las necesidades de los subordinados.

El liderazgo transformacional, se fundamenta en establecer una visión, infunden y motivan a los colaboradores para el logro de los objetivos de la organización, generando un positivo clima para los cambios organizacionales.

### **Liderazgo directivo y educación**

Las funciones de dirigir y de coordinar un instituto educativo hoy en día, es delicada y demanda una diversidad de capacidades y habilidades profesionales, entre las que se podría mencionar estabilidad con las emociones, paciencia y tolerancia para enfrentar lo que se espera, que es exigido por el colectivo educativo y por los directivos.

La tarea de dirigir usando estructuras de participación y de democracia, son complejas y difíciles, únicamente por la administración en equipo se pueden alcanzar logros idóneos, gratificantes para sus miembros y beneficiosos al colectivo educativo.

Es primordial que los directivos conozcan y adquieran capacidades personales, que les proporcionen las requeridas herramientas para llevar a cabo su administración óptima y eficazmente.

### **Componentes del liderazgo**

Wehrich y otros (2012) comentan cuatro elementos del liderazgo:

**Exploración.** El líder estudia el horizonte de la operatividad de la organización, el ambiente político, en general a la industria y los ambientes económicos, a fin de brindar datos importantes y válidos para que así, el equipo accione según el ambiente.

**Enfoque.** El líder reconoce los principales retos que se deben enfrentar en lapsos de tiempo y en acciones que puedan evaluarse, medibles y determinadas que encaren a los obstáculos con la finalidad de encontrar resultados óptimos para la institución.

**Movilizando y alineando.** Los deberes y los medios del líder internamente, se alinean y externamente, las metas fijadas por el equipo a fin de abordar los retos elegidos y acatar los objetivos organizacionales fijados.

**Inspirador.** Tanto el equipo, como el líder, se comprometen con la misión y con la visión organizacional, con las innovaciones, con el mejoramiento y con el aprendizaje permanente.

### **2.2.2 Variable Y: Gestión pedagógica**

Para Vidal y otros (2008) la administración pedagógica se construye sobre la base de la amplia discusión, es identificada con la administración del docente o con la administración pedagógica. Álvarez (2007) indicó que la administración educativa, responden a procedimientos de dirección, coordinación, orientación, reguladores y medidores de los asuntos pedagógicos, sociales, psicológicos realizadas conjuntamente, mediante un trabajo personalizado y metódico, por

medio de la cual es revelada la dialéctica determinados de las características de consciencia, integradoras de las formaciones estudiantiles de manera holística. Para Franta (2006) la administración educativa es un proceso que democratiza, planea y organiza por medio del cual el directivo logra que cada estudiante consiga aprender con calidad como líder educativo y administrador de la institución por medio de la motivación, orientación y la participación del colectivo educativo a crear la sinergia.

Para Santos (2010) la administración educativa conforma el conjunto de procedimientos y tareas para planificar el currículo, que es la estructuración pedagógica, practicada por procesos educativos, evaluación y control dirigidos a alcanzar metas planteadas en el PCI y PEI, documentación garantizadora de las mejoras de los servicios y de la calidad de la educación. Meza (2005) definió la administración educativa como una función ejercida por un directivo, que hace posible desarrollar procesos estratégicos y operativos, promotores de las mejoras en los procesos educativos, también, el análisis de la manera en que se realiza.

Para Montas (2008) citado por (De la Cruz, 2017) la administración educativa docente responde a facilitar y a acompañar a estudiantes en su proceso educativo, brindando aprendizaje, promotores de la generación de nuevos conocimientos y de la consolidación de los valores, también, de las acciones planteadas en el currículo. Al referirse a los alumnos, (M. & Engeström, 2018) señaló que la administración pedagógica, se trata de las condiciones fomentadoras de la educación de los alumnos en instituciones. Hay una disputa entre el aprendizaje y la teoría de la administración educativa para los cambios comunitarios.

Para Franco (2018) y Mejía (2015) el docente no es quien tiene el conocimiento, él genera aprendizajes nuevos para los alumnos, ejerce su conocimiento y su experiencia.



Entonces, la gestión pedagógica o administración educativa es el avance de los procedimientos pedagógicos del directivo de la escuela y docente, en las que se juntan la fijación de objetivos, controlar, elegir medidas de solución de problemas, planificar, generando la efectiva comunicación e infiriendo en la capacitación profesional de docente. Puede señalarse que, la administración directiva combina distintas tareas a realizarse, respecto a la organización, a poner en marcha procesos, como planificar y formular metas, ejecutar acciones apoyadas en el colectivo educativo, facilitando la eficacia en funciones administrativas de la educación.

Para la determinación del inicio de la administración educativa, la (UNESCO, 2011) la institución, el educativo, el administrativo y el comunitario:

- a) *La institución:* Conforman la manera de organización escolar, las obligaciones de los elementos comunitarios educativos, las escalas, la estructura; las formas de relación; sus reglas explícitas y propias.
- b) *La administración:* Involucra la manera de gestionar los recursos humanos económicos, tecnológicos, tiempo, materiales, la higiene, la seguridad y los registros de datos. También, que se acaten las reglas y la vigilancia de las funciones.
- c) *La pedagogía:* Vinculada a alternativas educativas y metodológicas; evaluar, planificar y certificar; el ejercicio de la pedagógica, como el desarrollo de la profesión y personal del docente y la actualización.
- d) *La comunidad:* Son las exigencias comunitarias: las interrelaciones del instituto educativo con el ambiente, las madres, los padres y los tutores; organizaciones en el sitio y redes para apoyo.

El Ministerio de Educación del Perú, indica en el Marco del Buen Desempeño del Docente (2012), los desempeños, los dominios y las competencias, que dirigen la práctica docente, facilitan que identifique, el directivo, las debilidades para la propuesta de acciones mejoradoras y señala dimensiones de la administración educativa: dominio 1:

Preparar el aprendizaje para los alumnos, que es el saber de los alumnos y planeación de enseñanzas; dominio 2: Enseñanza para que los estudiantes aprendan, es generar el clima adecuado para aprender, manejar los procesos educativos y medir el aprendizaje; dominio 3: Intervención en la administración escolar unida a la comunidad: Implica la intervención activa, crítica y colaborativa y en la administración educativa, con respeto, la cooperación y la responsabilidad compartida con padres de familias y con la comunidad; dominio 4: Progreso en la identidad de docente y de la profesionalidad, tiene que ver con la labor profesional de manera ética.

Estos dominios o dimensiones se plasman en la planificación curricular, los recursos didácticos, las capacidades didácticas, la motivación y el reforzamiento.

Las dimensiones de la gestión pedagógica, en el estudio son: el currículo, las estrategias didácticas y metodológicas, el uso de materiales y recursos educativos y evaluación de los aprendizajes.

Para Fuster (2008) El currículo, es una documentación que brinda una guía para la institución escolar. Para estudiar el currículo se necesita emplear estrategias colaborativas para lo cotidiano que surja.

Estrategias didácticas y metodológicas. Los directivos deben saber qué está ocurriendo con la educación dentro de la institución que dirigen, si desean mejorar la calidad del ejercicio pedagógico; deben entonces: crear estrategias, planificación de la didáctica, capacitar y fortalecer a los docentes. De acuerdo con Ricoeur (2000), propone cuatro series de interrogantes que delimitan el concepto: lo que debe enseñarse a los alumnos, lo que debería aprender y lo que en realidad se enseña y se aprende. No solo las áreas temáticas, además, las estratégicas, las metodológicas y los procesos educativos.

Uso de materiales y recursos educativos. Los materiales educativos, son

herramientas básicas para la labor docente, pues, si se promueve, que los saberes propicios sean creados por los alumnos, usando y manejando concretos materiales, enfrentando los obstáculos con tareas de costumbre para ello, contribuirá en la asimilación del conocimiento, de las concepciones y se fortalecerá el aprendizaje, haciéndolos significativos para cada alumno. Los recursos didácticos sean audiovisuales o visuales. Es relevante adecuar las aulas con TICs, que participen los actores pedagógicos en las tareas de la IE, cada individuo que se relaciona con el niño y con la niña, de la manera que influya en su habilidad y desarrollo cognitivo.

Evaluación de los aprendizajes. La medición es un proceso a través del cual se logra valorar los resultados alcanzados de acuerdo a las metas planteadas, de acuerdo a los recursos utilizados y los contextos que existen; conocido como: instrumentos, procedimientos, criterios para evaluar, seguimiento del aprendizaje y la elección de reglas para la mejora del aprendizaje.

Para el Minedu (2014) aceptando lo propuesto por Pozner (1995) definieron la administración pedagógica como la serie de tareas interrelacionadas efectuadas por el directivo, en institutos de educación para permitir el logro de planteamientos educativo en conjunto con actores de la educación, conformantes del colectivo educativo escolar.

Del mismo modo, Cuevas (2015) define la administración educativa, como el procedimiento que encierra las decisiones, las transacciones y las acciones, dirigidas por el instituto educativo con el fin de alcanzar metas planeadas, poder realizar una gestión exitosa, por medio de las capacidades del director, su capacidad para negociar, además la UNESCO (2011) expresó que la administración pedagógica se trata de una especialización progresista y reciente, combina la práctica con la teoría, por la que, la administración educativa engloba la teoría, la práctica, la política, la pedagogía, para una educación con calidad, concentrada en la enseñanza, que respete a la diversidad y la

participación de comunidades pedagógicas en la dirección escolar. Así mismo, (Cárdenas, 2013) expresó que la administración educativa también está orientada al liderazgo de la organización, uniendo la política educativa, la administración del recurso humano, la administración de procesos pedagógicos. Impulsa el desarrollar habilidades retadoras del liderazgo de la organización a fin de desarrollar formas innovadoras para administrar a las instituciones.

La gestión escolar, se ha considerado un cargo solo de administración, separado de los procesos educativos, enfocada en formatos y trámites, series para la enseñanza; apoyadas en una organización sumamente estrecha, vertical y dividida, en la que las decisiones y la información están centradas en el nivel alto, dejando a los docentes, a los padres de familia y los alumnos en funciones dependientes, que también, se controla el ordenamiento por medio de un método muy correctivo. Esta visión de la administración educativa implica que, la finalidad del instituto educativo es formar individuos que integren y que amplíen la cultura, creencias, costumbres, sus maneras de actuar y de pensar (Guerrero, 2020)

De acuerdo con Pareja (2020) , la administración educativa, los cimientos de la labor educativa; por lo que, aplicarla y desarrollarla es evidenciado en el país; por ello, los significativos logros en la administración educativa pueden notarse en los siguientes aspectos: función primordial para ejercer la educación por medio de las escalas y los modo; especificando la labor profesional cumplida por el docente en la escuela, en la escala o modo correspondiente; determinar la acción creativa docente, en cuanto a la diversificación curricular, considerando cada uno de los elementos curriculares; muestra concreta y real del docente de los últimos adelantos tecnológicos educativos; muestra práctica del saber y del empleo que el docente posee según los recursos y los materiales pedagógicos en la educación facilita que el docente esté actualizado constantemente a fin de poder emplear enfoques

educacionales nuevos enfocados en la enseñanza; aceptación de la comunidad acción para especificar la particularidad del liderazgo que todo docente debe ejecutar.

### **2.3 Marco conceptual.**

#### **Gestión pedagógica**

Grupo de procesos y de acciones para planificar el currículo, organizar y ejecutar los procesos educativos, el empleo de medios didácticos y de medición del aprendizaje, dirigido a obtener educación de alta calidad (Santos, 2010)

#### **Liderazgo directivo**

El liderazgo del director es la manera que posee un individuo para inferir, animar, motivar, promover a otros individuos, con el propósito de que realice actividades organizacionales específicas, bajo su voluntad propia y su entusiasmo en contextos de cambios permanentes (Anderson, 2010)

#### **Liderazgo autoritario – coercitivo**

En este sistema explotador autoritario, los líderes muestran una preocupación escasa por los colaboradores, recurren a técnicas amenazadoras, coercitivas y al miedo a fin de lograr conformidad en sus colaboradores (Leal y otros, 2016)

#### **Liderazgo autoritario benevolente**

El sistema benevolente autoritarista controla menos que el explotador autoritario a los colaboradores, no obstante, este es motivador para los trabajadores mediante recompensas y castigos posibles. Se involucra más a los colaboradores de los niveles inferiores, en procesos de decisiones, aunque, los directivos determinan ciertos límites (Leal y otros, 2016)

#### **Liderazgo consultivo**

El sistema consultivo se relaciona estrechamente con las teorías humanas de las relaciones. Los colaboradores son motivados mediante ocasionales castigos y recompensas, hay baja intervención para decidir y fijar objetivos. Con respecto a los dos sistemas anteriores, hay mayor libertad, para la

comunicación y para la toma de decisiones empresariales, en los colaboradores.

### **Liderazgo participativo**

En este sistema se promueve, entre la totalidad de los integrantes, la genuina intervención para decidir y fijar las metas a fin de fomentar un espacio laboral en el que, cada uno comparta información de manera equitativa. Likert afirma que este tipo de sistema es la manera de mayor efectividad para gestionar entre los sistemas, el cual, concurre con teorías de recursos humanos que se basan en la escala de lateral interacción entre colaboradores y directivos, quienes identifican los inconvenientes ocurridos al haber baja cohesión entre los miembros de una empresa (Camacho y otros, 2017).

## CAPÍTULO III

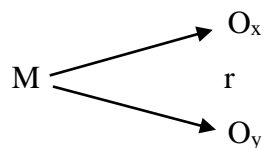
### MÉTODO

#### 3.1 Tipo de investigación.

El tipo de investigación será básica, su propósito es la reestructuración o creación de los conocimientos teóricos, enriqueciendo el corpus científico y orientándose a descubrir principios y leyes científicas (Valderrama y Jaimes, 2019).

#### 3.2 Diseño de investigación.

La investigación tendrá un diseño no experimental, no se manipularán las variables; transversal, se relacionarán en un mismo tiempo y correlacional, porque se medirá el grado de relación entre las variables de estudio (Valderrama y Jaimes, 2019).



**Donde:**

M: Docentes

O<sub>x</sub>: Liderazgo directivo

O<sub>y</sub>: Gestión pedagógica

r: Relación

### **3.3 Población y muestra.**

La población de la investigación estará conformada por los docentes de la I.E. N° 0069 Machu Picchu, localizada en el distrito de S.J.L., UGEL 05. El número de docentes de dicha institución educativa son 31 de nivel primaria y 38 del nivel secundaria.

De esta manera, la población será considerada muestra por la cantidad de docentes. El tipo de muestreo será no probabilístico o dirigido, La muestra será de tipo censal, el total de docentes será considerada como como muestra por el número de docentes.

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

Instrumento : Cuestionario de Liderazgo directivo  
Nombre : Estilos de liderazgo  
Autora : Likert, Rensis  
Año : 2022  
Administración : Individual y/o colectiva  
Tiempo de aplicación : 25 a 30 minutos  
Ámbito de aplicación : Docentes  
Objetivo : Determinar el nivel de liderazgo directivo y sus estilos de acuerdo a la percepción docente.

La Escala de apreciación de Liderazgo directivo está constituido por 20 ítems, cada ítem presenta 5 tipos de respuestas: Nunca (1), Raramente (2), Ocasionalmente (3), Usualmente (4) y Siempre (5).

Instrumento : Cuestionario de Gestión pedagógica  
Nombre : Cuestionario de Gestión pedagógica  
Autora : Savero, Evelyn  
Año : 2022  
Administración : Individual y/o grupal  
Tiempo de aplicación : 30 minutos  
Ámbito de aplicación : Docentes  
Objetivo : Determinar las acciones y procesos de gestión pedagógica docente.



### **3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.**

En el procesamiento de los datos obtenidos se utilizará el Programa SPSS versión 26, y del entorno Microsoft. El estudio siendo de enfoque cuantitativo, en primer término, se realizará la estadística descriptiva de las variables de estudio, mostrando los resultados a través de cuadros y figuras. A continuación, se efectuará la Prueba de bondad de ajuste (K-S) para determinar el estadístico de prueba de hipótesis, finalmente la contrastación de hipótesis por medio de la estadística inferencial. Utilizando el estadístico de correlación Rho de Spearman, por las características de sus variables.

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 4.1 Presentación de resultados

**Tabla 3**

*Alfa de Cronbach para la variable Liderazgo Directivo*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,793	20

*Nota.* Elaborado por la investigadora

Según la tabla 3 nos permite percibir el Alfa de Cronbach para la variable Liderazgo Directivo, en esta tabla podemos observar que se ha podido conseguir un alfa de 0,793 o dicho en porcentaje 79,3% de confiabilidad, este dato nos permite demostrar que el instrumento que se ha aplicado para el análisis de esta variable de Liderazgo Ejecutivo, tiene una alta confiabilidad interna.

**Tabla 4**

*Alfa de Cronbach para la variable Gestión Pedagógica*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,830	20

*Nota.* Elaborado por la investigadora

Según la tabla 4 nos permite percibir el Alfa de Cronbach para la variable Gestión Pedagógica, en esta tabla podemos observar que se ha podido

conseguir un alfa de 0,830 o dicho en porcentaje 83.0% de confiabilidad, este dato nos permite demostrar que el instrumento que se ha aplicado para el análisis de esta variable de Gestión Pedagógica, tiene una alta confiabilidad interna.

### Dimensión: Coercitivo autoritario

**Tabla 5**

*Frecuencias y porcentajes para la dimensión Coercitivo autoritario.*

	Nunca	Raramente	Ocasional mente	Usualmen te	Siempre	Total
¿Cree Ud. que el tener éxito es Producto de otorgar confianza a los integrantes de su entidad educativa?	0	0	5	64	0	69
	0%	0%	7,2%	92,8%	0%	100%
¿Cuándo surge alguna dificultad en la entidad educativa, el titular o director solicita apoyo interno para conseguir la solución?	0	0	23	46	0	69
	0%	0%	33,3%	66,7%	0%	100%
¿Al momento de tomar decisiones, se advierte que otro personal lo puede hacer por usted?	0	6	63	0	0	69
	0	8,7%	91,3%	0%	0%	100%
¿Cuenta con la capacidad en aceptar la iniciativa que, el resultado es más efectivo, cuando se considera la participación de los demás?	0	0	21	48	0	69
	0%	0%	30,4%	69,6%	0%	100%
¿En situaciones donde no se está seguro respecto alguna decisión, el director solicita el auxilio y participación de los demás integrantes de la entidad para tomar decisiones?	0	0	26	43	0	69
	0%	0%	37,7%	62,3%	0%	100%

*Nota.* Elaborado por la ejecutora

La tabla 5 muestra las frecuencias y porcentajes para la dimensión coercitivo autoritario de la variable Liderazgo directivo, es así que para la interrogante de si el tener éxito es producto de otorgar confianza a los integrantes de su entidad educativa. En ella se observa que el mayor porcentaje se encuentra entre los que manifestaron la categoría de usualmente con un 92,8%, así también el de menor porcentaje de entre los que manifestaron la categoría de

ocasionalmente con 7,4% de los encuestados, y teniendo un grado de respuesta nulo las categorías de nunca, raramente y siempre con un 0%.

Por otro lado, respecto a la pregunta; Cuándo surge alguna dificultad en la entidad educativa, el titular o director solicita apoyo interno para conseguir la solución; a ello los entrevistados señalaron en un 66,7% en la categoría de usualmente, en tanto que para la categoría ocasionalmente un 33,3% y en resto de categorías se aprecia que los entrevistados refieren un 0% respectivamente.

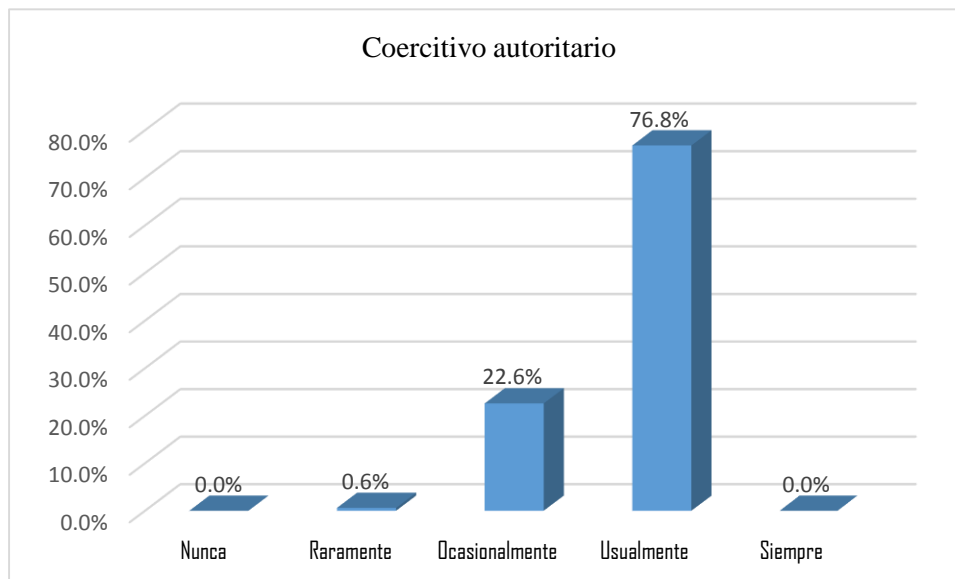
Asimismo, con relación a la pregunta: Al momento de tomar decisiones, se advierte que otro personal lo puede hacer por usted; se tiene que los entrevistados ubican en la categoría de ocasionalmente en un 91,3% y en la categoría de raramente, se tiene un porcentaje del 8,7% y en el resto de categorías presenta un 0% respectivamente. Apreciándose y revelándose que la autoridad, efectivamente recurre ocasionalmente y raramente a ser apoyado en la toma de decisiones.

Con relación a la pregunta: Cuenta con la capacidad en aceptar la iniciativa que, el resultado es más efectivo, cuando se considera la participación de los demás; Los entrevistados refirieron en un porcentaje del 69,6% usualmente y en la categoría del ocasionalmente en un porcentaje del 30,4%, en tanto que, para el resto de categorías se tiene un 0% respectivamente.

Respecto a la interrogante: En situaciones donde no se está seguro respecto alguna decisión, el director solicita el auxilio y participación de los demás integrantes de la entidad para tomar decisiones; al respecto los entrevistados señalan hasta en un 62,3% que ubican en la categoría de usualmente, en tanto que, para la categoría ocasionalmente refieren 37,7% en tanto que en el resto de categorías ubican en un 0% respectivamente.

**Figura 1**

*Porcentajes totales para la dimensión Coercitivo Autoritario*



*Nota.* Elaborado por la ejecutora

En la figura 1, podemos apreciar el porcentaje de respuestas de la dimensión Coercitivo autoritario, en la cual podemos observar que la repuesta con más alto índice de repetición es Usualmente con un 76.5%, seguidamente le sigue la respuesta con más alto índice de repetición que es Ocasionalmente con un 21.7%, el índice de cantidad de respuestas con menor repetición es raramente que tuvo un 1.7% y finalmente las respuestas que no han tenido puntaje fueron en las categorías de Nunca y Siempre con un índice de 0%; representando ello los extremos. Ello en lo referente a los siguientes aspectos; el tener éxito es producto de otorgar confianza a los integrantes de su entidad educativa; que frente a alguna dificultad en la entidad educativa, el titular o director solicita apoyo interno para conseguir la solución; que al momento de tomar decisiones, se advierte que otro personal lo puede hacer por usted; Contar con la capacidad en aceptar la iniciativa que, el resultado es más efectivo, cuando se considera la participación de los demás y finalmente que, en situaciones donde no se está seguro respecto alguna decisión, el director solicita el auxilio y participación de los demás integrantes de la entidad para tomar decisiones.

## Dimensión - Autoritario benevolente o paternal

**Tabla 6**

*Frecuencias y Porcentajes para la dimensión Autoritario - benevolente o paternal*

	Nunca	Raramente	Ocasional mente	Usual mente	Siempre	Total
¿Considera eficaz las comunicaciones con el resto del personal realizados mediante la impartición de órdenes?	0	23	0	53	0	69
	0%	23,2%	0%	76,2%	0%	100%
¿Considera Ud., que sus ideas, opinión y actitud comunicativa resulta insuficiente para lograr una aceptable comunicación?	2	11	56	0	0	69
	2,9%	15,9%	81,2%	0%	0%	100%
¿En el proceso de sus actividades cotidianas en su entidad educativa, la comunicación es útil para compartir información, ideas, consejos y experiencia?	0	0	27	42	0	69
	0%	0%	39,1%	60,9%	0%	100%
¿Frecuentemente busca la mejora de su gestión sin apreciar ni considerar las experiencias de compañeros?	0	16	53	0	0	69
	0%	23,2%	76,8%	0%	0%	100%
¿Cuándo requiere comunicación con el personal, suele hacerlo utilizando como intermediarios a otro personal?	0	0	9	60	0	69
	0%	0%	13,0%	87,0%	0%	100%

*Nota.* Elaborado por la ejecutora.

Respecto a la tabla 6, se aprecia los siguientes resultados, dimensión de autoritario, benevolente o paternal, en lo referido a la pregunta de: Considera eficaz las comunicaciones con el resto del personal realizados mediante la impartición de órdenes, se tiene que los entrevistados manifestaron en la categoría de usualmente, un porcentaje del 76,2% y en la categoría de raramente un porcentaje del 23,2%, en tanto que para el resto de categorías se tiene un porcentaje del 0% respectivamente.

Por otro lado, en lo que respecta a la pregunta de: Considera Ud., que sus ideas, opinión y actitud comunicativa resulta insuficiente para lograr una aceptable comunicación, se tiene que los entrevistados refieren en la categoría de ocasionalmente un porcentaje del 81,2% en tanto que, para la categoría de raramente, se tiene un 15,9% y finalmente, en la categoría nunca

un porcentaje del 2,9% y para el resto de categorías se tiene un 0% respectivamente.

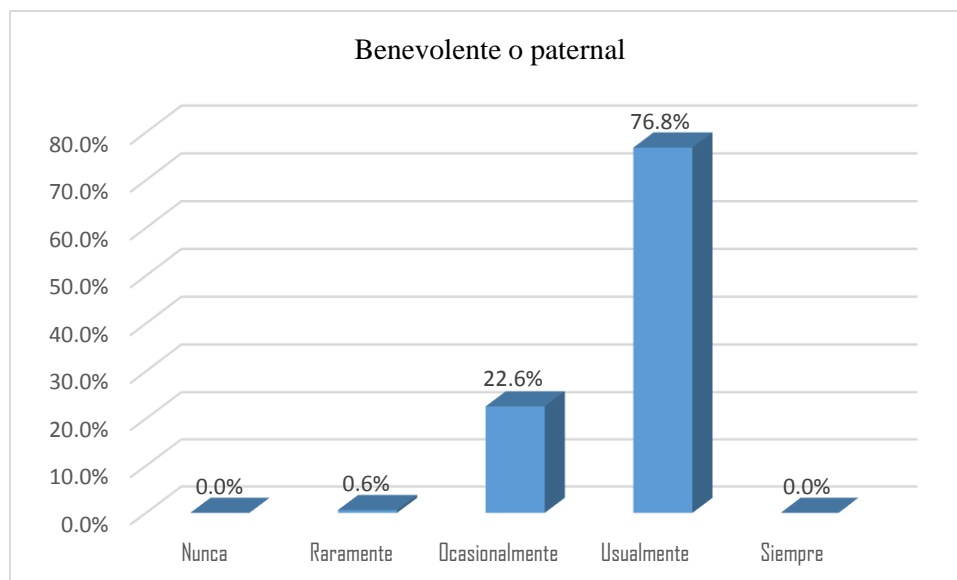
Respecto a la pregunta de: En el proceso de sus actividades cotidianas en su entidad educativa, la comunicación es útil para compartir información, ideas, consejos y experiencia; a esta interrogante los entrevistados señalan hasta en un 60,9% en la categoría de usualmente, en tanto que, para la categoría de ocasionalmente, estos lo ubican en un 39,1% y para el resto de categorías se tiene un 0% respectivamente.

Asimismo, respecto a la pregunta de: Frecuentemente busca la mejora de su gestión sin apreciar ni considerar las experiencias de compañeros; se aprecia que los entrevistados ubican con mayor porcentaje en la categoría de ocasionalmente con un 76,8% y en la categoría de raramente con un 23,2% en tanto que en las demás categorías se aprecia que no tienen porcentaje alguno. Ello significa que de todas maneras se en ocasiones se presenta esta situación de buscar las experiencias de los compañeros de trabajo para la mejora de la gestión.

Finalmente, respecto a la pregunta: Cuándo requiere comunicación con el personal, suele hacerlo utilizando como intermediarios a otro personal; a esta interrogante, se aprecia que los entrevistados, refieren en un alto porcentaje que ubican en la categoría de usualmente con un 87,0% en tanto que en la categoría de ocasionalmente en un 13,0% y en las demás categorías no se tiene porcentaje alguno. Ello demuestra que, por estar en el contexto de una entidad del estado, las comunicaciones son mediante los canales internos, traducidos estos en documentos y mediante el personal encargado para estas labores.

**Figura 2**

*Porcentajes totales para la dimensión autoritario benevolente o paternal*



*Nota.* Elaborado por la ejecutora.

En la figura 2, podemos apreciar el porcentaje de respuestas de la dimensión autoritario benevolente o paternal, en la cual podemos observar que la repuesta con más alto índice de repetición es usualmente con un 76.5%, seguidamente la respuesta con más alto índice de repetición que es raramente con un 12.5%, el índice de cantidad de respuestas con menor repetición es ocasionalmente con un 10.4% y nunca con un 0.6%, finalmente la respuesta que no ha tenido calificación es Siempre con un 0%. Ello en los aspectos siguientes; el de considerar eficaz las comunicaciones con el resto del personal realizados mediante la impartición de órdenes; Considerar sus ideas, opinión y actitud comunicativa resulta insuficiente para lograr una aceptable comunicación; En el proceso de sus actividades cotidianas la comunicación es útil para compartir información, ideas, consejos y experiencia; con frecuencia se busca la mejora de la gestión sin apreciar ni considerar las experiencias de compañeros; y finalmente, cuando requiere comunicación con el personal, suele hacerlo utilizando como intermediarios a otro personal.



## Dimensión – Consultivo

**Tabla 7**

*Frecuencias y porcentajes para la dimensión consultivo*

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Usualmente	Siempre	Total
¿En la entidad educativa, es el respeto y los buenos modales pilares y el eje de la cultura organizacional?	0	0	18	51	0	69
	0%	0%	26,1%	73,9	0%	100%
¿Es complaciente y flexible cuando ejerce plenamente su derecho a la libre expresión?	0	0	18	51	0	69
	0%	0%	26,1%	73,9%	0%	100%
¿Suele buscar alternativas y recomendaciones para conservar y mantener las buenas relaciones humanas?	2	0	0	67	0	69
	2,9%	0%	0%	97,1%	0%	100%
¿A la delegación de funciones a los integrantes de la entidad educativa considera que se está logrando los objetivos planteados?	0	0	26	43	0	69
	0%	0%	37,7	62,3%	0%	100%
¿Propicia y genera estrategias para que el personal pueda formular opciones de solución a problemáticas organizacionales?	0	0	16	53	0	69
	0%	0%	23,2%	76,8%	0%	100%

*Nota.* Elaborado por la ejecutora.

En la tabla 7, se aprecia los siguientes detalles, para la pregunta: En la entidad educativa, es el respeto y los valores éticos característicos en su estilo de liderazgo, el 0.0% de los encuestados respondieron nunca raramente y siempre, el 26.1% de los encuestados respondieron ocasionalmente, el 73.9% de los encuestados respondieron usualmente. Esto sugiere que la mayoría de los encuestados perciben que los valores éticos y el respeto son usualmente característicos del estilo de liderazgo en la entidad educativa.

Para la pregunta: Es complaciente y flexible cuando ejerce pleno control en la toma de decisiones, el 0.0% de los encuestados respondieron nunca, raramente y siempre, el 26.1% de los encuestados respondieron ocasionalmente, el 73.9% de los encuestados respondieron usualmente. Asimismo, estos resultados indica que la mayoría de los encuestados perciben que el líder es usualmente complaciente y flexible cuando ejerce control en la toma de decisiones.

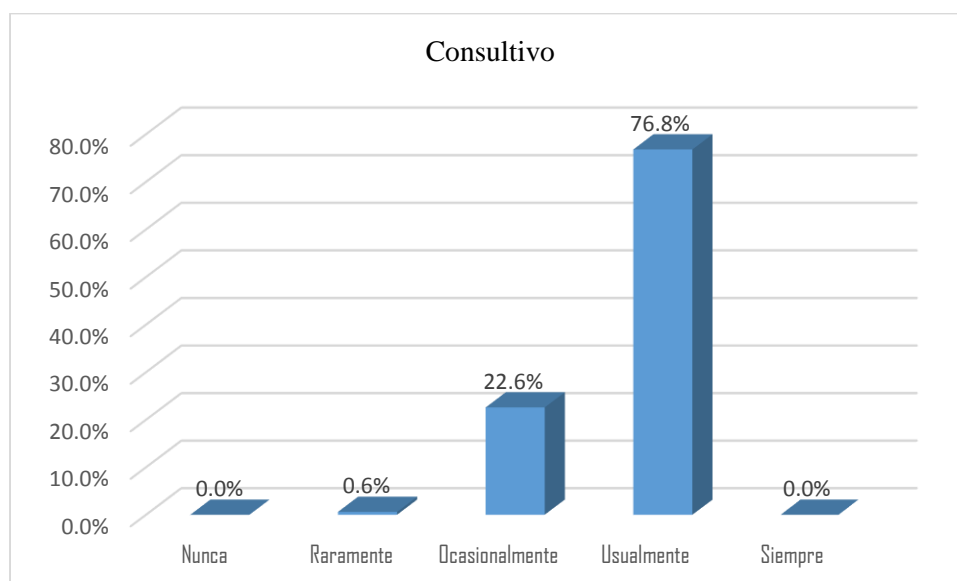
Para la pregunta: Suele buscar alternativas y recomendaciones por parte de su equipo antes de tomar una decisión, el 2.9% de los encuestados respondieron nunca, el 0.0% de los encuestados respondieron raramente, ocasionalmente y siempre, el 97.1% de los encuestados respondieron usualmente. Este alto porcentaje de respuestas usualmente sugiere que la mayoría de los encuestados perciben que el líder frecuentemente busca alternativas y recomendaciones de su equipo antes de tomar una decisión.

Para la pregunta: A la delegación de funciones a los integrantes de su equipo, se da de manera equitativa, el 0.0% de los encuestados respondieron nunca, raramente y siempre, el 37.7% de los encuestados respondieron ocasionalmente, el 62.3% de los encuestados respondieron usualmente. Estos resultados podrían interpretarse como que los encuestados perciben que las funciones se delegan de manera equitativa usualmente, aunque hay un porcentaje significativo que percibe que esto ocurre sólo ocasionalmente.

Para la pregunta: Propicia y genera estrategias para que el personal pueda aportar en la toma de decisiones, el 0.0% de los encuestados respondieron nunca, raramente y siempre, el 23.2% de los encuestados respondieron ocasionalmente, el 76.8% de los encuestados respondieron usualmente. Estos resultados indican que una gran mayoría de los encuestados perciben que el líder usualmente propicia y genera estrategias para que el personal pueda aportar en la toma de decisiones.

**Figura 3**

*Porcentajes totales para la dimensión consultivo*



*Nota.* Elaborado por la ejecutora.

En la figura 3, podemos apreciar el porcentaje de respuestas de la dimensión Consultivo, en la cual podemos observar que la respuesta con más alto índice de repetición es usualmente con un 76.8%, seguidamente la respuesta con más alto índice de repetición que es Ocasionalmente con un 22.6%, el índice de cantidad de respuestas con menor repetición es Raramente con un 0.6%, y finalmente las respuestas que no han tenido calificación fueron las categorías de Nunca y Siempre con un índice de 0%. Ello en o referente a los siguientes aspectos; a que, en la entidad educativa, es el respeto y los buenos modales pilares y el eje de la cultura organizacional; se es complaciente y flexible cuando ejerce plenamente su derecho a la libre expresión; buscar alternativas y recomendaciones para conservar y mantener las buenas relaciones humanas; que, en la delegación de funciones a los integrantes de la entidad educativa considera que se está logrando los objetivos planteados; y de generar estrategias para que el personal pueda formular opciones de solución a problemáticas organizacionales, respectivamente.

## Dimensión - Democrático o participativo

**Tabla 8**

*Frecuencias y Porcentajes para la dimensión Democrático o participativo*

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Usualmente	Siempre	Total
¿Para efectuar la sanción en una actividad perjudicial o desfavorable en la entidad educativa, se actúa con justicia?	0	0	23	46	0	69
	0%	0%	33,3%	66,7%	0%	100%
¿Como autoridad del cargo que ostenta, asume toda íntegramente la responsabilidad o hace que los integrantes de la entidad asuman la suya?	0	0	10	59	0	69
	0%	0%	14,5%	85,5%	0%	100%
¿Las actividades, actitudes favorables y recreativas del personal los estimula mediante recompensas?	0	0	10	59	0	69
	0%	0%	14,5%	85,5%	0%	100%
¿El accionar relevante del personal, normalmente se premia con reconocimientos públicos?	0	0	36	43	0	69
	0%	0%	37,7%	62,3%	0%	100%
¿Considera Ud., que, el otorgamiento de estímulo a quien se los merezca coadyuva a la mejora del clima en las aulas de la entidad educativa?	0	0	21	48	0	69
	0%	0%	30,4%	69,6%	0%	100%

En la tabla 8, se aprecia los resultados relativos a la dimensión de democrático y participativo; en lo relativo a la pregunta: Para efectuar la sanción en una actividad personalizada, su liderazgo se fundamenta en el respeto, la comunicación y la empatía, el 0.0% de los entrevistados respondieron nunca, raramente y siempre, en tanto que el 33.3% de los encuestados respondieron ocasionalmente, el 66.7% de los encuestados respondieron usualmente. Esto sugiere que la mayoría de los encuestados perciben que el líder usualmente fundamenta su liderazgo en el respeto, la comunicación y la empatía al efectuar una sanción en una actividad personalizada.

Para la pregunta: Como autoridad del cargo que ostenta, asume todas sus responsabilidades en la toma de decisiones, el 0.0% de los encuestados respondieron nunca, raramente y siempre, en tanto que, el 14.5% de los encuestados respondieron ocasionalmente, el 85.5%. La interpretación de

estos resultados indica que la mayoría de los encuestados perciben que el líder usualmente asume todas sus responsabilidades en la toma de decisiones como autoridad del cargo que ostenta.

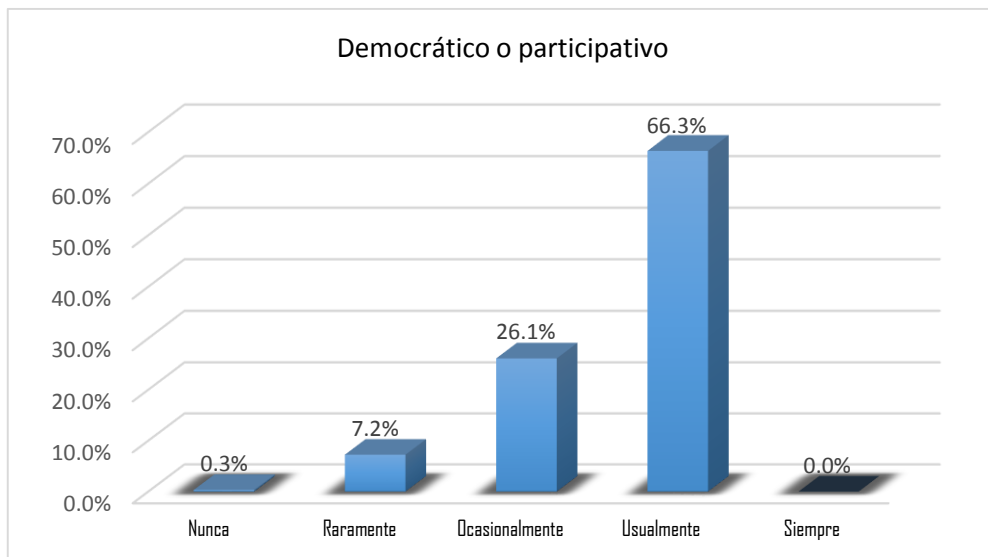
Respecto a la pregunta: Las actividades, actitudes favorables y recreativas que propone, considera que son atractivas y motivantes para el personal, el 0.0% de los encuestados respondieron nunca, raramente y siempre, en tanto que el 14.5% de los encuestados respondieron ocasionalmente, el 85.5% de los encuestados respondieron usualmente. Este alto porcentaje de respuestas 'usualmente' sugiere que la mayoría de los encuestados perciben que las actividades, actitudes favorables y recreativas que propone el líder son usualmente atractivas y motivantes para el personal.

Para la pregunta: El accionar relevante del personal, normalmente es reconocido y premiado, el 0.0% de los encuestados respondieron nunca, raramente, y siempre, el 37.7% de los encuestados respondieron ocasionalmente, el 62.3% de los encuestados respondieron usualmente. Estos resultados podrían interpretarse como que los encuestados perciben que el accionar relevante del personal es reconocido y premiado usualmente, aunque hay un porcentaje significativo que percibe que esto ocurre sólo ocasionalmente.

Respecto a la pregunta: Considera Ud., que, el otorgamiento de estímulos y premios a los integrantes del personal, es una forma de motivación y mejora del rendimiento laboral, el 0.0% de los entrevistados respondieron nunca, raramente, y siempre, en tanto que el 30.4% de los encuestados respondieron ocasionalmente, el 69.6% de los encuestados respondieron usualmente. Estos resultados indican que una gran mayoría de los encuestados perciben que el otorgamiento de estímulos y premios a los integrantes del personal es usualmente una forma de motivación y mejora del rendimiento laboral.

**Figura 4**

*Porcentajes totales para la dimensión democrático o participativo*



*Nota.* Elaborado por la ejecutora.

*Fuente:* tabla 8

En la figura 4, podemos apreciar el porcentaje de respuestas de la dimensión democrático o participativo, en la cual podemos observar que la repuesta con más alto índice de repetición es usualmente con un 73.9%, seguidamente la repuesta con más alto índice de repetición que es ocasionalmente con un 26.1%, y el índice de cantidad de respuestas que no han tenido calificación fueron las categorías de raramente, nunca y siempre con un índice de 0%. Ello en los aspectos siguientes: que, para efectuar la sanción en una actividad perjudicial o desfavorable en la entidad educativa, se actúa con justicia; asumir íntegramente la responsabilidad o hacer que los integrantes de la entidad asuman la suya; que, en actividades, actitudes favorables y recreativas del personal los estimula mediante recompensas; que el accionar relevante del personal, normalmente se premia con reconocimientos públicos; y que el otorgamiento de estímulo a quien se los merezca coadyuva a la mejora del clima en las aulas de la entidad educativa.

## Gestión Pedagógica

**Tabla 9**

*Frecuencias y porcentajes para la dimensión diseño del currículo*

	Nunca	Raramente	Ocasional mente	Usualme nte	Siempre	Total
¿Le ponen de conocimiento de forma adecuada los lineamientos del Currículo Nacional de la Educación Básica (CNEB)?	0	0	5	64	0	69
	0%	0%	7,2%	92,8%	0%	100%
¿Se realiza la adecuación de las currículas en sus respectivos documentos de gestión tales como Planeamiento Anual, Unidades y Sesiones?	0	0	23	46	0	69
	0%	0%	33,3%	66,7%	0%	100%
¿Se toman en cuenta en su planeamiento las capacidades y competencias de conformidad al CNEB?	6	0	0	63	0	69
	8,7%	0%	0%	91,3%	0%	100%
¿Presenta en su planeamiento los criterios de diversificación de curricular?	0	0	21	48	0	69
	0%	0%	30,4%	69,6%	0%	100%
¿Los instrumentos de planeamiento se encuentran sustentado en enfoque del área pertinente?	0	0	26	43	0	69
	0%	0%	37,7%	62,3%	0%	100%

*Nota.* Elaborado por la ejecutora.

En la tabla 9, se aprecia los resultados de las interrogantes: para la pregunta: Le ponen de conocimiento de forma adecuada los lineamientos del Currículo Nacional de la Educación Básica (CNEB), se observa que el 7.2% de los encuestados respondió que esto ocurre ocasionalmente, mientras que una gran mayoría del 92.8% afirmó que usualmente se les pone en conocimiento los lineamientos del CNEB de manera adecuada. Es relevante destacar que no seleccionaron las opciones nunca y raramente. Este porcentaje puede interpretarse como una indicación de que los participantes sienten que están bien informados sobre los lineamientos del CNEB de manera consistente.

En relación a la pregunta: Se realiza la adecuación de las currículas en sus respectivos documentos de gestión tales como planeamiento anual, unidades y sesiones, el 33.3% de los participantes indicaron que esta adecuación se realiza ocasionalmente, mientras que el 66.7% señala que usualmente se lleva

a cabo. De nuevo, ningún entrevistado optó por las categorías de nunca y raramente. Este porcentaje sugiere que la mayoría de los participantes percibe que las currículas son adecuadas en sus respectivos documentos de gestión con cierta regularidad.

En relación a la pregunta: Se toman en cuenta en su planeamiento las capacidades y competencias de conformidad al CNEB, el 8.7% de los encuestados indicaron que esto ocurre ocasionalmente, mientras que el 91.3% afirmó que usualmente se tienen en cuenta sus capacidades y competencias en la planificación de acuerdo al CNEB. Al igual que en las interrogantes anteriores, no seleccionaron las opciones de nunca y raramente. Este porcentaje refleja que la mayoría de los participantes siente que sus capacidades y competencias son consideradas en su planeamiento de acuerdo al CNEB.

Para la pregunta: Presenta en su planeamiento los criterios de diversificación de curricular, un 30.4% de los encuestados indicaron que esto ocurre ocasionalmente, mientras que un 69.6% afirmó que usualmente se presentan los criterios de diversificación curricular en su planeamiento. Por otro lado, en esta interrogante no hubo entrevistados que seleccionaron las opciones de nunca y raramente. Este porcentaje indica que, aunque la mayoría de los encuestados siente que los criterios de diversificación curricular se presentan frecuentemente en la planificación, hay una proporción significativa que siente que esto solo ocurre ocasionalmente.

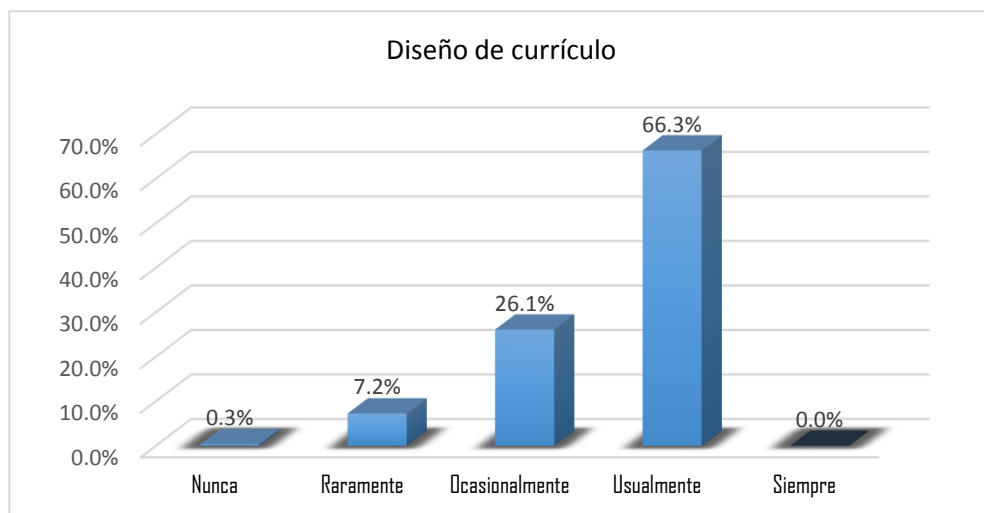
Finalmente, en relación con la pregunta: Los instrumentos de planeamiento se encuentran sustentado en el enfoque del área pertinente, el 37.7% de los participantes indicó que esto ocurre ocasionalmente, mientras que el 62.3% dijo que usualmente los instrumentos de planificación están sustentados en el enfoque del área pertinente. E igualmente a las preguntas anteriores, ninguno de los entrevistados seleccionó las opciones de nunca y raramente. Este porcentaje sugiere que, aunque la mayoría de los encuestados siente que los instrumentos de planificación están adecuadamente fundamentados en el enfoque del área relevante con frecuencia, hay un porcentaje considerable que



cree que esto solo ocurre ocasionalmente.

### Figura 5

*Porcentajes totales para la dimensión diseño del currículo*



*Nota.* Elaborado por la ejecutora.

*Fuente:* tabla 9

En la figura 5, podemos apreciar un resumen porcentual de respuestas de la dimensión de diseño curricular, en la cual podemos observar que la respuesta con más alto índice de repetición es usualmente con un 66,3%, seguidamente la respuesta con más alto índice de repetición que es ocasionalmente con un 26,1% y el índice de cantidad de respuestas con menos valor porcentual es de raramente, con un 7,2%, sin embargo, la categoría con 0% de valor se ubica en la categoría nunca. que no han tenido calificación fueron las categorías de raramente y siempre con un índice de 0%. Ello en los aspectos siguientes: poner de conocimiento de forma adecuada los lineamientos del Currículo Nacional de la Educación Básica (CNEB); realizar la adecuación de las currículas en sus respectivos documentos de gestión tales como planeamiento anual, unidades y sesiones; tomar en cuenta en su planeamiento las capacidades y competencias de conformidad al CNEB; Presentar en su planeamiento los criterios de diversificación de curricular; que los instrumentos de planeamiento se encuentran sustentado en enfoque del área pertinente.

**Tabla 10**

*Frecuencias y porcentajes para la dimensión tácticas de metodología / Empleo de los recursos y de materiales educativos*

	Nunca	Raramente	Ocasional mente	Usualmen te	Siempre	Total
¿Se realizan actividades pedagógicas que forjan aprendizaje significativo en los educandos?	0 0%	16 23,2%	0 0%	53 76,8%	0 0%	69 100%
¿Se planifica las sesiones de aprendizaje considerando los procesos pedagógicos?	2 2,9%	11 15,9%	0 0%	56 81,2%	0 0%	69 100%
¿Procede a adecuar, de ser necesaria, las estrategias metodológicas de conformidad a intereses y requerimientos de los educandos?	0 0%	0 0%	27 39,1%	42 60,9%	0 0%	69 100%
¿Se hace acompañamiento a los educandos conforme sus ritmos de aprendizaje, y considerando sus necesidades e interés?	0 0%	16 23,2%	0 0%	53 76,8%	0 0%	69 100%
¿Utiliza material y/o recurso educativo, que apoye el desarrollo de actividades de aprendizaje planteadas?	0 0%	0 0%	9 13,0%	60 87,0%	0 0%	69 100%
¿Suele orientar y acompañar a los educandos sobre la utilización de materiales en función al propósito de la sesión de aprendizaje?	0 0%	0 0%	18 26,1%	51 73,9%	0 0%	69 100%
¿Suele utilizar materiales elaborado con la participación de los educandos y/o padres de familia?	0 0%	0 0%	18 26,1%	51 73,9%	0 0%	69 100%
¿Se presenta en sus instrumentos de planeamiento las evidencias del uso de material y recurso educativo?	0 0%	2 2,9%	64 92,8%	3 4,3%	0 0%	69 100%
¿Es promovida la utilización de las TICs en su planeamiento?	0 0%	0 0%	26 37,7%	43 62,3%	0 0%	69 100%
¿Es actualizado de forma continua la actualización y capacitación?	0 0%	0 0%	16 23,2%	53 76,8%	0 0%	69 100%

*Nota.* Elaborado por la ejecutora.

En la tabla 10, se puede apreciar los resultados de las interrogantes correspondiente a la dimensión de tácticas de metodología / empleo de recursos y materiales educativos. Para la pregunta: Se realizan actividades pedagógicas que forjan aprendizaje significativo en los educandos, el 0% de

los encuestados dijo que nunca, ocasionalmente y siempre se llevan a cabo estas actividades. Un 23.2% contestó que se realizan raramente. No hubo respuestas indicando que se efectúan ocasionalmente. Un contundente 76.8% declaró que usualmente se realizan estas actividades. De estos datos, se puede inferir que, según la percepción de la mayoría, las actividades pedagógicas que promueven el aprendizaje significativo suelen llevarse a cabo, aunque no siempre.

En relación a la pregunta: Se planifica las sesiones de aprendizaje considerando los procesos pedagógicos, el 2.9% dijo que nunca se lleva a cabo, mientras que el 15.9% afirmó que raramente se realiza. La mayoría, un 81.2%, contestó que usualmente se planifican de esta manera. No hubo respuestas de que siempre se hace. Esto sugiere que, a pesar de algunos casos aislados, la mayoría de las sesiones de aprendizaje se planifican considerando los procesos pedagógicos.

En respuesta a la pregunta: Se adecuan las estrategias metodológicas según los intereses y requerimientos de los educandos, ninguna persona respondió que nunca, raramente y siempre se hace. Un 39.1% afirmó que se hace ocasionalmente y la mayoría, un 60.9%, indicó que usualmente se hace. Esto implica que, a menudo, las estrategias metodológicas se adaptan a las necesidades e intereses de los educandos.

Para la pregunta: Se hace el acompañamiento a los educandos conforme a sus ritmos de aprendizaje, y considerando sus necesidades e interés, el 0% señaló que nunca, ocasionalmente y siempre se realiza, y el 23.2% respondió que raramente se realiza. Un 76.8% afirmó que usualmente se realiza este tipo de acompañamiento. Esta tendencia sugiere que hay un reconocimiento general de que se brinda un acompañamiento basado en los ritmos de aprendizaje individuales de los educandos, aunque no siempre.

En relación con la pregunta: Utiliza material y/o recurso educativo, que apoye el desarrollo de actividades de aprendizaje planteadas, ninguna persona indicó que nunca o raramente se hace. Un 13% afirmó que se hace ocasionalmente

y una abrumadora mayoría, el 87%, afirmó que usualmente se utiliza material educativo. No presentándose respuestas en el resto de categorías. Los resultados indican un uso frecuente de material y recursos educativos en las actividades de aprendizaje.

Para la pregunta: Suele orientar y acompañar a los educandos sobre la utilización de materiales en función al propósito de la sesión de aprendizaje, no se presentó respuestas que indicaran que nunca, raramente y siempre se hace. Un 26,1% respondió que se hace ocasionalmente y una mayoría del 73,9% afirmó que se hace usualmente. Esto sugiere que hay un esfuerzo significativo por parte de los encuestados para orientar y acompañar a los educandos en el uso de materiales para el aprendizaje, aunque no es una práctica constante.

En relación a la pregunta sobre: Si se utiliza material elaborado con la participación de los educandos y/o padres de familia, ninguna persona indicó que nunca o raramente se hace. Un 26,1% afirmó que se hace ocasionalmente y la mayoría, un 73,9%, afirmó que usualmente se hace. No presentándose respuestas en las categorías de nunca, raramente y siempre se hace. Estos resultados señalan que los materiales creados con la participación de los estudiantes y/o sus padres son frecuentemente utilizados en el proceso educativo.

En relación a la pregunta: Se presenta en sus instrumentos de planeamiento las evidencias del uso de material y recurso educativo, el 0% respondió que nunca y siempre se hace, y solo un 2,9% dijo que raramente se hace. Un elevado 92,8% contestó que se hace ocasionalmente, y solo un 4,3% dijo que usualmente se hace. Esto indica que, aunque no es común, en ocasiones se presentan evidencias del uso de material y recursos educativos en los instrumentos de planeamiento.

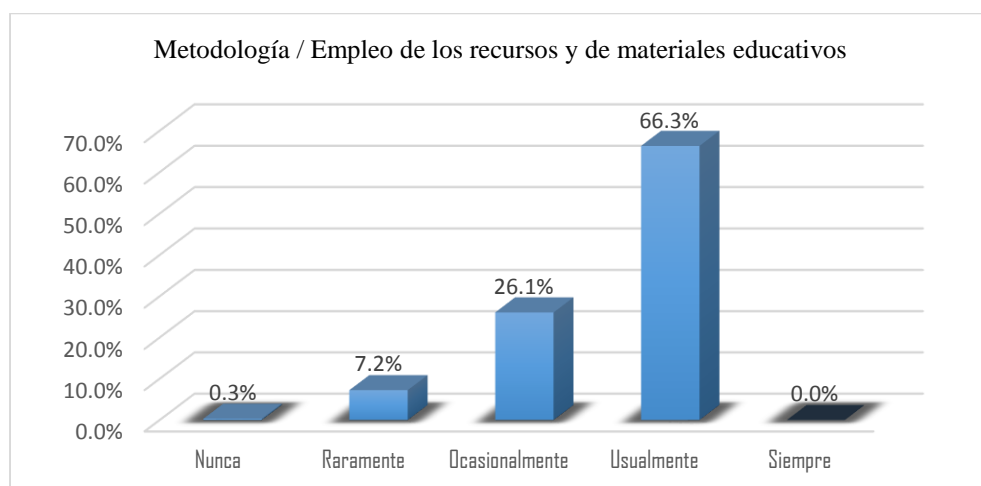
En vinculo a la cuestión: Es promovida la utilización de las TICs en su planeamiento, ninguna persona indicó que nunca o raramente se hace. Un 37,7% afirmó que se hace ocasionalmente y un 62,3% indicó que usualmente

se hace. No presentándose respuestas de que nunca, raramente y siempre se hace. Estos resultados muestran que la mayoría de los encuestados incorpora las TICs en su planificación de manera regular.

Finalmente, en relación a la última pregunta sobre: Se actualiza de forma continua la actualización y capacitación, ninguno refirió que nunca, raramente y siempre se hace. Un 23,2% dijo que se hace ocasionalmente y la mayoría, un 76,8%, afirmó que usualmente se hace. Estos resultados indican que, en general, los encuestados perciben que la actualización y la capacitación son aspectos que se mantienen y actualizan de forma continua, aunque no siempre.

### Figura 6

*Porcentajes totales para la dimensión tácticas de metodología / empleo de los recursos y de materiales educativos*



*Nota.* Elaborado por la ejecutora.

*Fuente:* tabla 10

En la figura 6, podemos apreciar el porcentaje de respuestas de la dimensión tácticas de metodología / empleo de los recursos y de materiales educativos, en la cual podemos observar que la respuesta con más alto índice de repetición es usualmente con un 66,3%, seguidamente la respuesta con más alto índice de repetición que es ocasionalmente con un 26,1% y el índice de cantidad de respuestas con menos cantidad de valor porcentual es raramente con 7,2%

pero el que no ha tenido valor alguno es en la categoría de nunca con 0%. Ello en los aspectos siguientes: realizar actividades pedagógicas que forjan aprendizaje significativo en los educandos; planificar las sesiones; planificar las sesiones de aprendizaje considerando los procesos pedagógicos; adecuación necesaria, de las estrategias metodológicas de conformidad a intereses y requerimientos de los educandos; acompañamiento a los educandos conforme sus ritmos de aprendizaje, y considerando sus necesidades e interés; utilización de material y/o recurso educativo, que apoye el desarrollo de actividades de aprendizaje planteadas; orientación y acompañamiento a los educandos sobre la utilización de materiales en función al propósito de la sesión de aprendizaje; utilización de materiales elaborado con la participación de los educandos y/o padres de familia; presentación de instrumentos de planeamiento las evidencias del uso de material y recurso educativo; promover la utilización de las TICs en su planeamiento y actualización de forma continua la actualización y capacitación.

**Tabla 11**

*Frecuencias y Porcentajes para la dimensión Medición del Aprendizaje*

	Nunca	Raramente	Ocasional mente	Usualmen te	Siempre	Total
¿Se realiza la evaluación formativa y sumativa de los procesos de aprendizajes de los educandos?	0	0	23	46	0	69
	0%	0%	33,3%	67,7%	0%	100%
¿Se elabora instrumentos para la evaluación pertinente con los respectivos criterios e indicadores establecidos?	0	0	10	59	0	69
	0%	0%	14,5%	85,5%	0%	100%
¿Se utiliza instrumentos de evaluación formativa (lista de cotejos, rubrica, portafolios)?	0	0	10	59	0	69
	0%	0%	14,5%	85,5%	0%	100%
¿Se suele acompañar, evaluar y realizar la retroalimentación de los procesos de aprendizaje?	0	0	26	43	0	69
	0%	0%	37,7%	62,3%	0%	100%
¿Se efectúa el análisis de resultados de evaluaciones de forma oportuna para el proceso de la toma de decisión y la mejora del aprendizaje?	0	0	21	48	0	69
	0%	0%	30,4%	69,6%	0%	100%

*Nota.* Elaborado por la ejecutora.

En la tabla 11, se tiene el resumen en lo pertinente a la dimensión de

mediación del aprendizaje, en lo relativo a la pregunta: Se realiza la evaluación formativa y sumativa de los procesos de aprendizajes de los educandos, ninguna persona respondió que nunca o raramente se realiza. Un 33,3% afirmó que se hace ocasionalmente y la mayoría, un 67,7%, dijo que usualmente se hace. Nadie respondió que siempre se hace. Estos resultados reflejan que, en general, se lleva a cabo la evaluación formativa y sumativa en los procesos de aprendizaje, pero no es una práctica constante.

En la cuestión: se elaboran instrumentos para la evaluación con los respectivos criterios e indicadores establecidos, no hubo respuestas que indicaran que nunca o raramente se hace. Un 14,5% respondió que se hace ocasionalmente y un contundente 85,5% indicó que usualmente se hace. Nadie afirmó que siempre se hace. Esto sugiere que la elaboración de instrumentos para la evaluación con criterios e indicadores establecidos es una práctica común, aunque no invariable.

En respuesta a la pregunta: Se utiliza instrumentos de evaluación formativa (lista de cotejos, rubrica, portafolios), ninguna persona indicó que nunca o raramente se hace. Un 14,5% afirmó que se hace ocasionalmente y un 85,5% respondió que usualmente se utiliza. Nadie contestó que siempre se utiliza. Esta tendencia sugiere que el uso de instrumentos de evaluación formativa es una práctica habitual entre los encuestados.

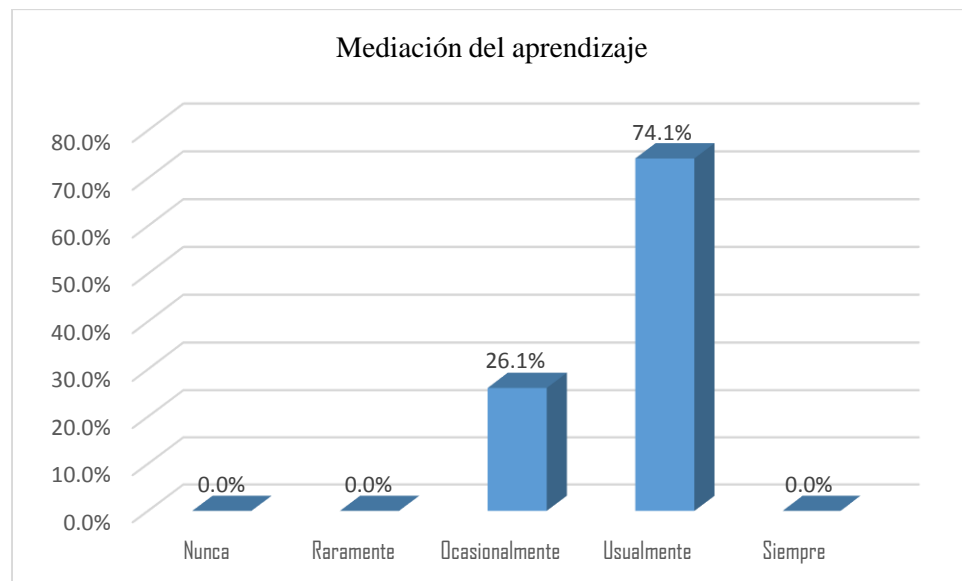
En relación a la pregunta: Se suele acompañar, evaluar y realizar la retroalimentación de los procesos de aprendizaje, ninguna persona afirmó que nunca o raramente se hace. Un 37,7% dijo que se hace ocasionalmente y un 62,3% afirmó que usualmente se hace. No hubo respuestas que indicaran que siempre se hace. Estos resultados indican que el acompañamiento, evaluación y retroalimentación son prácticas que se realizan con frecuencia, aunque no en todo momento.

Finalmente, en relación a la última pregunta sobre: Se efectúa el análisis de resultados de evaluaciones de forma oportuna para el proceso de la toma de decisión y la mejora del aprendizaje, ninguna persona respondió que nunca o

raramente se hace. Un 30,4% dijo que se hace ocasionalmente y un 69,6% indicó que usualmente se hace. Nadie contestó que siempre se realiza. Estos datos sugieren que, en su mayoría, se efectúa un análisis de los resultados de las evaluaciones de manera oportuna para la toma de decisiones y para mejorar el aprendizaje, aunque no es una práctica constante.

**Figura 7**

*Porcentajes totales para la dimensión mediación del aprendizaje*



*Nota.* Elaborado por la ejecutora.  
*Fuente:* tabla 11

En la figura 7, podemos apreciar el porcentaje de respuestas de la dimensión mediación del aprendizaje, en la cual podemos observar que la repuesta con más alto índice de repetición es usualmente con un 74,1%, seguidamente la respuesta con más alto índice de repetición que es ocasionalmente con un 26,1% y los índices de cantidad de respuestas con 0% de valor son los de las categorías nunca, raramente, y siempre. Ello en los aspectos siguientes: realizar la evaluación formativa y sumativa de los procesos de aprendizajes de los educandos; elaborar instrumentos para la evaluación pertinente con los respectivos criterios e indicadores establecidos; utilizar instrumentos de evaluación formativa (lista de cotejos, rubrica, portafolios); acompañar, evaluar y realizar la retroalimentación de los procesos de aprendizaje; efectuar el análisis de resultados de evaluaciones de forma oportuna para el



proceso de la toma de decisión y la mejora del aprendizaje.

## 4.2 Contrastación de hipótesis

### Determinación del supuesto de normalidad para el valor de la variable y sus dimensiones

**Tabla 12**

*Pruebas de normalidad – Kolmogorov y Shapiro-Wilk, para las variables en estudio y sus dimensiones*

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión Pedagógica	,140	69	,002	,963	69	,041
Coercitivo autoritario	,310	69	,001	,764	69	,000
Autoritario benevolente o paternal	,160	69	,001	,896	69	,000
Consultivo	,249	69	,001	,856	69	,000
Democrático o participativo	,247	69	,001	,853	69	,000

*Nota.* Elaborado por la ejecutora / Formulación de hipótesis estadística al 5% de error:

Según la tabla 12, muestra valores sig. menores del 5% o de 0,05, para la prueba de Kolmogorov-Smirnov y para la Prueba de Shapiro Wilk, es decir que: Los datos tienen normalidad

### Contrastación de hipótesis general

**Tabla 13**

*Coefficiente de correlación entre Liderazgo directivo y Gestión pedagógica*

			Liderazgo directivo	Gestión Pedagógica
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Liderazgo directivo</b>	Coefficiente de correlación	1,000	,992**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	16	16
	<b>Gestión Pedagógica</b>	Coefficiente de correlación	,992**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	16	16

*Nota.* Elaborado por la ejecutora.

### Hipótesis estadística al 5%

- **H<sub>0</sub>:** “El liderazgo en los directivos no está vinculada con la gestión pedagógica en una I.E. de S.J.L.-UGEL 05
- **H<sub>1</sub>:** El liderazgo en los directivos está vinculada con la gestión pedagógica en una I.E. de S.J.L.-UGEL 05

Según la tabla 13, muestra un valor sig. de 0,000, por lo que este es menor a 0,05 del grado de error que se estableció, con este resultado podemos confirmar la hipótesis alternativa y rechazamos la hipótesis nula, lo que quiere decir que, el liderazgo directivo está vinculada con gestión pedagógica en la Institución Educativa de S.J.L.- UGEL 05.

### Contrastación de primera hipótesis específica

**Tabla 14**

*Coefficiente de correlación entre la dimensión Coercitivo autoritario y Gestión Pedagógica*

			<b>Coercitivo autoritario</b>	<b>Gestión Pedagógica</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Coercitivo autoritario</b>	Coefficiente de correlación	1,000	,474**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	16	16
	<b>Gestión Pedagógica</b>	Coefficiente de correlación	,474**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	16	16

*Nota.* Elaborado por la ejecutora.

### Hipótesis estadística al 5%

- **H<sub>0</sub>:** La dimensión autoritario coercitivo en el liderazgo directivo no está vinculada con la gestión pedagógica en una I.E. de S.J.L.-UGEL 05.
- **H<sub>1</sub>:** La dimensión autoritario coercitivo en el liderazgo directivo está vinculada con la gestión pedagógica en una I.E. de S.J.L.-UGEL 05.

Según la tabla 14, muestra un valor sig. de 0,000, por lo que este es menor a 0,05 del grado de error que se estableció, con este resultado podemos confirmar la hipótesis alternativa y rechazamos la hipótesis nula, lo que quiere decir que, la dimensión Coercitivo autoritario en el liderazgo directivo está

vinculado con la gestión pedagógica en la Institución Educativa de S.J.L.-UGEL 05.

### Contrastación de segunda hipótesis específica

**Tabla 15**

*Coefficiente de correlación entre la dimensión Autoritario benevolente o paternal y Gestión pedagógica*

			<b>Autoritario benevolente</b>	<b>Gestión Pedagógica</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Autoritario benevolente</b>	Coefficiente de correlación	1,000	,463**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	16	16
	<b>Gestión Pedagógica</b>	Coefficiente de correlación	,463**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	16	16

*Nota.* Elaborado por la ejecutora.

### Hipótesis estadística al 5%

- **H<sub>0</sub>:** La dimensión autoritario benevolente en el liderazgo directivo no está influenciada con la gestión pedagógica en una I.E. de S.J.L.-UGEL 05.
- **H<sub>1</sub>:** La dimensión autoritario benevolente en el liderazgo directivo está influenciada con la gestión pedagógica en una I.E. de S.J.L.-UGEL 05.

Según la tabla 15, muestra un valor sig. de 0,000, por lo que este es menor a 0,05 del grado de error que se estableció, con este resultado podemos confirmar la hipótesis alternativa y rechazamos la hipótesis nula, lo que quiere decir que, la dimensión Autoritario benevolente o paternal en el liderazgo directivo está influenciada con la gestión pedagógica en la Institución Educativa de S.J.L.- UGEL 05.

### Contrastación de tercera hipótesis específica

**Tabla 16**

*Coefficiente de correlación entre la dimensión Consultivo y Gestión pedagógica*

			Gestión Pedagógica	Consultivo
Rho de Spearman	Gestión Pedagógica	Coefficiente de correlación	1,000	,359**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	69	69
	Consultivo	Coefficiente de correlación	,359**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	69	69

*Nota.* Elaborado por la ejecutora.

### Hipótesis estadística al 5%

- **H<sub>0</sub>:** La dimensión consultiva en el liderazgo directivo no está influenciada con la gestión pedagógica en una institución educativa de S.J.L.-UGEL 05.
- **H<sub>1</sub>:** La dimensión consultiva en el liderazgo directivo está influenciada con la gestión pedagógica en una institución educativa de S.J.L.-UGEL 05.

Según la tabla 16, muestra un valor sig. de 0,002, por lo que este es menor a 0,05 del grado de error que se estableció, con este resultado podemos confirmar la hipótesis alternativa y rechazamos la hipótesis nula, lo que quiere decir que, la dimensión consultiva en liderazgo directivo esta influenciada con la gestión pedagógica en la Institución Educativa de S.J.L.- UGEL 05.

### Contrastación de cuarta hipótesis específica

**Tabla 17**

*Coefficiente de correlación entre la dimensión democrático o participativo y GP.*

			Democrático o participativo	Gestión Pedagógica
Rho de Spearman	Democrático o participativo	Coefficiente de correlación	1,000	,468**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	16	16
	Gestión Pedagógica	Coefficiente de correlación	,468**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	16	16

*Nota.* Elaborado por la ejecutora.

### **Hipótesis estadística al 5%**

- **H<sub>0</sub>**: La dimensión participativa en el liderazgo directivo no influye en la gestión pedagógica en una institución educativa de S.J.L.-UGEL 05.
- **H<sub>1</sub>**: La dimensión participativa en el liderazgo directivo influye en la gestión pedagógica en una institución educativa de S.J.L.-UGEL 05.

Según la tabla 17, muestra un valor sig. de 0,000, por lo que este es menor a 0,05 del grado de error que se estableció, con este resultado podemos confirmar la hipótesis alternativa y rechazamos la hipótesis nula, lo que quiere decir que, la dimensión participativa de la variable liderazgo directivo influye en la gestión pedagógica en la Institución Educativa de S.J.L.- UGEL 05.

### **4.3 Discusión de resultados**

En esta sección del presente estudio, es imprescindible considerar la consistencia o discrepancia de las conclusiones con las de estudios anteriores.

Comenzando con la conclusión principal de este estudio, la cual establece que el liderazgo directivo está vinculado con la gestión pedagógica en la Institución Educativa de S.J.L.- UGEL 05, este hallazgo concuerda con las conclusiones de (Mita, 2021) y (Vargas, 2021). Ambos estudios, al igual que el presente, encontraron una relación fuerte y positiva entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica, confirmando que un liderazgo directivo efectivo puede influir positivamente en la gestión pedagógica.

Por otra parte, este estudio identificó la presencia de una variedad de estilos de liderazgo, incluyendo el coercitivo autoritario, el autoritario benevolente o paternal, el consultivo y el participativo. En el caso del liderazgo coercitivo autoritario, los resultados de este estudio pueden parecer contrastantes con los de (García y Montano, 2019) quienes encontraron que el liderazgo transformacional era predominante en los directivos de los centros educativos en Costa Rica. Sin embargo, es importante tener en cuenta que los estilos de liderazgo pueden variar dependiendo del contexto cultural, económico y social, por lo que la discrepancia no es necesariamente una contradicción.

En el caso del liderazgo autoritario benevolente o paternal, los resultados concuerdan con los de (Oriola y Ribera, 2019) quienes también identificaron la presencia de un liderazgo autoritario en las instituciones educativas que estudiaron en Cataluña. No obstante, nuestra investigación reveló un efecto positivo de este estilo de liderazgo en la gestión pedagógica, mientras que (Oriola y Ribera, 2019) concluyeron que este estilo de liderazgo puede tener un impacto negativo en el ambiente laboral.

En relación con los estilos de liderazgo consultivo y participativo, estos hallazgos están en línea con las observaciones de (Arévalo y Mariño, 2020) y (Montaner, 2019). Ambos estudios subrayaron la importancia de estos estilos de liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales y el ambiente laboral en las instituciones educativas. Nuestros resultados apoyan estas conclusiones, ya que encontramos que estos estilos de liderazgo están vinculados positivamente con la gestión pedagógica en la institución educativa estudiada.

Finalmente, aunque nuestro estudio no abordó directamente la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los maestros, tal como lo hizo (Sánchez, 2021), es plausible suponer que la gestión pedagógica efectiva, facilitada por un liderazgo directivo fuerte, puede conducir a un mejor desempeño de los maestros. Sin embargo, sería útil explorar más a fondo esta relación en futuras investigaciones.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

En conformidad a los resultados, así como sus correspondientes comprobaciones de sus hipótesis, se concluye que:

Existe un vínculo significativo entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en la Institución Educativa de S.J.L.- UGEL 05. Esta conclusión apoya la importancia de tener líderes efectivos en la dirección para mejorar y mantener una gestión pedagógica eficiente, lo que puede contribuir a los resultados académicos y al bienestar de los estudiantes. Sin embargo, para llegar a tal conclusión, se planteó objetivos e hipótesis específicos y estos han sido contrastados y por tanto demostrados.

Al 5% de error de forma específica se concluye:

**Primero.** Con un valor sig. de 0,000 que, la dimensión Coercitivo autoritario en el liderazgo directivo está vinculado con la gestión pedagógica en la Institución Educativa de S.J.L.- UGEL 05. Esto sugiere que, aunque a menudo se ve con recelo, este estilo de liderazgo puede tener su lugar en la gestión educativa, posiblemente proporcionando estructura y dirección claras que pueden contribuir a la eficacia de la gestión pedagógica.

**Segundo.** Con un valor sig. de 0,000 la dimensión Autoritario benevolente o paternal en el liderazgo directivo está influenciada con la gestión pedagógica

en la Institución Educativa de S.J.L.- UGEL 05. Nuestro estudio ha podido confirmar que el estilo de liderazgo autoritario benevolente tiene una influencia significativa en la gestión pedagógica. Esto podría ser una indicación de que un enfoque de liderazgo más paternalista, cuando se aplica correctamente, puede tener un impacto positivo en la gestión pedagógica.

**Tercero.** Con un valor sig. de 0,002 que, la dimensión consultiva en liderazgo directivo está influenciada con la gestión pedagógica en la Institución Educativa de S.J.L.- UGEL 05. Los datos de nuestro estudio demuestran una conexión significativa entre un estilo de liderazgo consultivo y la gestión pedagógica. Esto subraya la importancia de la consulta y la inclusión en la toma de decisiones para la efectividad de la gestión pedagógica en el contexto de la educación.

**Cuarto.** Con un valor sig. de 0,000 que, la dimensión participativa de la variable liderazgo directivo influye en la gestión pedagógica en la Institución Educativa de S.J.L.- UGEL 05. De manera consistente con nuestra hipótesis, los resultados muestran que el estilo de liderazgo participativo tiene una influencia significativa en la gestión pedagógica. Este hallazgo resalta la eficacia de los enfoques de liderazgo que promueven la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones.

## **5.2 Recomendaciones**

En observancia a las conclusiones descritas, se formula las recomendaciones siguientes:

Al personal directivo de la institución educativa, dado que se ha demostrado un vínculo significativo entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica, sería beneficioso para la institución, implementar programas de formación y desarrollo que se centren en mejorar las habilidades de liderazgo de los directivos. Estos programas deberían enfocarse en habilidades como la comunicación efectiva, la toma de decisiones informada y la construcción de relaciones sólidas con el personal y los educandos.



**Primero.** La presencia de un vínculo significativo entre el liderazgo autoritario coercitivo y la gestión pedagógica sugiere que este estilo de liderazgo puede ser efectivo en ciertos contextos. Sin embargo, es crucial asegurar que este estilo no se use para intimidar o controlar de manera excesiva. Por lo tanto, los líderes deben ser capacitados sobre cómo utilizar este estilo de liderazgo de manera efectiva y ética.

*(Conclusión primera)*

**Segundo.** Dada la influencia del liderazgo autoritario benevolente en la gestión pedagógica, se recomienda que los líderes directivos se esfuercen por mostrar cuidado y consideración hacia sus subordinados, lo que podría implicar reconocer sus logros, prestar atención a su bienestar y fomentar un entorno de trabajo positivo.

*(Conclusión segunda)*

**Tercero.** La influencia del liderazgo consultivo en la gestión pedagógica resalta la importancia de la inclusión y la consulta en la toma de decisiones. Los líderes deben ser animados a buscar la opinión y los aportes de los miembros de su equipo antes de tomar decisiones importantes. Esto podría hacerse a través de reuniones regulares de equipo o mediante la implementación de sistemas de retroalimentación anónimos.

*(Conclusión tercera)*

**Cuarto.** En vista de la influencia significativa del liderazgo participativo en la gestión pedagógica, se recomienda que los directivos adopten un estilo de liderazgo más inclusivo. Esto podría incluir la implementación de procesos de toma de decisiones democráticos, fomentando un entorno en el que se valoren y se tengan en cuenta las opiniones de todos los miembros del equipo.

*(Conclusión cuarta)*

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M. (2006). *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Laboratorio Educativo.
- Anderson, S. (2010). LIDERAZGO DIRECTIVO: CLAVES PARA UNA MEJOR ESCUELA. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52. <https://www.redalyc.org/pdf/1710/171015625003.pdf>
- Arévalo, X., & Mariño, M. (2020). *ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS PARA LA TRANSVERSALIZACIÓN CURRICULAR DEL LIDERAZGO EN EL COLEGIO FUNDACIÓN NUEVA GRANADA [Tesis de maestría, Universidad de la Sabana]*. Repositorio Institucional. <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/40158/TESIS%20CORREDOR%20Y%20MARIN%cc%83O.%20PDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Camacho, I., Arroyo, R., & Hernández, J. (2017). PRIMACÍA COMPETENCIAL Y LIDERAZGO PARTICIPATIVO: UN PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN INTERCONDUCTUAL. *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta*, 43(3), 348-368. <https://www.redalyc.org/pdf/593/59354150004.pdf>
- Cardenas, G. (2019). *Estrategia metodológica de liderazgo pedagógico del director para mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa N° 0407 "Héroes del Cenepa", Región San Martín, 2017 [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]*. Repositorio Institucional. <https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/5749/BC-4148%20CARDENAS%20CARDENAS.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Cárdenas, J. (2013). *Gestión y administración Educativa*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- De la Cruz, E. (2017). Gestión pedagógica docente y ejecución instrumental en estudiantes de una Escuela Superior de Formación Artística. *Revista Propósitos y representaciones*, 5(2), 321-338.
- Franco, L. (2018). Gestión del conocimiento en la práctica pedagógica. *Revista Vinculando*, 7(10), 1-6. <http://vinculando.org/educacion/gestion-del-conocimiento-en-la-practica-pedagogica.html>

- Franta, M. (2006). *Teorías socioeducativas*. Taurus.
- Fuster, R. (2008). *Bases de la programación didáctica*. Videocinco.
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77.  
<https://www.redalyc.org/pdf/336/33626721007.pdf>
- García, J., & Montano, V. (2019). Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses: transformando las organizaciones educativas. *INNOVACIONES EDUCATIVAS*, 49(31), 5-21.  
<https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/19944/Estilos%20de%20liderazgo%20de%20los%20directivos%20escolares%20costarricenses%20transformando%20las%20organizaciones%20educativas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guerrero, D. (2020). *El liderazgo directivo y el desempeño docente de la I.E. Misional Goretti, del distrito de Lagunas, Provincia de Alto Amazonas, Región Loreto-Perú, 2020 [Tesis de Maestría, Universidad Privada del Norte]*. Repositorio Institucional.
- Leal, F., Albornoz, M., & Rojas, M. (2016). Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: el que nada hace, nada teme. *Estudios Pedagógicos*, 42(2), 193-205.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1735/173548405011.pdf>
- M., F., & Engeström, Y. (2018). Collective concept formation in educational management: An intervention study in Sao Paulo, Brazil. Eesti Haridusteaduste Ajakiri. *Estonian Journal of Education*, 6(1), 32-56.  
<https://doi.org/10.12697/eha.2018.6.1.02b>
- Mejía, M. (2015). La gestión pedagógica en los tiempos de la globalización y de las reformas educativas: la experiencia de la Expedición Pedagógica Nacional de Colombia. *Revista Educación de Adultos y Procesos formativos*, 5(2), 1-5.
- Minedu. (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Minedu.
- Míta, P. (2021). *LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN PEDAGÓGICA EN TIEMPOS DE PANDEMIA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 40201 TÉCNICO AGROPECUARIO "LA COLINA" DEL DISTRITO DE MAJES, AREQUIPA [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Agustín]*.

Repositorio

Institucional.

<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12773/13934/UPnimmipp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Montaner, D. (2019). Valoración del perfil competencial del jefe pedagógico de centros educativos chilenos en contextos vulnerables. *Scielo*, 45, 1-18. <http://old.scielo.br/pdf/ep/v45/1517-9702-ep-45-e201975.pdf>

Oriola, S., & Ribera, J. (2019). LIDERAZGO Y LEGISLACIÓN EDUCATIVA COMO FUNDAMENTOS PARA LA ACCIÓN DIRECTIVA ESCOLAR. UN ESTUDIO DESCRIPTIVO EN EL CONTEXTO DE CATALUÑA. *Profesorado*, 23(2), 42-58. <https://repositori.udl.cat/bitstream/handle/10459.1/70795/030154.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Palomares, J. (2020). *El liderazgo directivo y la eficacia en la Escuela de Infantería del Ejército – 2017 [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]*. Repositorio Institucional. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/4561/TM%20CE%20Du%20P21%202020%20P.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Pareja, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 14(1), 7-14. <https://www.redalyc.org/journal/5860/586062237001/html/>

Ramirez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para. *Revista de Ciencias Sociales el análisis de la dirección organizacional*, 18(1), 89-98. [https://www.redalyc.org/pdf/280/Resumenes/Resumen\\_28022785007\\_1.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/280/Resumenes/Resumen_28022785007_1.pdf)

Reyes, V., Trejo, M., & Barrera, C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 3-36. <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498154006002.pdf>

Sánchez, J. (2021). *Gestión del liderazgo directivo pedagógico y su relación con el desempeño docente en el nivel secundaria de la Institución Educativa Francisco Vidal Laos, Supe - Barranca Lima 2018 [Tesis de Maestría,*

- Universidad Nacional Mayor de San Marcos*]. Repositorio Institucional. [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/18098/S%20c3%a1nchez\\_rj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/18098/S%20c3%a1nchez_rj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Santos, M. (2010). *Organización y gestión de centros educativos*. Praxis.
- Tamara, D. (2019). *Liderazgo directivo : dimensiones para el análisis de la normativa sobre los directores escolares en Iberoamérica*. Repositorio Institucional. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/6804>
- UNESCO. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. UNESCO.
- Vargas, C. (2021). *Liderazgo directivo y gestión pedagógica en una institución educativa, Callao, 2020 [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]*. Repositorio Institucional. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57691/Rivas\\_VCG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57691/Rivas_VCG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vidal, M., Duran, F., & Pujal, N. (2008). Gestión educativa. *Revista Educación Médica*, 22(2), 1-22. [scielo.sld.cu/pdf/ems/v22n2/ems12208.pdf](https://scielo.sld.cu/pdf/ems/v22n2/ems12208.pdf)
- Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2012). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. . McGraw-Hill.

# **Anexos**

## Anexo 1

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

"LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA I.E. Nº 9969 MACHU PICCHU, SAN JUAN DE LURIGANCHO-UGEL 05, LIMA 2022."

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensiones e indicadores	Método
¿Qué vínculo existe entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en una I.E. de S.J.L.-UGEL 05?	Establecer si existe un vínculo entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica en una I.E. de S.J.L.-UGEL 05.	“El liderazgo en los directivos está vinculada con la gestión pedagógica en una I.E. de S.J.L.-UGEL 05”	<b>Liderazgo directivo</b>	<p><b>Dimensión:</b> Autoritario coercitivo Autoritario benevolente Consultiva Participativa</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso decisorio</li> <li>• Sistema de comunicación</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Sistema de recompensas y castigos</li> </ul>	<p><b>1. Tipo de Investigación:</b> Básico</p> <p><b>2. Nivel de Investigación:</b> Correlacional</p> <p><b>2. Diseño de investigación:</b> No Experimental.</p> <p><b>4. Población / muestra:</b> <i>Población.</i> - conjunto del personal directivo y docentes del nivel primario y secundario que hacen un total de 69 servidores de I.E. N° 0069 Machu Picchu, localizada en el distrito de S.J.L., UGEL 05, por tanto, el mismo se considera como muestra.</p> <p><b>5. Instrumentos recojo información</b> <b>Técnica.</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento</b> Cuestionario.</p> <p><b>6. Técnicas para procesamiento y análisis de datos</b> <b>Descriptiva</b> Se va a trabajar a partir de herramientas estadísticas como tablas y figuras que muestren las frecuencias, proporciones y/o porcentajes que se obtenga.</p> <p><b>Inferencial:</b> Se va a utilizar el modelo estadístico Rho de Spearman, por las características de sus variables que concurren en la investigación, y para el análisis respectivo de su data se recurrirá utilizar el aplicativo estadístico SPSS versión 26.0; y posteriormente se efectuará a las interpretaciones respectivas.</p>
a. ¿Qué vínculo existe entre la dimensión autoritario coercitivo del liderazgo directivo y la gestión pedagógica en una I.E. de S.J.L.-UGEL 05?	a. Establecer si existe un vínculo entre la dimensión autoritario coercitivo del Liderazgo directivo y la Gestión pedagógica en una I.E. de S.J.L.-UGEL 05.	a. La dimensión autoritario coercitivo en el liderazgo directivo está vinculada con la gestión pedagógica en una I.E. de S.J.L.-UGEL 05.	<b>Gestión pedagógica</b>	<p><b>Dimensión:</b> Gestión pedagógica</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño curricular</li> <li>• Estrategias metodológicas/Usos de materiales y recursos educativos</li> <li>• Evaluación de los aprendizajes</li> </ul>	
b. ¿Qué influencia existe entre la dimensión autoritario benevolente del liderazgo directivo y la gestión pedagógica en una I.E. de S.J.L.-UGEL 05?	b. Establecer si existe influencia entre la dimensión autoritario benevolente del Liderazgo directivo y la Gestión pedagógica en una I.E. de S.J.L.-UGEL 05.	b. La dimensión autoritario benevolente en el liderazgo directivo está influenciada con la gestión pedagógica en una I.E. de S.J.L.-UGEL 05.			
c. ¿Qué influencia existe entre la dimensión consultivo del liderazgo directivo y la gestión pedagógica en una institución educativa de S.J.L.-UGEL 05?	c. Establecer si existe influencia entre la dimensión consultivo del Liderazgo directivo y la Gestión pedagógica en una institución educativa de S.J.L.-UGEL 05	d. La dimensión consultiva en el liderazgo directivo está influenciada con la gestión pedagógica en una institución educativa de S.J.L.-UGEL 05.			
d. ¿Qué influencia existe entre la dimensión participativo del liderazgo directivo y la gestión pedagógica en una institución educativa de S.J.L.-UGEL 05?	d. Establecer si existe influencia entre la dimensión participativo del Liderazgo directivo y la Gestión pedagógica en una institución educativa de S.J.L.-UGEL 05	e. La dimensión participativa en el liderazgo directivo está influenciada con la gestión pedagógica en una institución educativa de S.J.L.-UGEL 05.			