

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación



Una Institución Adventista

**Estilos de liderazgo y gestión educativa en las Instituciones
Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL**

San Pablo: Cajamarca, 2016

Por:

Rocío Del Pilar Terán Suárez

Lima, enero de 2018

Ficha catalográfica.

Terán Suárez, Rocío Del Pilar

Estilos de liderazgo y gestión educativa en las instituciones educativas públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016 / Rocío Del Pilar Terán Suárez. Asesor: Dr. Moisés Díaz Pinedo. Lima, 2018.

88 hojas: anexos, gráficos, tablas

Tesis (Maestría), Universidad Peruana Unión. Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación. Escuela de Posgrado, 2018.

Incluye referencias y resumen.

Campo del conocimiento: Educación.

1. Estilos de liderazgo
2. Gestión educativa
3. Liderazgo transaccional
4. Liderazgo transaccional
5. Liderazgo Laissez-faire
6. Liderazgo situacional

*Estilos de liderazgo y gestión educativa en las Instituciones
Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San
Pablo, Cajamarca, 2016*

TESIS

Presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Educación
con mención en Administración Educativa

JURADO DE SUSTENTACIÓN



Dr. Salomón Vásquez Villanueva
Presidente




Mg. Madeleine Campos Ramírez
Secretario



Dr. Moisés Díaz Pinedo
Asesor

Mg. Eloy Colque Díaz
Vocal



Mg. Rebeca Sumire Quenta
Vocal

Lima, 17 de enero de 2018

ANEXO 07 DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DEL INFORME DE TESIS

Yo **MOISÉS DÍAZ PINEDO**, identificado con DNI N° 10148900, dictaminador y asesor de la UPG de Ciencias Humanas y Educación de la Universidad Peruana Unión;

DECLARO:

Que la tesis titulada: *“Estilos de liderazgo y gestión educativa en las instituciones educativas públicas de la red educativa san pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016”*, constituye la memoria que presenta **ROCÍO DEL PILAR TERÁN SUÁREZ**, para obtener el grado académico de Maestro en Educación con mención en Administración Educativa y ha sido desarrollada en la Universidad Peruana Unión con mi asesoría.

Asimismo, dejo constancia de que las opiniones y declaraciones registradas en la tesis son de entera responsabilidad del autor. No comprometen a la Universidad Peruana Unión.

Para los fines pertinentes, firmo esta declaración jurada, en la ciudad de Ñaña (Lima), a los diecisiete días del mes de enero de 2018.


DR. MOISÉS DÍAZ PINEDO
Asesor

DEDICATORIA

A mi madre, por su amor y dedicación.

A mi madre, por su apoyo constante.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por su gracia y misericordia recibidas durante este proceso de investigación, cuya presencia en mi vida hizo posible la realización.

A la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión, en particular a la Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación, por sus servicios académicos y profesionales, destinados hacia la búsqueda del progreso de sus estudiantes.

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTOS	vi
CONTENIDO	vii
LISTA DE TABLAS.....	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT.....	xiii
CAPÍTULO I	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1. Descripción de la situación problemática.....	1
2. Formulación de los problemas de investigación	4
2.1. Formulación del problema general.....	4
2.2. Formulación de los problemas específicos.....	4
3. Justificación y viabilidad	5
3.1. Justificación.....	5
3.2. Viabilidad.....	6
4. Objetivos de la investigación	6
4.1. Objetivo general	6
4.2. Objetivos específicos	6
5. Hipótesis	7
5.1. Hipótesis principal.....	9
5.2. Hipótesis derivadas.....	7
6. Variables	8

CAPÍTULO II	9
FUNDAMENTO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	9
1. Antecedentes de la investigación	9
2. Marco teórico.....	16
2.1. Liderazgo	16
2.1.1. Concepciones diversas	16
2.1.2. Modelos de Liderazgo	16
2.1.3. Teorías	17
2.1.4. Estilos de Liderazgo	17
2.1.5. Un líder como Jesús	20
2.2. Gestión educativa	20
2.2.1. Concepciones	20
2.2.2. Principios de la gestión educativa	21
2.2.3. Dimensiones de la gestión educativa	21
2.2.4. Liderazgo y gestión educativa.....	24
2.3. Marco conceptual	26
2.3.1. Definición de términos complementarios	26
2.3.2. Definición de las variables	29
2.3.3. Definición de las dimensiones	29
CAPÍTULO III	33
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	33
1. Tipo de investigación	33
2. Diseño de Investigación.	33
3. Definición de la población y la muestra	35

4. Técnicas de muestreo y de recolección de datos	35
5. Instrumento de recolección de datos	36
6. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos	36
CAPÍTULO IV	37
RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS	37
1. Análisis de los resultados demográficos	37
2. Prueba de hipótesis	40
2.1. Modelo 1	40
2.1.1. Formulación de las hipótesis estadísticas	40
2.1.2. Criterios de decisión	41
2.1.3. Análisis del modelo	41
2.1.4. Interpretación	42
2.2. Modelo 2	43
2.2.1. Formulación de las hipótesis estadísticas	43
2.2.2. Criterios de decisión	43
2.2.3. Análisis de modelo	44
2.2.4. Interpretación	44
2.3. Modelo 3	46
2.3.1. Formulación de las hipótesis estadísticas	46
2.3.2. Criterios de decisión	46
2.3.3. Análisis de modelo	46
2.3.4. Interpretación	47
2.4. Modelo 4	48
2.4.1. Formulación de las hipótesis estadísticas	48

2.4.2. Criterios de decisión	49
2.4.3. Análisis de modelo	49
2.4.4. Interpretación	50
2.5. Modelo 5	51
2.5.1. Formulación de las hipótesis estadísticas	51
2.5.2. Criterios de decisión	52
2.5.3. Análisis de modelo	52
2.5.4. Interpretación	52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
Conclusiones	54
REFERENCIAS	56
ANEXOS	60
Anexo 1. Matriz Instrumental	61
Anexo 2. Matriz de consistencia	65
Anexo 3. Operacionalización de variables	67
Anexo 4. Instrumento de investigación	72

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resultados demográficos	51
Tabla 2. Resumen del modelo 1	54
Tabla3. ANOVA del modelo 1	55
Tabla 4. Coeficientes del modelo 1	55
Tabla 5. Resumen del modelo 2	57
Tabla 6. ANOVA del modelo 2	57
Tabla 7. Coeficientes del modelo 2	57
Tabla 8. Resumen del modelo 3	59
Tabla 9. ANOVA del modelo 3	59
Tabla 10. Coeficientes del modelo 3	60
Tabla 11. Resumen del modelo 4	62
Tabla 12. ANOVA del modelo 4	62
Tabla 13. Coeficientes del modelo 4	62
Tabla 14. Resumen del modelo 4	64
Tabla 15. ANOVA del modelo 4	64
Tabla 16. Coeficientes del modelo 4	64

RESUMEN

El estudio comprende el objetivo: determinar en qué medida los estilos de liderazgo se relaciona, en forma significativa, con la gestión educativa en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016, cuyo estudio es descriptivo, correlacional y transeccional o vertical, realizado en una muestra de 81: 7 directores y 74 docentes de siete instituciones. Los resultados son mostrados en cinco modelos. Por ejemplo, modelo 5 revela que el valor del coeficiente de correlación entre la variable predictora estilos de liderazgo y la variable criterio gestión educativa es $R= 0.723$; indicando una correlación por superior a la media.

En conclusión, los estilos de liderazgo explican la gestión educativa, pues se rechaza la hipótesis nula, esto es, el valor de signo es menor al valor de alfa; en efecto, $\text{signo} = 0.000 < \alpha = 0.05$.

Palabras claves: estilos de liderazgo, gestión educativa, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo Laissez-faire, liderazgo situacional.

ABSTRACT

The study includes the objective: to determine the extent to which leadership styles are related, in a significant way, to educational management in the Public Educational Institutions of the San Pablo Educational Network, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016, whose study is descriptive, correlational and transeccional or vertical, carried out in a sample of 81: 7 directors and 74 teachers from seven institutions. The results are shown in five models. For example, model 5 reveals that the value of the correlation coefficient between the predictor variable, leadership styles and the variable criterion educational management is $R = 0.723$; indicating a correlation higher than ^{the} average.

In conclusion, leadership styles explain educational management, since the null hypothesis is rejected, that is, the sign value is less than the value of alpha; in effect, $\text{sign} = 0.000 < \alpha = 0.05$.

Keywords: leadership styles, educational management, transactional leadership, transformational leadership, Laissez-faire leadership, situational leadership.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Descripción de la situación problemática

El sistema educativo peruano revela deficiencias en diversas dimensiones: gestión, organización, no solamente en el ámbito institucional, sino en América Latina.

El liderazgo de las instituciones educativas es deficiente, no tiene éxito; tiene mucha incidencia en la gestión y en el aprendizaje de los alumnos, también en la enseñanza de los profesores. En este sentido, los directores y los docentes juegan un rol muy importante. Tienen una gestión deficiente, insuficiente, carece de efectividad, cuyas consecuencias las viven los alumnos (Robinson, 2011).

El liderazgo del director implica cambios significativos en el aprendizaje, en la investigación, en la gestión, en la enseñanza, en las políticas institucionales. Entre el liderazgo, la calidad del aprendizaje y la calidad educativa existe una conexión. El liderazgo crea las condiciones (Letihwood y Louis, 2011). Se requiere cambios y mejoras, sustantivos, en las escuelas, en la estructura organizacional, también en el funcionamiento (Boyd, 1990).

¿Qué decir de las instituciones educativas? ¿Qué nos ofrecen? ¿Qué limitaciones y complejidades revelan en su interior? Actualmente, la gestión de las instituciones enfrenta dificultades en lo pedagógico, administrativo, institucional y comunitario. No existen las condiciones favorables para favorecer el trabajo profesional de los docentes, menos para el logro de competencias de los alumnos.

El gerente educativo tiene un rol: gerenciar la institución educativa. Coordina, satisface, vincula, contribuye para los cambios, dirige y controla la actuación de los actores, busca el ciclo PLANIFICAR-EJECUTAR-REVISAR-ACTUAR (Deming, 1989a; Guédez, 1998). Este ciclo implica ejercer la dirección, la planificación, la organización, el control, el seguimiento, también el uso de los medios, los recursos materiales y humanos (Koontz et al., 1983; Chiavenato, 1999; Amarate, 2000).

La gerencia es proceso, orienta y conduce. ¿Qué orienta? Orienta la labor de los docentes, conduce la administrativa y la gestión de la escuela. Facilita, desarrolla las buenas relaciones con el entorno interno y externo (Manes, 1999), con el propósito de "conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa" (Amarate, 2000, p. 11), "y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes" (Álvarez, 1988, p. 23).

Se observa en las Instituciones Educativas diferentes problemáticas: prácticas tradicionales, conflictos, escaso trabajo colaborativo, cuyas consecuencias se materializan en la calidad educativa, dejando una sociedad rígida, cambiante, negativa. El cambio constante repercute sobre el sistema en su totalidad; es decir, sobre las organizaciones, sobre las personas, cuyo ámbito de acción es muy complejo, cuyas teorías son imposibles llevarlas a la práctica y de manera concreta.

La educación en sí es bastante compleja ya que tiende a considerar muchos aspectos de la vida, ya se dice que nos pasaríamos toda la vida aprendiendo, es decir en un constante proceso de aprendizaje. Considerando su vital importancia se puede decir que ésta debe estar a cargo de personas preparadas que asuman con verdadera vocación de servicio este compromiso con Dios y con la sociedad; ya que se está encargando vidas, valores bajo nuestra responsabilidad.

La dirección cumple funciones muy importantes, fundamentales. La escuela, gracias a su dirección pertinente, experimenta la calidad, también el éxito. Permite el comportamiento esperado, digno y requerido (Coronel, 1995; Fullan, 1996; Gunter, 2001; Murillo, 2004; Northouse, 2004). El liderazgo directivo cambia las escuelas, las transforma, mejora la educación, permite la transformación del proceso, busca el proceso de cambio. El verdadero liderazgo forma y fortalece los equipos de trabajo; condiciona, orienta y delega la toma de decisiones, en un ambiente y clima de armonía, cooperación, de calidad (Graffe, 2000a).

El liderazgo directivo busca una conducta visible de los docentes, también de los demás sujetos, quienes ejercen la educación en una institución educativa, de acuerdo con los sistemas establecidos (Conway, 1988, p. 3), quienes se orientan hacia la búsqueda de la calidad, quienes piensan sobre la excelencia de las instituciones educativas, quienes no han descuidado la visión; quienes, durante el ejercicio de sus funciones y del liderazgo, “la integridad, fidelidad a la misión, principios y valores que comparten” (Álvarez, 1998, p. 53).

El verdadero líder educativo busca el desarrollo del equipo, tampoco deja al margen del cuidado su espíritu y el equilibrio; por otro lado, no pierden su visión sobre la tarea, los procedimientos del trabajo, el desarrollo socio-afectivo (Holos, s.f); permite el uso de los talentos, el buen desempeño, disminuye las debilidades, cuida las fortalezas, busca los aciertos de la autoevaluación y de la retroalimentación.

Los conocimientos permiten el desarrollo de las capacidades, trabajar en un mundo cambiante, con la orientación de aprender a aprender (Pérez, 2000). Se busca un liderazgo que restaure el sistema gerencial y la participación total de los docentes y de los demás sujetos de la educación (Collerette y Delisle, 1988).

Según lo mencionado anteriormente se busca medir la relación en forma significativa entre los estilos de Liderazgo y la gestión educativa en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca.

2. Formulación de los problemas de investigación

2.1. Formulación del problema general

¿En qué medida los **Estilos de Liderazgo** se relaciona, en forma significativa, con la **gestión educativa** en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016?

2.2. Formulación de los problemas específicos

- a) ¿En qué medida los **estilos de liderazgo**, se relaciona, en forma significativa, con la **gestión pedagógica** en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016?
- b) ¿En qué medida los **estilos de liderazgo**, se relaciona, en forma significativa, con la **gestión administrativa** en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016?
- c) ¿En qué medida los **estilos de liderazgo**, se relaciona, en forma significativa, con la **gestión Institucional** en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016?
- d) ¿En qué medida los **estilos de liderazgo**, se relaciona, en forma significativa, con la **gestión comunitaria** en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016?

3. Justificación y viabilidad

3.1. Justificación

Pedagógica

La investigación tendrá un valor pedagógico para los directores involucrados en la investigación.

Teórica

La investigación se desarrolla con la finalidad de determinar si los estilos de liderazgo tienen relación significativa con la gestión educativa: pedagógica, administrativa, Institucional y comunitaria en la Red Educativa San Pablo.

Claramente la gestión escolar indica que las acciones a emprender no son posibles dentro de una Institución Educativa sino se ejerce el liderazgo. El líder forma y guía a su equipo, potenciando y motivando a las personas para aportar ideas, sugerencias, métodos de trabajo o sistemas de mejora. El líder tiene esa capacidad de persuadir a otros para que traten de alcanzar con entusiasmo los objetivos. Bernal y otros (2010) decían que una organización puede tener una planeación adecuada, un debido control y procedimiento de organización; pero no sobrevivirá si le falta un líder apropiado, haciendo notar la vital importancia del liderazgo para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

El presente estudio permitirá un corpus teórico sobre los aspectos básicos de la gestión educativa como consecuencia directa de los estilos de liderazgo en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca.

Social

La presente investigación constituirá un aporte muy valioso, especialmente para los directores de las diferentes instituciones en las cuales serán aplicados los instrumentos

validados, sugiriendo cambios que mejore la gestión educativa que requiera el liderazgo de ejecutivos siendo la calidad, en definitiva, un compromiso juicioso entre los diferentes elementos internos y externos que participan en todo el ciclo de actividad de las Instituciones Educativas. El beneficio será la transformación de las instituciones, un proceso de cambio que implica el conjunto de prácticas de los directores, los docentes, los alumnos, los padres de familia, los supervisores, el personal de apoyo y por ende la sociedad en su conjunto.

3.2. Viabilidad

La presente investigación es viable porque:

- 1) Existen posibilidades de asesoramiento estadístico y lingüístico.
- 2) La población de estudio pertenece a la ciudad donde el investigador vive actualmente, cuya situación facilitará el estudio.
- 3) Se cuenta con la disposición de recursos financieros, humanos y materiales.

4. Objetivos de la investigación

4.1. Objetivo general

Determinar en qué medida los **estilos de liderazgo** se relaciona, en forma significativa, con la **gestión educativa** en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016.

4.2. Objetivos específicos

- a) Determinar en qué medida los **estilos de liderazgo**, se relaciona, en forma significativa, con la **gestión pedagógica** en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016.

- b) Determinar en qué medida los **estilos de liderazgo**, se relaciona, en forma significativa, con la **gestión administrativa** en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016.
- c) Determinar en qué medida los **estilos de liderazgo**, se relaciona, en forma significativa, con la **gestión Institucional** en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016.
- d) Determinar en qué medida los **estilos de liderazgo**, se relaciona, en forma significativa, con la **gestión comunitaria** en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016.

5. Hipótesis

5.1. Hipótesis principal

Los **estilos de liderazgo** tienen relación, en forma significativa, con la **gestión educativa** en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016.

5.2. Hipótesis derivadas

a) Los **estilos de liderazgo** tienen relación, en forma significativa, con la **gestión pedagógica** en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016.

b) Los **estilos de liderazgo** tienen relación, en forma significativa, con la **gestión administrativa** en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016.

c) Los **estilos de liderazgo** tienen relación, en forma significativa, con la **gestión Institucional** en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016.

d) Los **estilos de liderazgo** tienen relación, en forma significativa, con la **gestión comunitaria** en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016.

6. Variables

Variable predictora

Estilos de liderazgo

Dimensiones

Variable criterio

Gestión educativa

Dimensiones: gestión pedagógica, gestión administrativa, gestión institucional y gestión comunitaria

CAPÍTULO II

FUNDAMENTO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Antecedentes de la investigación

Ramos (2003), en la Universidad Peruana Unión, desarrolla su investigación con el objetivo evaluar la situación actual de la gestión educativa pedagógica de los directores y/o subdirectores de los colegios secundarios estatales de la ciudad de Juliaca; con respecto a la metodología empleada tenemos que la investigación se ubica en el nivel de estudio descriptivo y analítico. La investigación se constituye en cuantitativa y cualitativa. La población fue todos los directores y/o subdirectores de los 16 colegios secundarios estatales de la ciudad de Juliaca. Las encuestas sólo respondieron 11 directores y 5 subdirectores al cuestionario. La investigación concluye que la actual situación relacionada con la gestión pedagógica de los directores y/o subdirectores de los colegios secundarios estatales de la ciudad de Juliaca queda expresada en la falta de conocimiento del marco teórico conceptual, curricular y operativo, conocimientos sustantivos para una aceptable y eficiente gestión pedagógica; los factores relacionados con el desconocimiento de la gestión pedagógica, entre otros son: económicos, políticos, psicológicos, culturales y valorativos. Los directores y/o subdirectores de los colegios secundarios estatales de la ciudad de Juliaca, exhiben su amplio desconocimiento del marco teórico conceptual, el mismo que comprende: educación, competencia, aprendizaje, enseñanza, evaluación, por falta de motivación interna (personal y profesional) y externa dentro del mismo sector; el conocimiento sobre el marco curricular también es deficiente, muy descuidado. Los directores y/o subdirectores no dan importancia correspondiente a este conocimiento, por la negligencia mayúscula. Este desconocimiento es

más mucho más agudo que el del marco teórico conceptual porque exige mayor interés e internalización, para su continuación en la práctica. Los contenidos del marco curricular son: los ejes curriculares, áreas curriculares, los contenidos transversales, las orientaciones para la tutoría y las orientaciones para la evaluación. En el marco operativo, el desconocimiento resulta también altamente visible. Jamás han operacionalizado los niveles de concreción, la diversificación curricular, el proyecto curricular del Centro, la programación del aula y la gestión pedagógica por las siguientes razones: no han sido capacitados, menos entrenados, se percibe solamente inercia al plagio a los programas de años anteriores, nunca han sido revisados y menos actualizados, de acuerdo con el diagnóstico real de los problemas y necesidades del centro Educativo y de la Región. El factor económico se manifiesta negativamente para el conocimiento, porque a los directores los deja al margen de bibliografía general y especialidades, de la tecnología utilizada en todas las sociedades, las capacitaciones y actualizaciones cuyos costos son inalcanzables. Por otro lado, los factores políticos son expresados en la falta de apoyo y gestión para construcción, renovación de la infraestructura adecuada y requerida. Además, obedecen favores y consignas políticas cegados, parcializados alejados de los objetivos educativos del país. El aspecto psicológico, el clima organizacional, resulta bastante tenso, lejano a una comunicación franca, sincera, amigable. Se percibe la soberbia, el autoritarismo, el despotismo, entre otros casos, se percibe la falta de autoestima. En el lado de la cultura y valores, los directores quedan demasiado lejos de una cultura organizacional y valorativa, porque jamás han sido abordados en los procesos pedagógicos, los ejes curriculares y los contenidos transversales, durante su preparación profesional; por otro lado, se ha dejado de lado los principios psicológicos y pedagógicos los mismos que nos llevan a la convivencia o internalización de los valores.

Escobedo (2007), en su trabajo de investigación, ha planificado el objetivo: evaluar en qué medida la capacitación docente incide en el conocimiento sobre gestión Institucional en la Institución Educativa Chinchango Bajo de Julcán; con respecto a la metodología empleada tenemos que el diseño es pre-experimental de tipo explicativa, los métodos empleados son el analítico, inductivo; las técnicas empleadas son evaluativas, fichaje, encuesta, estadística; los instrumentos son las fichas de diagnóstico y evaluación, fichas de resumen, bibliográfica, textuales, etc., cuestionarios, cuadros estadísticos; concluye que la capacitación docente incide en el conocimiento sobre gestión institucional en la Institución Educativa Chinchango Bajo de Julcán, es decir incide significativamente en el conocimiento sobre la gestión pedagógica, la gestión de los recursos humanos y la gestión jurídica, en concordancia de chi cuadrado, cuyo valor calculado mayor que el valor tabulado ($X^2_c > X^2_t$) confirma que la capacitación docente incide significativamente en el nivel de conocimiento sobre gestión institucional, estableciéndose una correlación moderada según el coeficiente de contingencia $C = 0.73$. La capacitación docente incide, en la formación significativa, en el conocimiento de la gestión pedagógica en la Institución Educativa Chinchango Bajo de Julcán, de acuerdo con el valor de chi cuadrado, cuyo valor calculado mayor que valor tabulado ($X^2_c > X^2_t$) confirma que la capacitación docente incide significativamente en el nivel de conocimiento sobre gestión pedagógica, estableciéndose una correlación considerable según el coeficiente de contingencia ($C=0.78$). La capacitación docente incide también en forma significativa, en el conocimiento sobre gestión de los recursos humanos en la Institución Educativa Chinchango Bajo de Julcán de conformidad con el valor de chi cuadrado calculado, cuyo valor mayor que el valor calculado ($X^2_c > X^2_t$) confirma que la capacitación docente incide significativamente en el nivel de conocimiento sobre gestión de

los recursos humanos estableciéndose una correlación moderada según el coeficiente de contingencia ($C=0.74$). La capacitación docente incide, en forma significativa en el conocimiento sobre gestión jurídica de la Institución Educativa Chinchango Bajo de Julcán, de conformidad con el valor de chi cuadrado calculado, cuyo valor mayor que el valor tabulado ($X^2_c > X^2_t$) confirma que la capacitación docente incide significativamente en el nivel de conocimiento sobre gestión jurídica, estableciéndose una correlación considerable según el coeficiente de contingencia ($C= 0.79$).

Ibarra (2012) realiza un estudio en la UNMSM, trabaja el objetivo: determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la Gestión de la Calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092-Puente Piedra; con respecto a la metodología empleada tenemos que el tipo de investigación es teórica explicativa, el diseño es correlacional causal. La población está constituida por los docentes de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092-Puente Piedra, que suman un total de 65 docentes. La muestra estuvo constituida por 33 docentes. El instrumento para la recolección de datos será un cuestionario estructurado. Los resultados fueron: Se ha demostrado que el Planeamiento Estratégico se relaciona significativamente con la gestión de calidad de la institución educativa kumamoto I n° 3092-Puente Piedra, esta decisión se sustenta en el valor $2X = 5.45 < 2X_t = 9.49$ y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se acepta la hipótesis de investigación. , es decir, el planeamiento estratégico, se relaciona significativamente con la gestión de calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092-Puente Piedra. Se ha demostrado que el diagnóstico situacional adecuado tiene relación con la gestión de la calidad en la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092 directa. Pues se ha obtenido el valor $2X = 6,689 < 2X_t = 9,49$, que significa que se acepta la hipótesis de investigación, es decir, A mejor diagnóstico situacional adecuado en la institución educativa, se relaciona significativamente con la

gestión de calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092- Puente Piedra. Los resultados demuestran que el planteamiento de forma correcta del FODA en la institución educativa tiene una relación directa con la gestión de la calidad, pues El valor $2X = 12.925 > 2X t = 9.94$ y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa de investigación. Se ha comprobado que el nivel de coherencia de la programación, actividades y presupuesto en la institución educativa tiene relación con la gestión de la calidad. El valor $2X = 7.602 < 2X t = 9.94$ y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se acepta la hipótesis de investigación, es decir, el nivel de coherencia de la programación, actividades y presupuesto en la institución educativa, se relaciona con la gestión de calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092- Puente Piedra. El resultado de todo el trabajo de investigación concluimos que existe una relación entre indicadores del planeamiento estratégico mencionado y la gestión de Calidad en la institución educativa, El valor $2X = 10.05 > 2X t = 9.94$ y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, es decir, Los indicadores del planeamiento estratégico mencionados, se relaciona con la gestión de calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092- Puente Piedra.

Mogollón (2013) estudia el liderazgo de los directores y la satisfacción laboral, en la UPeU, formula el objetivo: identificar la relación del liderazgo de los directores con la satisfacción laboral de los docentes de la AEAPS; con respecto a su metodología tenemos el tipo de investigación es de carácter descriptivo; el diseño de investigación que utilizó es descriptivo y correlacional; la población es el número total de docentes de todos los colegios de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Sur (AEAPS); la muestra ha sido censal porque se trabajó con todos los docentes de la AEAPS. El tamaño de la muestra en estudio fue de 116 docentes; las técnicas e instrumentos de recolección de datos es la encuesta, para

el procesamiento de los datos se ha utilizado el programa estadístico SPSS versión 15.0. Para el análisis de los resultados se ha utilizado el estadístico de Pearson para medir el grado de relación de las variables; y concluye que el liderazgo transformacional tiene una relación baja positiva con un nivel de significancia de 0.01, con la satisfacción laboral de los docentes de la AEAPS. Además, su correlación Rho de Spearman es de 0,294 y de aquí se deduce que el nivel de satisfacción laboral incrementa si los líderes emprendan los cambios de la visión, la estratégica y la cultura de la organización, también de propiciar innovaciones en los productos y las tecnologías; el liderazgo transaccional tiene una relación positiva con un nivel de significancia de 0,000 con la satisfacción laboral de los docentes de la AEAPS. Además, su correlación Rho de Spearman es de 0,343 y de aquí se deduce que el reconocimiento hacia los docentes y la capacidad de comprender los deseos es muy importante ya que repercute en los niveles de satisfacción laboral, el liderazgo laissez-faire tiene una relación negativa baja con un nivel de significancia de 0,002 con la satisfacción laboral de los docentes de la AEAPS. Su correlación Rho de Spearman es de 0,278 y de aquí se deduce que, a mayor nivel de efectividad, a mayor esfuerzo extra y mejor recompensa por parte del líder, el nivel de satisfacción laboral de los docentes incrementa de manera positiva, finalmente se concluye que el liderazgo de los directores tiene una relación positiva con la satisfacción laboral de los docentes de los colegios de la AEAPS.

El estudio de Zambrano (2013) tiene el objetivo: documentar experiencias exitosas sobre la gestión y el liderazgo, en centros educativos adscritos Estado de Nuevo León. Es estudio es un diagnóstico sobre la práctica educativa, es sistemática, planificada, autocrítica; tiene un enfoque cualitativo. Corresponde a una investigación acción, en la modalidad de estudio de casos. Se realizó en una población integrada por directores, docentes y padres de familia, quienes fueron los informantes. Se utilizó la entrevista, también la encuesta

suplementaria. Se llegó a la conclusión de que la gestión escolar y el liderazgo son elementos claves para el desarrollo

Ramos (2015), en su estudio, aborda el objetivo: determinar la correlación del liderazgo del director con el desempeño de los docentes. Es estudio no experimental, es descriptivo, correlacional, transeccional o transversal; la población la constituyeron: 6 directores, 12 sub directores y 120 docentes de educación primaria; cuya muestra la conformaron: 3 directores, 6 sub directores y 62 docentes, la muestra fue aleatoria; se utilizó la técnica de la encuesta y el cuestionario.

Después de la culminación del estudio, se concluyó que el valor de coeficiente de correlación entre las dimensiones de la variable predictor (liderazgo del director): “cualidades de gestión” y “cualidades personales” y la dimensión de la variable criterio (desempeño docente): planificación del trabajo curricular docente es $R=0,249$. Este estudio revela una correlación positiva baja, el valor del coeficiente de correlación entre las dimensiones de la variable predictor (liderazgo del Director): “cualidades de gestión” y “cualidades personales” y la dimensión de la variable criterio (desempeño docente): clima del aula es $R=0.223$.

Es decir, la investigación indica una correlación positiva baja, el valor del coeficiente de correlación entre las dimensiones de la variable predictor (liderazgo del director): “cualidades de gestión” y “cualidades personales” y la dimensión de la variable criterio (desempeño docente): conducción del proceso enseñanza aprendizaje es $R=0.405$, indicando una correlación positiva moderada; el valor del coeficiente de correlación entre la variable predictor: “liderazgo del director” y la variable criterio: “desempeño docente” es $R=0.193$, indicando una correlación positiva muy baja.

2. Marco teórico

2.1. Liderazgo

2.1.1. Concepciones diversas

El liderazgo es la capacidad de persuadir a otros para que traten de alcanzar con entusiasmo objetivos bien definidos. Esto se determina tanto por la función que desempeñan como por los rasgos personales (Bernal A y otros, 2010).

Para Senlle (1992), la visión de los trabajadores es que los jefes tienen actitudes imperativas, se perciben órdenes, imposición de criterios, mandatos, determinan lo que se tiene que realizar. Los directores buscan que sus liderados los consideren colaborador, orientadores, confiables, aceptados, buenos comunicadores, entregadores de seguridad, carismáticos, servidores, negociadores, artífices, potenciadores, responsables, con espíritu de equipo y pertenencia, creativos, inquietos, investigadores, practicantes del “feed-back”.

2.1.2. Modelos de Liderazgo

a. Modelo de contingencia del liderazgo

Este modelo mejora la visión sobre el entorno. Estudia la relación del líder, director, gerente. Permite conocer qué hace, en qué situación hace. Según este modelo, los subordinados son varios, quienes actúan y se desarrollan en contextos totalmente diferentes.

b. Modelo situacional del liderazgo

La efectividad del líder depende de las características del mismo, de la posición adquirida. Se requiere el estilo del líder, la orientación hacia las relaciones, también la orientación hacia las tareas. Además, el liderazgo situacional requiere tres características: relación líder-empleados, estructura de las tareas, la posición del líder. Según la perspectiva

del Modelo de Fiedler, también se combina las tres características. Los liderados se adaptan a los estilos del líder, también las situaciones pueden adaptarse al gerente.

2.1.3. Teorías

Teoría de la pista-meta de Robert House

El líder motiva a los subordinados, identificando los resultados, recompensado el desempeño y el logro de metas, determinado los caminos para lograr las metas, eliminado los obstáculos.

Según la teoría, los líderes tienen cuatro comportamientos: comportamientos directivos, comportamientos de soporte, comportamientos participativos y comportamientos orientados al desempeño.

2.1.4. Estilos de Liderazgo

Desde la perspectiva de Bernard Bass, existe el liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo. (Bass, 1985 y Álvarez, 1988).

a) Liderazgo Transformacional

El concepto de liderazgo transformacional se debe a McGregor Burns (1978); años más tarde, Bass (1985,1988) introduce y operacionaliza este enfoque, al margen del contexto escolar, cuyas dimensiones son: carisma, visión, consideración individual, estimulación intelectual, capacidad para motivar (Pascual, Villa y Auzmendi, 1993; Bass y Avolio, 1994).

Para Leithwood y Steinbach (1993), el liderazgo transformacional tiene tres constructos de base: habilidades del director, desarrollo de metas, creación de la zona de desarrollo próximo. En este sentido, la evidencia está en los medios utilizados.

Por otro lado, el liderazgo transformacional es una contribución del director, de los directivos de las instituciones educativas, orientada hacia la resolución de problemas, el cambio cultural y organizacional, mediante un proceso dinámico (Coronel, 1995; Leithwood, Tomlinson y Genge, 1996).

Según Kirby, Paradise y King, el liderazgo transformacional involucra a docentes, quienes valoran el acompañamiento intelectual, mediante la innovación, la creatividad, las facilidades del trabajo con los asesores y los monitores (Gorrochotegui, 1997).

Por su parte, Bernal (2001) concluye que el líder, quien practica liderazgo transformacional, es honesto, competente, serio, consciente, responsable. Busca la satisfacción de los docentes.

b) Liderazgo transaccional

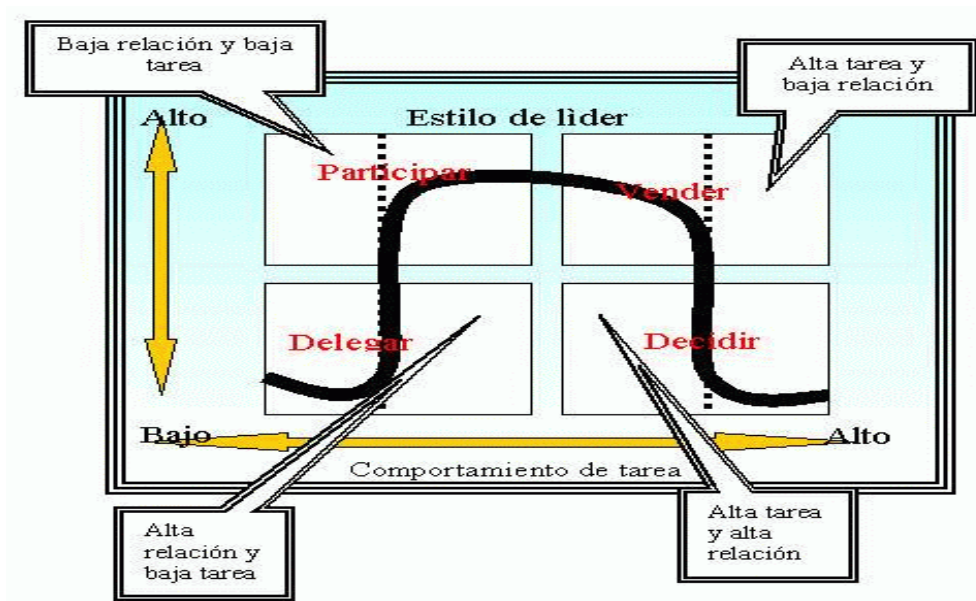
El líder transaccional revela dos formas o maneras de actuación. Una, el líder siempre promete; dos, el líder siempre ofrece recompensas (reconocimiento pecuniario y refuerzo), en compensación de los esfuerzos realizados y de los niveles de rendimiento. El líder transaccional practica los valores; por ejemplo, “la honestidad, responsabilidad, imparcialidad y la rectitud en los compromisos” (Beare et al, 1993)

c) Liderazgo laissez - faire

Según Lawrence J. Gitman & Carl D. McDaniel (2008), este liderazgo describe que el líder, generalmente, otorga libertad completa a sus liderados, quienes toman las decisiones, además terminan y ejecutan el trabajo en la forma más conveniente y requerida para ellos. El administrador no interviene a menos que lo soliciten. Los trabajadores gozan una libertad casi total.

d) Teoría del liderazgo situacional

Esta teoría es Paul Hersey y Kenneth Blanchard. Surge luego de los estudios de la conducta del líder. Tiene la base de dos dimensiones del comportamiento: cantidad de dirección y cantidad de apoyo socio-emocional. En el liderazgo situacional, la conducta de tarea explica cuándo, dónde y cómo realiza la tarea. En realidad, el liderazgo situacional es una teoría de contingencia. Tiene dos dimensiones: comportamientos hacia las tareas y comportamiento hacia las relaciones. Para Hersey y Blanchard, este liderazgo presenta cuatro estilos: decidir (alta tarea - alta relación), vender (alta tarea - baja relación), participar (baja tarea - baja relación) y delegar (baja tarea - alta relación).



El componente final de la teoría de Hersey-Blanchard es la definición de cuatro etapas de la disposición del subalterno: R1: personas incapaces y no dispuestas, incompetentes, desconfiables. R2: personas incapaces y dispuestas, motivadas, sin habilidades apropiadas. R3: personas capaces, sin disposición. R4: personas capaces y dispuestas.

2.1.5. Un líder, así como Jesús

Jesús se ha constituido no solamente en el Salvador, en el Redentor. También es un excelente ejemplo de liderazgo de servicio. Según el evangelio de San Mateo 20, Jesús ejerce el liderazgo de servicio, en forma clara, oportuna, emotivo y sin equivocación. Para Jesús no existen planes subordinados, sustitutorios; para él no existen restricciones, tampoco limitaciones. Para los demás, el liderazgo de servicio se constituye en una opción. Este liderazgo se constituye en un mandato, una declaración evidente y determinante de amor de Cristo para los demás y para el mundo.

El escepticismo se ha constituido en la barrera común, la cual impide recibir y aceptar a Jesús, el modelo de líder de servicio. El apóstol Pedro es la evidencia de esta revelación, quien realiza lo inusual, lo ortodoxo. En este caso, Pedro y su escepticismo no impidieron, resalta la fe de Pedro, la cual produce milagros, ejerce la acción de la fe; durante su liderazgo de servicio, Jesús elimina las dudas, también los temores de Pedro, mediante serias invitaciones, la comunicación de los propósitos.

2.2. Gestión educativa

2.2.1. Concepciones

Para RM 168-2002-ED, la gestión educativa es una función, realizada con el propósito de sostener los sistemas administrativos y pedagógicos, también los procesos internos de la institución educativa, con un espíritu eficiente, equitativo y democrático, buscando el desarrollo pleno de las personas. En este contexto, la gestión es administrativa y pedagógica, viene a ser un conjunto de actividades y diligencia, cuyos procedimientos son adecuados, facilitadores, directrices, metódicos, técnicos, estratégicos.

2.2.2. Principios de la gestión educativa

Los principios de la gestión educativa son generales, también flexibles, los cuales son aplicados en situaciones y contextos totalmente diversos, diferentes. Los principios tienen el sentido de normas, condiciones, dados para ejercer el proceso y las demás acciones institucionales.

Para Arava (1998), la gestión educativa tiene principios generales: gestión centrada en los alumnos, la jerarquía y autoridad claramente definidas, determinación clara de la toma de decisiones, claridad de la definición de canales de participación, ubicación del personal, coordinación fluida y bien definida, transparencia y comunicación permanentes, control y evaluación eficaces y oportunas.

2.2.3. Dimensiones de la gestión educativa

La gestión educativa se da en una institución educativa, cuya organización es sistémica, de interacción permanente de los directores, los docentes, los alumnos, el personal administrativo, también de mantenimiento, los padres de familia, la comunidad local, en un contexto social, cultural, político, idiosincrático, con el propósito de observar los fenómenos internos de la institución, en sus diferentes y diversas dimensiones: gestión institucional, gestión pedagógica, gestión administrativa y gestión comunitaria.



a) Dimensión pedagógica-didáctica

Comprende la gestión de actividades exclusivas de la institución educativa, por ejemplo, el conocimiento, las modalidades y las teorías de enseñanza y aprendizaje, las prácticas docentes, los criterios de evaluación. Ofrece las siguientes dimensiones: programación curricular (unidades didácticas, carpetas de trabajo, sesiones de aprendizaje), rendimiento académico (calidad de promovidos, retirados, repitencia).

b) Dimensión administrativa

Comprenden las acciones de gobierno, las estrategias, los recursos (humanos, financieros), los tiempos, las tomas de decisiones, los procesos técnicos, la ejecución del proyecto educativo, los objetivos institucionales, los conflictos, las demandas, las negociaciones, en el contexto del marco legal, las prácticas rituales, los controles. Esta

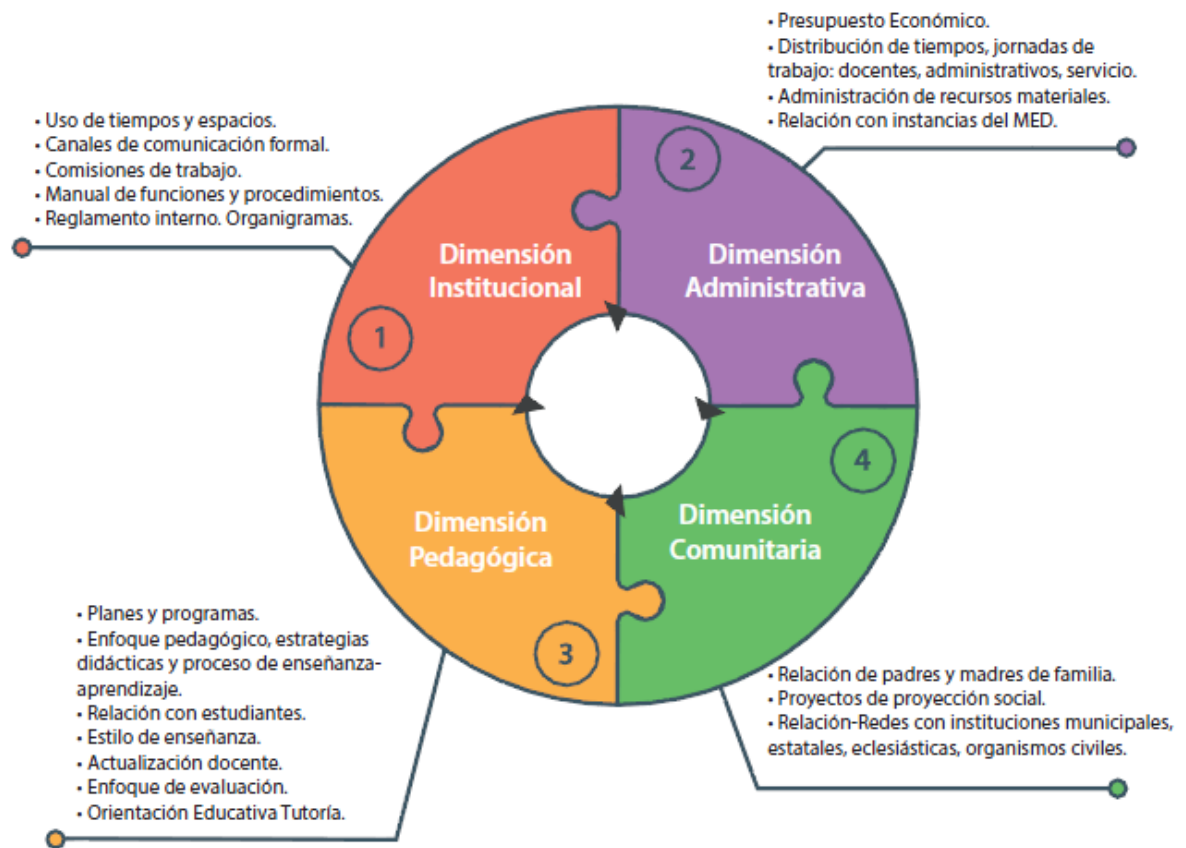
dimensión se ha constituido en una herramienta, cuyo propósito es la planeación de estrategias, el plan estratégico de la institución.

c) Dimensión Institucional

Refiere la forma, el modo y los procedimientos de organizar la institución: la escuela, asignando las responsabilidades, designando las comisiones, el consejo escolar, la forma de vincularse con los padres de familia, también con la comunidad escolar, cuyos regladores son las normas, los reglamentos, las prácticas y las ceremonias institucionales.

d) Dimensión comunitaria

Esta dimensión comprende el conjunto de actividades, gracias a la cuales se encuentran los actores quienes toman las decisiones y realizan las acciones dentro de la institución educativa, de acuerdo con los modos, las perspectivas culturales, las demandas, los problemas y las exigencias, los niveles de participación, los obstáculos, los límites, las reglas de convivencia.



2.2.4. Liderazgo y gestión educativa

Para Koth (1996), tradicionalmente, se asociaba el concepto de liderazgo a la actividad de alguien en una posición de mando, capaz de diseñar un proyecto y delegar por medio de órdenes las tareas que otros debían hacer. Asimismo, se ha dado importancia a la claridad en las órdenes, a la consistencia en la supervisión y a las responsabilidades al ejecutar las tareas dentro de cada unidad. Antes también se consideraba al líder como el encargado del planeamiento y diseño de las tareas y de la evaluación de los resultados del trabajo de cada subalterno.

El liderazgo y la gestión educativa nos conducen para dejar al margen los organigramas, más atender y pensar más en los procesos, los cuales son más dinámicos y

cambiantes. Generar capacidad en los participantes, cuyas capacidades se manifiestan en la solución de problemas, en el logro de los resultados, en el clima del aprendizaje y de la institución, entendiendo que todos son responsables en la práctica de las acciones.

Hay que aceptar a las personas como capaces de autodirigirse, capaces de escoger, responsables e independientes por sus habilidades particulares, reconociendo que requieren de la cooperación de otros para lograr las metas. Hay que aceptar que todos son capaces de planificar, organizar, expresar, cambiar, decidir, actuar y colaborar... no sólo son personas que deben llevar a cabo tareas claramente diseñadas por otros con más “autoridad” (Bennis, 1985).

Los verdaderos líderes de las organizaciones educativas generan la participación de las personas, enfocadas hacia el logro de las metas y los objetivos institucionales. Son comunicadores eficientes. Piensan en la planificación, en la coordinación, en la evaluación de los resultados y sus respectivos procesos. Planifican los procesos de compensación para sus liderados.

Se puede afirmar que el verdadero desafío de la dirección en la actualidad, consiste en tratar de darle unas dimensiones diferentes a su papel en un sentido que va más allá de la reformulación de las tareas tradicionalmente asignadas a la misma y de su posición en el conjunto de la Institución (Gimeno Sacristán y otros, 1995).

Según Brovelli (2001), se piensa en la conformación de “equipos directivos”, lo que supone dejar de lado una concepción de la dirección como una cuestión individual, para pasar a una concepción de la dirección como proyecto colectivo que implica una dirección colegiada.

Largo y difícil es aún el camino a recorrer para producir cambios profundos y verdaderos en el desempeño de las funciones directivas, que se puedan sostener en el tiempo y en las distintas instituciones, pero el debate está abierto y los directores y profesores están inquietos o movilizados. Será necesario seguir indagando acerca de lo que sucede en la práctica, manteniendo una actitud positiva pero alerta acerca de ello. La siguiente cita de Bardida (1997), resulta interesante para seguir reflexionando y actuando en consecuencia: “El director, como símbolo colaborativo, es uno de los elementos clave para formar y reformar; el peligro estriba en la manipulación y en la pasividad de los profesores aceptando la propia visión del director”.

Lo deseable es que los directivos puedan ser percibidos como ese símbolo, y que, por el contrario, se den cada vez menos situaciones como las que expresa la segunda parte de la cita. Se debe dar la importancia que ha tenido para el desarrollo de una línea de trabajo sobre liderazgo educativo de carácter netamente pedagógico a las aportaciones del Movimiento de investigación sobre Eficacia Escolar. Señala Murillo, F: “...que las investigaciones que bajo ese paraguas conceptual se amparan, evidenciaron, en primer término, la importancia de la dirección escolar para conseguir escuelas de calidad, de tal forma que es difícil imaginarse detrás de una buena escuela que no tenga un buen director o directora que la lidera...” (2005)

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Definición de términos complementarios

Gestión

La gestión no es sino la acción, encomendada a conducir el grupo humano, con el propósito institucional de lograr los objetivos, las metas y los fines. Durante la gestión se

determinan las características institucionales, para dejarlas en la práctica y en la propuesta pedagógica.

Educación

La educación es un proceso enseñanza aprendizaje, durante toda la vida, comprometida con la formación integral, con el desarrollo de las potenciales, la creación de cultura, el desarrollo de la familia, en el contexto local, nacional, internacional y mundial.

Capacidad de influencia

La capacidad de influencia viene a ser el poder, la autoridad moral y laboral, encontrados en la persona quien actúa sobre las demás. En este contexto, la persona tiene una fuerza extraordinaria.

Liderazgo

El liderazgo viene a ser un proceso de influencia. Cuya influencia se da sobre el pensamiento; jamás quedan al margen de la influencia el comportamiento y el desarrollo de los liderados, durante la búsqueda del logro de las metas personales y profesionales.

Administración

Proceso de planeación, organización, dirección y control, ejercidos sobre el trabajo de los sujetos en una institución educativa, también sobre el uso de los recursos disponibles, con el propósito de lograr las metas planificadas.

Planificar

Es un proceso importante. Analizar y planificar son los procesos necesarios e imprescindibles para lograr los objetivos de la institución, inclusive cómo corregirlos. “Cuanto más grande sea la organización, de mirar el futuro tanto más capaz debe ser el líder” (Maxwell, 1998. p.28).

Alta dirección

La alta dirección está constituida por la persona o grupo de personas, quienes dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

Confiable

El líder confiable siempre “proyecta solvencia moral, ética, cognitiva, laboral”; los liderados entienden y comprenden que jamás recibirán engaño del líder, tampoco abandono.

Alumno (estudiante)

Es una persona matriculada en un establecimiento docente para recibir una enseñanza sistemática de cualquier grado.

Aprendizaje

Interacción entre el individuo y su medio ambiente que produce cambios en el modo que tiende a conducirse. También se entiende en términos de modificación de los aspectos conductuales, los cuales son resultados imprescindibles de las experiencias.

Oportuno

El hombre es oportuno cuando revela su actuación a tiempo, en el momento adecuado, eficaz y eficientemente. Todo lo que está o queda fuera del tiempo programado no es oportuno.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo siempre logra metas, intereses y bienestar común para todos los participantes, además de la institución; los individuos quedan dispersos, buscan sólo unidad.

Visionario

La persona visionaria tiene sus hechos contruidos sobre la experiencia, los instintos de gestión, también en factores intangibles, sobre la realidad de la institución educativa. La visión hace muy grande al líder.

2.3.2. Definición de las variables

Estilos de liderazgo

De acuerdo con John Gardner, en *Sobre liderazgo*, "El liderazgo es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores".

Los estilos de liderazgo son determinados por cómo se relacionan, cómo se observan, en y fuera de la institución educativa, también por su posición del liderazgo, por sus éxitos, por la peculiar búsqueda de las soluciones, por su actuación en situaciones de emergencias, por la forma como se proyecta a la comunidad y como moviliza a sus liderados.

Gestión educativa

Concepto de gestión educativa definida como "la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución: educar" (Lavín, 1998). El objetivo primordial de la gestión escolar es "centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos" (Pozner de Wiener, 1995).

2.3.3. Definición de las dimensiones

Liderazgo transaccional

Para Bass, los líderes transaccionales son aquellos que reconocen cuáles son los roles y tareas requeridas para que sus seguidores obtengan resultados deseados. También lo serán aquellos que clarifican esos requerimientos, y a partir de ellos, crean la confianza para hacer el esfuerzo necesario. A su vez, identifican lo que los trabajadores necesitan y desean; identificando cómo es que serán satisfechos esos deseos y necesidades.

Liderazgo transformacional

Según Gonzales (2003), el liderazgo transformacional es el tipo de liderazgo que además de proponer metas comunes “constituye una visión compartida de lo que debería ser la escuela, comunica la visión y metas del centro, apoya a grupos y a individuos en sus intentos de mejorar la enseñanza, proporciona oportunidades para que los profesores reflexionen sobre su práctica, etc.”

Liderazgo laissez- faire

En este estilo, el líder se inhibe de tomar decisiones, no considera necesaria su presencia en la toma de decisiones, prefiere mantener distancia de las situaciones que requieren necesariamente su presencia.

Liderazgo situacional

Se relevan y destacan las variables situacionales encontradas durante el liderazgo. Cada situación y circunstancias determinan el estilo de liderazgo. Determina la efectividad y la optimización del líder por su intervención frente a sus liderados, de acuerdo con las circunstancias y las situaciones encontradas en las instituciones educativas.

Gestión pedagógica

La gestión pedagógica es un proceso básico, fundamental, desarrollado durante todo el quehacer en las instituciones educativas, quienes lo desarrollan son los docentes en la enseñanza aprendizaje. Es parte inevitable del proceso enseñanza aprendizaje. La gestión en mención incluye la diversificación curricular, también las programaciones registradas en el documento denominado proyecto curricular institucional (PCI), tampoco quedan al margen

las estrategias metodológicas y didácticas, menos el proceso de evaluación de los aprendizajes, el uso de medios, materiales y recursos. La gestión, por otro lado, no deja al margen la tarea del docente, los enfoques pedagógicos, los estilos de enseñanza y aprendizaje, entre otros.

Gestión administrativa

La gestión administrativa es una dimensión del estudio. Corresponde a las acciones y estrategias comprometidos con la conducción de los procesos, la norma, la supervisión, los recursos humanos, materiales y financieros, las relaciones e interrelaciones, la salud institucional, las tomas de decisiones, en pro de los objetivos, las metas y las políticas institucionales. Durante esta gestión, se administra al personal, el desempeño laboral, la asignación de las funciones, el mantenimiento de los muebles e inmuebles, la documentación, los presupuestos, los diversos aspectos financieros.

Gestión institucional

Por su parte, la gestión institucional también es un proceso, durante el cual se identifica las formas y los modos de la organización de los sujetos de la comunidad educativa, buscando el buen funcionamiento de la misma. Es una dimensión de la gestión, facilita la determinación de un espacio donde se realizan la sistematización, las acciones y sus respectivos análisis. Gracias a la gestión institucional, se visualiza la estructura formal (tiempo, espacios, organigrama, división del trabajo, dependencias, independencias) y la estructura informal (interrelaciones y sus formas, vínculos, ceremonias, ritos). También permite desarrollar: capacidades, destrezas, habilidades, competencias, autonomía, flexibilidad, adaptaciones,

transformaciones, exigencias, cambios, políticas institucionales, toma de decisiones, consejos consultivos, asunción de responsabilidades.

Gestión comunitaria

La gestión comunitaria comprende los modos, las formas y procedimientos generados para lograr la relación de las instituciones educativas con las comunidades circundantes, más próximas, estableciendo las necesidades, también las demandas y las condiciones de participación de la institución educativa y la comunidad. Implica la proyección, las relaciones y las convivencias institucionales con la comunidad.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Tipo de investigación

El estudio es de tipo descriptivo, correlacional y transeccional o vertical. Es descriptivo, porque se describirá el comportamiento estadístico o matemático de las variables: Estilos de Liderazgo y gestión educativa. Es también correlacional porque se estudia a las correlaciones de las variables y sus respectivas dimensiones: Estilos de Liderazgo (liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo laissez-faire y liderazgo situacional) y gestión educativa (Pedagógica, administrativa, Institucional y comunitaria). Por otro lado, es transeccional, porque se hará un corte en el tiempo (proceso de investigación) para aplicar el instrumento por única vez.

2. Diseño de Investigación.

El diseño del estudio corresponde a modelos y estos corresponden a un modelo estadístico el cual servirá para las pruebas de las hipótesis (general y específicas) las cuales se remiten a continuación:

$x \longrightarrow y$

X: Estilos de liderazgo

X₁ liderazgo transaccional

X₂ liderazgo transformacional

X₃ liderazgo laissez-faire

X₄ liderazgo situacional

Y: Gestión educativa.

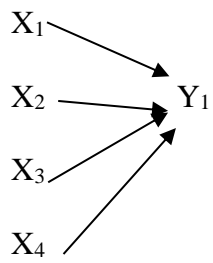
Y₁ Gestión Pedagógica

Y₂ Gestión administrativa

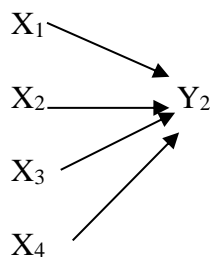
y₃ Gestión Institucional

y₄ Gestión comunitaria

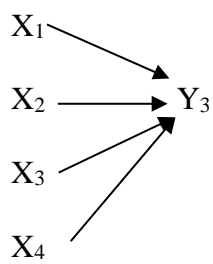
Diseño y modelo 1



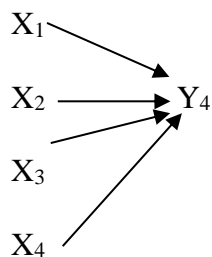
Diseño y modelo 2



Diseño y modelo 3



Diseño y modelo 4



3. Definición de la población y la muestra

La población del presente trabajo de investigación estará constituida por todas las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo.

INSTITUCION ES EDUCATIVAS PÚBLICAS	I.E.P. N° 243 "La Ermita"	I.E.P. N° 60 "El Corongo "	I.E.P. N° 336	N° 82097 "Gregori o Pita"	N° 82098	C.A. "Néstor Bataner o"	I.E.P. "San Pablo"	Total
Director (a)	1	1	1	1	1	1	1	7
Docentes	4	6	1	14	14	5	32	74
Total	5	5	2	15	15	6	33	81

La muestra está compuesta por todos los docentes de la Red Educativa San Pablo.

4. Técnicas de muestreo y de recolección de datos

La muestra se determinó por conveniencia. Se recurrió a la técnica de la encuesta, para recolectar la información, cuyo instrumento es denominado: Estilos de liderazgo y gestión educativa en las Instituciones Educativas Públicas de la Red San Pablo, Ugel San Pablo: Cajamarca, 2016. El cuestionario de preguntas sobre ambas variables se presentó a un especialista en el tema para que lo valide, luego se realizó los ajustes pertinentes y se procedió a la aplicación del instrumento a los docentes, prueba piloto.

5. Instrumento de recolección de datos

El instrumento de recolección de datos que se utilizó en la investigación fue el cuestionario.

6. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

Análisis cuantitativo, a través del SPSS a través de los datos estadísticos obtenidos.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS

1. Análisis de los resultados demográficos

Tabla 1.

Resultados demográficos

Género del encuestado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Masculino	27	37.5	37.5
Femenino	45	62.5	100.0
Total	72	100.0	
Nivel en el cual labora			
Inicial	10	13.9	13.9
Primaria	37	51.4	65.3
Secundaria	25	34.7	100.0
Total	72	100.0	
Tiempo de servicios			
Más de 5 años	15	20.8	20.8
Más de 10 años	8	11.1	31.9
Más de 15 años	13	18.1	50.0
Más de 20 años	11	15.3	65.3
Más de 25 años	20	27.8	93.1
Más de 30 años	5	6.9	100.0
Total	72	100.0	
Edad de los docentes			
De 23 a 24 años	1	1.4	1.4
De 25 a 26 años	3	4.2	5.6
De 29 a 30 años	3	4.2	9.7
De 31 a 32 años	3	4.2	13.9
De 33 a 34 años	6	8.3	22.2
De 35 a 36 años	1	1.4	23.6
De 37 a 38 años	8	11.1	34.7
Más de 39 años	47	65.3	100.0
Total	72	100.0	
Estado civil del entrevistado			
Casado	45	62.5	62.5
Soltero	23	31.9	94.4
Viudo	2	2.8	97.2

Divorciado	2	2.8	100.0
Total	72	100.0	
<hr/>			
Nivel máximo de estudios			
Bachiller	24	33.3	33.3
Titulado	31	43.1	76.4
Magíster	17	23.6	100.0
Total	72	100.0	
<hr/>			
Institución donde estudió el encuestado			
Universidad	24	33.3	33.3
Instituto	43	59.7	93.1
Otro	5	6.9	100.0
Total	72	100.0	
<hr/>			
Lugar de procedencia			
San Pablo	49	68.1	68.1
Cajamarca	11	15.3	83.3
Celendín	4	5.6	88.9
Otro	8	11.1	100.0
Total	72	100.0	
<hr/>			
Condición laboral			
Nombrado	53	73.6	73.6
Contratado	19	26.4	100.0
Total	72	100.0	
<hr/>			
Escala			
Escala I	34	47.2	47.2
Escala II	14	19.4	66.7
Escala III	17	23.6	90.3
Escala IV	6	8.3	98.6
Escala V	1	1.4	100.0
Total	72	100.0	
<hr/>			

De acuerdo con esta tabla, las variables demográficas trabajadas en el presente estudio fueron: el género, nivel en el que labora, tiempo de servicio, edad de los docentes, estado civil, nivel máximo de estudios, institución donde estudió el encuestado, lugar de procedencia, condición laboral y la escala en la que se encuentran los encuestados. Se trabajó con una población muestral de 72 docentes. La muestra estuvo constituida por el 62.5 % de docentes mujeres y el 37.5 % de docentes varones.

Al respecto del nivel en el que laboran los profesores, el 51.4% laboran en el nivel primario, el 34.7% en el nivel secundario y el 13.9% en el nivel inicial. La variable demográfica tiempo de servicios los porcentajes mayores fueron de 27.8%, 20.8%, 18.1% y 15.3% que corresponden a más de 25 años, más de 5 años, más de 15 años y más de 20 años respectivamente. Los porcentajes menores fueron de 11.1% y 6.9%, que pertenecen a más de 10 años y más de 30 años respectivamente.

En relación con las edades de los docentes, los porcentajes mayores fueron de 65.3% y 11.1%, los que ubican las edades de los docentes entre más de 39 años y 37 a 38 años respectivamente. Los porcentajes menores corresponden a 8.3%, 4.2%, 4.2%, 4.2%, 1.4% y 1.4%, estos ubican las edades entre 33 a 34 años, 25 a 26 años, 29 a 30 años, 31 a 32 años, 23 a 24 años y 35 a 36 años respectivamente.

Se observa, que, con respecto al estado civil de los encuestados, los porcentajes fueron de 62.5%, 31.9%, 2.8% y 2.8%, los mismos que ubican a los profesores en los estados de casado, soltero, viudo y divorciado respectivamente. Con relación al nivel máximo de estudios el 43.1% de docentes tienen son titulados, el 33.3% de los mismos son bachilleres y el 23.6% son magísteres.

La variable institución donde estudió el docente arrojó los porcentajes de 59.7%, 33.3% y 6.9%, los que corresponden a instituto, universidad y otro tipo de institución. En relación con el lugar de procedencia de los encuestados, el 68.1% proviene de la provincia de San Pablo, el 15.3% es natural de Cajamarca, el 11.1% es de otra y el 5.6% de la ciudad de Celendín. La condición laboral de los docentes después del análisis estadístico arrojó un 73.6% de docentes nombrados y el 26.4% son contratados. La escala a la que pertenecen los docentes según los datos procesados muestran los siguientes porcentajes, 47.2%, 23.6%,

19.4%, 8.3% y 1.4%, los mismos que corresponden a las escalas, I, III, II, IV y V respectivamente.

2. Prueba de hipótesis

2.1. Modelo 1

Los cinco modelos a los que recurre en este espacio de la prueba de hipótesis, corresponden a los modelos estadísticos generados especialmente para la explicación y la precisión de los procedimientos establecidos desde el punto de vista de los parámetros estadísticos.

2.1.1. Formulación de las hipótesis estadísticas

$$H_0: R_{X_1X_2X_3X_4Y_1} = 0$$

H_0 : Entre las dimensiones de la variable predictora (estilos de liderazgo): “liderazgo transaccional”, “liderazgo transformacional”, “liderazgo Laissez-faire” y “liderazgo situacional”, y la variable criterio: gestión pedagógica existe una correlación igual a cero.

$$H_1: R_{X_1X_2X_3X_4Y_1} \neq 0$$

H_1 : Entre las dimensiones de la variable predictora (estilos de liderazgo): “liderazgo transaccional”, “liderazgo transformacional”, “liderazgo Laissez-faire” y “liderazgo situacional”, y la variable criterio: gestión pedagógica existe una correlación diferente de cero.

2.1.2. Criterios de decisión

Si signo $< \alpha$ se rechaza H_0

Si signo $> \alpha$ se acepta H_0

2.1.3. Análisis del modelo

Tabla 2
Resumen del modelo 1

Modelo 1	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
	,754 ^a	.568	.543	4.274

a. Predictores: (Constante), Liderazgo situacional, Liderazgo transformacional, Liderazgo Laissez-faire, Liderazgo transaccional

Tabla3
ANOVA del modelo 1

Modelo 1	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	1612.224	4	403.056	22.067	,000 ^b
Residuo	1223.776	67	18.265		
Total	2836.000	71			

a. Variable criterio : Gestión pedagógica

b. Predictores: (Constante), Liderazgo situacional, Liderazgo transformacional, Liderazgo Laissez-faire, Liderazgo transaccional

Tabla 4
Coefficientes del modelo 1

Modelo 1	Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	6.069	3.358		1.807	.075
Liderazgo transaccional	.226	.278	.111	.813	.419
Liderazgo transformacional	1.011	.213	.638	4.735	.000
Liderazgo Laissez-faire	-.010	.335	-.003	-.029	.977
Liderazgo situacional	.357	.296	.117	1.207	.232

a. Variable criterio : Gestión pedagógica

2.1.4. Interpretación

Según la tabla 2, denominada *Resumen del modelo 1*, podemos observar que el valor del coeficiente de correlación que existe entre las dimensiones de la variable predictora (estilos de liderazgo): “liderazgo transaccional”, “liderazgo transformacional”, “liderazgo Laissez-faire” y “liderazgo situacional”, y la variable criterio: gestión pedagógica es $R=0.754$; indicando una correlación superior a la media.

De acuerdo con la tabla 3, se observa que el valor de $F=22.067$ con 4 grados de libertad, lo que se traduce que entre las cuatro dimensiones de la variable predictora (estilos de liderazgo): “liderazgo transaccional”, “liderazgo transformacional”, “liderazgo Laissez-faire” y “liderazgo situacional”, y la variable criterio: gestión pedagógica sí hay una dependencia.

Según la tabla 4, la ecuación del modelo resultante es $Y_1=6.069 + 0.226 X_1+ 1.011 X_2 - 0.010 X_3 + 0.357 X_4$; esta ecuación aporta a la explicación de la dimensión gestión pedagógica relacionada con la variable estilos de liderazgo. El modelo explica un 56.8% de la varianza de la variable criterio; es decir, las dimensiones de la variable (estilos de liderazgo): “liderazgo transaccional”, “liderazgo transformacional”, “liderazgo Laissez-faire” y “liderazgo situacional”, y la variable criterio: gestión pedagógica. De las cuatro dimensiones de la variable estilos de liderazgo, la que tiene el coeficiente de valor más alto es liderazgo transformacional con $B=1.011$, indicando que, a mayor nivel de propuestas de metas comunes del director, visión compartida del director, comunicación de visión institucional, comunicación de las metas institucionales, apoyo del director a grupos institucionales, mayor será la gestión pedagógica; las demás betas son altas. En resumen, “liderazgo transaccional”, “liderazgo transformacional”, “liderazgo Laissez-faire” y “liderazgo situacional” explican la

gestión pedagógica, pues se acepta la hipótesis nula, esto es, el valor de signo supera al valor de alfa; en efecto: 1) Liderazgo transaccional, signo = 0.419 > $\alpha = 0.05$; 2) Liderazgo transformacional, signo = 0.000 < $\alpha = 0.05$; 3) Liderazgo Laissez-faire, signo = 0.977 > $\alpha = 0.05$; 4) Liderazgo situacional, signo = 0.232 > $\alpha = 0.05$.

2.2. Modelo 2

2.2.1. Formulación de las hipótesis estadísticas

$$H_0: R_{X_1X_2X_3X_4Y_1} = 0$$

H_0 : Entre las dimensiones de la variable predictora (estilos de liderazgo): “liderazgo transaccional”, “liderazgo transformacional”, “liderazgo Laissez-faire” y “liderazgo situacional”, y la variable criterio: gestión administrativa existe una correlación igual a cero.

$$H_1: R_{X_1X_2X_3X_4Y_1} \neq 0$$

H_1 : Entre las dimensiones de la variable predictora (estilos de liderazgo): “liderazgo transaccional”, “liderazgo transformacional”, “liderazgo Laissez-faire” y “liderazgo situacional”, y la variable criterio: gestión administrativa existe una correlación diferente de cero.

2.2.2. Criterios de decisión

Si signo < α se rechaza H_0

Si signo > α se acepta H_0

2.2.3. Análisis de modelo

Tabla 5
Resumen del modelo 2

Modelo 2	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
	.772^a	.596	.571	4.038

a. Predictores: (Constante), Liderazgo situacional, Liderazgo transformacional, Liderazgo Laissez-faire, Liderazgo transaccional

Tabla 6
ANOVA del modelo 2

Modelo 2	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	1609.325	4	402.331	24.670	.000^b
Residuo	1092.675	67	16.309		
Total	2702.000	71			

a. Variable criterio : Gestión administrativa

b. Predictores: (Constante), Liderazgo situacional, Liderazgo transformacional, Liderazgo Laissez-faire, Liderazgo transaccional

Tabla 7
Coefficientes del modelo 2

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	3.767	3.174		1.187	.239
Liderazgo transaccional	.669	.263	.335	2.544	.013
Liderazgo transformacional	.704	.202	.455	3.490	.001
Liderazgo Laissez-faire	-.188	.316	-.056	-.596	.553
Liderazgo situacional	.280	.280	.094	1.001	.321

a. Variable criterio : Gestión administrativa

2.2.4. Interpretación

Según la tabla 5, denominada *Resumen del modelo 2*, podemos observar que el valor del coeficiente de correlación que existe entre las dimensiones de la variable predictora (estilos de liderazgo): “liderazgo transaccional”, “liderazgo transformacional”, “liderazgo Laissez-faire” y “liderazgo situacional”, y la variable criterio: gestión administrativa regular es $R= 0.772$; indicando una correlación superior a la media.

De acuerdo con la tabla 6, se observa que el valor de $F= 24.670$ con 4 grados de libertad, lo que se traduce que entre las cuatro dimensiones de la variable predictora (estilos de liderazgo): “liderazgo transaccional”, “liderazgo transformacional”, “liderazgo Laissez-faire” y “liderazgo situacional”, y la variable criterio: gestión administrativa sí hay una dependencia.

Según la tabla 7, la ecuación del modelo resultante es $Y_1= 3.767 + 0.669 X_1 + 0.704 X_2 - 0.188 X_3 + 0.280 X_4$; esta ecuación aporta a la explicación de la dimensión gestión administrativa relacionada con la variable estilos de liderazgo. El modelo explica un 59.6% de la varianza de la variable criterio; es decir, las dimensiones de la variable (estilos de liderazgo): “liderazgo transaccional”, “liderazgo transformacional”, “liderazgo Laissez-faire” y “liderazgo situacional”, y la variable criterio: gestión administrativa.

De las cuatro dimensiones de la variable estilos de liderazgo, la que tiene el coeficiente de valor más alto es liderazgo transformacional con $B= 0.704$, indicando que, a mayor nivel de propuestas de metas comunes del director, visión compartida del director, comunicación de visión institucional, comunicación de las metas institucionales, apoyo del director a grupos institucionales, mayor será la gestión administrativa; las demás betas son altas.

En resumen, “liderazgo transaccional”, “liderazgo transformacional”, “liderazgo Laissez-faire” y “liderazgo situacional”, explican la gestión administrativa, pues se acepta la hipótesis nula, esto es, el valor de signo supera al valor de alfa; en efecto: 1) Liderazgo transaccional, signo = $0.013 < \alpha = 0.05$; 2) Liderazgo transformacional, signo = $0.001 < \alpha = 0.05$; 3) Liderazgo Laissez-faire, signo = $0.553 > \alpha = 0.05$; 4) Liderazgo situacional, signo = $0.321 > \alpha = 0.05$.

2.3. Modelo 3

2.3.1. Formulación de las hipótesis estadísticas

$$H_0: R_{X_1X_2X_3X_4Y_3} = 0$$

H₀: Entre las dimensiones de la variable predictora (estilos de liderazgo): “liderazgo transaccional”, “liderazgo transformacional”, “liderazgo Laissez-faire” y “liderazgo situacional”, y la variable criterio: gestión institucional existe una correlación igual a cero.

$$H_1: R_{X_1X_2X_3X_4Y_3} \neq 0$$

H₁: Entre las dimensiones de la variable predictora (estilos de liderazgo): “liderazgo transaccional”, “liderazgo transformacional”, “liderazgo Laissez-faire” y “liderazgo situacional”, y la variable criterio: gestión institucional existe una correlación diferente de cero.

2.3.2. Criterios de decisión

Si $\text{signo} < \alpha$ se rechaza H₀

Si $\text{signo} > \alpha$ se acepta H₀

2.3.3. Análisis de modelo

Tabla 8
Resumen del modelo 3

Modelo 3	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
	,743^a	.552	.526	4.114

a. Predictores: (Constante), Liderazgo situacional, Liderazgo transformacional, Liderazgo Laissez-faire, Liderazgo transaccional

Tabla 9
ANOVA del modelo 3

Modelo 3	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	1399.895	4	349.974	20.678	,000^b
Residuo	1133.980	67	16.925		
Total	2533.875	71			

a. Variable criterio : Gestión institucional

b. Predictores: (Constante), Liderazgo situacional, Liderazgo transformacional, Liderazgo Laissez-faire, Liderazgo transaccional

Tabla 10
Coeficientes del modelo 3

Modelo 3	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	8.114	3.233		2.510	.015
Liderazgo transaccional	.323	.268	.167	1.207	.232
Liderazgo transformacional	.895	.205	.597	4.354	.000
Liderazgo Laissez-faire	-.048	.322	-.015	-.148	.882
Liderazgo situacional	.082	.285	.028	.286	.776

a. Variable criterio : Gestión institucional

2.3.4. Interpretación

Según la tabla 8, denominado Resumen del modelo, podemos observar que el valor del coeficiente de correlación que existe entre las dimensiones de la variable predictora (estilos de liderazgo): “liderazgo transaccional”, “liderazgo transformacional”, “liderazgo Laissez-faire” y “liderazgo situacional”, y la variable criterio: gestión institucional es $R= 0.743$; indicando una correlación superior a la media.

De acuerdo con la tabla 9, se observa que el valor de $F= 20.678$ con 4 grados de libertad, lo que se traduce que entre las cuatro dimensiones de la variable predictora (estilos de liderazgo): “liderazgo transaccional”, “liderazgo transformacional”, “liderazgo Laissez-

faire” y “liderazgo situacional”, y la variable criterio: gestión institucional sí hay una dependencia.

Según la tabla 10, la ecuación del modelo resultante es $Y_1 = 8.114 + 0.323 X_1 + 0.895 X_2 - 0.048 X_3 + 0.082 X_4$; esta ecuación aporta a la explicación de la dimensión gestión institucional relacionada con la variable estilos de liderazgo. El modelo explica un 55.2 % de la varianza de la variable criterio; es decir, las dimensiones de la variable (estilos de liderazgo): “liderazgo transaccional”, “liderazgo transformacional”, “liderazgo Laissez-faire” y “liderazgo situacional”, y la variable criterio: gestión institucional. De las cuatro dimensiones de la variable estilos de liderazgo, la que tiene el coeficiente de valor más alto es liderazgo transformacional con $B = 0.895$, indicando que, a mayor nivel de propuestas de metas comunes del director, visión compartida del director, comunicación de visión institucional, comunicación de las metas institucionales, apoyo del director a grupos institucionales, mayor será la gestión institucional; las demás betas son altas. En resumen, “liderazgo transaccional”, “liderazgo transformacional”, “liderazgo Laissez-faire” y “liderazgo situacional”, explican la gestión institucional, pues se acepta la hipótesis nula, esto es, el valor de signo supera al valor de alfa; en efecto: 1) Liderazgo transaccional, signo = $0.232 > \alpha = 0.05$; 2) Liderazgo transformacional, signo = $0.000 < \alpha = 0.05$; 3) Liderazgo Laissez-faire, signo = $0.882 > \alpha = 0.05$; 4) Liderazgo situacional, signo = $0.776 > \alpha = 0.05$.

2.4. Modelo 4

2.4.1. Formulación de las hipótesis estadísticas

$$H_0: R_{X_1 X_2 X_3 X_4 Y_4} = 0$$

H₀: Entre las dimensiones de la variable predictora (estilos de liderazgo): “liderazgo transaccional”, “liderazgo transformacional”, “liderazgo Laissez-faire” y “liderazgo situacional”, y la variable criterio: gestión comunitaria existe una correlación igual a cero.

$$H_1: R_{X_1X_2X_3X_4Y_4} \neq 0$$

H₁: Entre las dimensiones de la variable predictora (estilos de liderazgo): “liderazgo transaccional”, “liderazgo transformacional”, “liderazgo Laissez-faire” y “liderazgo situacional”, y la variable criterio: gestión comunitaria existe una correlación diferente de cero.

2.4.2. Criterios de decisión

Si $\text{signo} < \alpha$ se rechaza H₀

Si $\text{signo} > \alpha$ se acepta H₀

2.4.3. Análisis de modelo

Tabla 11
Resumen del modelo 4

Modelo 4	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
	,635^a	.403	.367	1.970

a. Predictores: (Constante), Liderazgo situacional, Liderazgo transformacional, Liderazgo Laissez-faire, Liderazgo transaccional

Tabla 12
ANOVA del modelo 4

Modelo 4	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	175.639	4	43.910	11.309	,000^b
Residuo	260.138	67	3.883		
Total	435.778	71			

a. Variable criterio : Gestión comunitaria

b. Predictores: (Constante), Liderazgo situacional, Liderazgo transformacional, Liderazgo Laissez-faire, Liderazgo transaccional

Tabla 13
Coefficientes del modelo 4

Modelo 4	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	1.581	1.548		1.021	.311
Liderazgo transaccional	-.048	.128	-.060	-.375	.709
Liderazgo transformacional	.411	.098	.661	4.173	.000
Liderazgo Laissez-faire	-.102	.154	-.075	-.658	.513
Liderazgo situacional	.121	.136	.101	.887	.378

a. Variable criterio : Gestión comunitaria

2.4.4. Interpretación

Según la tabla 11, denominado Resumen del modelo 4, podemos observar que el valor del coeficiente de correlación que existe entre las dimensiones de la variable predictora (estilos de liderazgo): “liderazgo transaccional”, “liderazgo transformacional”, “liderazgo Laissez-faire” y “liderazgo situacional”, y la variable criterio: gestión comunitaria es $R=0.635$; indicando una correlación superior a la media.

De acuerdo con la tabla 12, se observa que el valor de $F= 11.309$ con 4 grados de libertad, lo que se traduce que entre las cuatro dimensiones de la variable predictora (estilos de liderazgo): “liderazgo transaccional”, “liderazgo transformacional”, “liderazgo Laissez-faire” y “liderazgo situacional”, y la variable criterio: gestión comunitaria sí hay una dependencia.

Según la tabla 13, la ecuación del modelo resultante es $Y_1= 1.581 - 0.048 X_1 + 0.411 X_2 - 0.102 X_3 + 0.121 X_4$; esta ecuación aporta a la explicación de la dimensión gestión comunitaria relacionada con la variable estilos de liderazgo. El modelo explica un 40.3 % de la varianza de la variable criterio; es decir, las dimensiones de la variable (estilos de

liderazgo): “liderazgo transaccional”, “liderazgo transformacional”, “liderazgo Laissez-faire” y “liderazgo situacional”, y la variable criterio: gestión comunitaria. De las cuatro dimensiones de la variable estrategias de aprendizaje, la que tiene el coeficiente de valor más alto es el liderazgo transformacional con $B = 0.411$, indicando que, a mayor nivel de motivación de propuestas de metas comunes del director, visión compartida del director, comunicación de visión institucional, comunicación de las metas institucionales, apoyo del director a grupos institucionales, mayor será la gestión comunitaria; las demás betas son altas. En resumen, “liderazgo transaccional”, “liderazgo transformacional”, “liderazgo Laissez-faire” y “liderazgo situacional”, explican la gestión comunitaria, pues se acepta la hipótesis nula, esto es, el valor de signo supera al valor de alfa; en efecto: 1) Liderazgo transaccional, $\text{signo} = 0.709 > \alpha = 0.05$; 2) Liderazgo transformacional, $\text{signo} = 0.000 < \alpha = 0.05$; 3) Liderazgo Laissez-faire, $\text{signo} = 0.513 > \alpha = 0.05$; 4) Liderazgo situacional, $\text{signo} = 0.378 > \alpha = 0.05$.

2.5. Modelo 5

2.5.1. Formulación de las hipótesis estadísticas

$$H_0: R_{xy} = 0$$

H_0 : Entre la variable predictora: estilos de liderazgo y la variable criterio: gestión educativa existe una correlación igual a cero.

$$H_1: R_{xy} \neq 0$$

H_1 : Entre la variable predictora estilos de liderazgo y la variable criterio: gestión educativa existe una correlación diferente de cero.

2.5.2. Criterios de decisión

Si signo $< \alpha$ se rechaza H_0

Si signo $> \alpha$ se acepta H_0

2.5.3. Análisis de modelo

Tabla 14
Resumen del modelo 5

Modelo 5	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
	,723^a	.523	.516	13.588

a. Predictores: (Constante), Estilos de liderazgo

Tabla 15
ANOVA del modelo 5

Modelo 5	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	14160.494	1	14160.494	76.692	,000^b
Residuo	12924.826	70	184.640		
Total	27085.319	71			

a. Variable criterio : Gestión educativa

b. Predictores: (Constante), Estilos de liderazgo

Tabla 16
Coefficientes del modelo 5

Modelo 5	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	11.977	10.386		1.153	.253
Estilos de liderazgo	1.830	.209	.723	8.757	.000

a. Variable criterio : Gestión educativa

2.5.4. Interpretación

Según la tabla 14, denominado *Resumen del modelo 5*, podemos observar que el valor del coeficiente de correlación que existe entre la variable predictora estilos de liderazgo y la

variable criterio gestión educativa es $R= 0.723$; indicando una correlación por superior a la media.

De acuerdo con la tabla 15, se observa que el valor de $F=76.692$ con 1 grados de libertad, lo que se traduce que la variable estilos de liderazgo y la variable criterio: gestión educativa si hay una correlación.

Según la tabla 16, la ecuación del modelo resultante es $Y= 11.977 + 1.830 X$; esta ecuación aporta a la explicación de la variable gestión educativa. El modelo explica un 52.3 % de la varianza de la variable criterio; es decir, la variable estilos de liderazgo predice en un grado medio el comportamiento de la variable de criterio: gestión educativa. El coeficiente de variable predictora: estilos de liderazgo es $B= 1.830$, indicando que esta variable explica totalmente la gestión educativa. En resumen, los estilos de liderazgo explican la gestión educativa, pues se rechaza la hipótesis nula, esto es, el valor de signo es menor al valor de alfa; en efecto, $\text{signo} = 0.000 < \alpha = 0.05$.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En atención del objetivo específico 1 y el modelo 1, el “liderazgo transaccional”, “liderazgo transformacional”, “liderazgo Laissez-faire” y “liderazgo situacional”, explican la gestión pedagógica, pues se acepta la hipótesis nula, esto es, el valor de signo supera al valor de alfa; en efecto: 1) Liderazgo transaccional, signo = 0.419 > $\alpha = 0.05$; 2) Liderazgo transformacional, signo = 0.000 < $\alpha = 0.05$; 3) Liderazgo Laissez-faire, signo = 0.977 > $\alpha = 0.05$; 4) Liderazgo situacional, signo = 0.232 > $\alpha = 0.05$.

De acuerdo con el objetivo específico 2 y el modelo 2, el “liderazgo transaccional”, “liderazgo transformacional”, “liderazgo Laissez-faire” y “liderazgo situacional”, explican la gestión administrativa, pues se acepta la hipótesis nula, esto es, el valor de signo supera al valor de alfa; en efecto: 1) Liderazgo transaccional, signo = 0.013 < $\alpha = 0.05$; 2) Liderazgo transformacional, signo = 0.001 < $\alpha = 0.05$; 3) Liderazgo Laissez-faire, signo = 0.553 > $\alpha = 0.05$; 4) Liderazgo situacional, signo = 0.321 > $\alpha = 0.05$.

En atención del objetivo específico 3 y el modelo 3, el “liderazgo transaccional”, “liderazgo transformacional”, “liderazgo Laissez-faire” y “liderazgo situacional”, explican la gestión institucional, pues se acepta la hipótesis nula, esto es, el valor de signo supera al valor de alfa; en efecto: 1) Liderazgo transaccional, signo = 0.232 > $\alpha = 0.05$; 2) Liderazgo transformacional, signo = 0.000 < $\alpha = 0.05$; 3) Liderazgo Laissez-faire, signo = 0.882 > $\alpha = 0.05$; 4) Liderazgo situacional, signo = 0.776 > $\alpha = 0.05$.

De acuerdo con el objetivo específico 4 y el modelo 4, el “liderazgo transaccional”, “liderazgo transformacional”, “liderazgo Laissez-faire” y “liderazgo situacional”, explican la gestión comunitaria, pues se acepta la hipótesis nula, esto es, el valor de signo supera al valor de alfa; en efecto: 1) Liderazgo transaccional, signo = 0.709 > α = 0.05; 2) Liderazgo transformacional, signo = 0.000 < α = 0.05; 3) Liderazgo Laissez-faire, signo = 0.513 > α = 0.05; 4) Liderazgo situacional, signo = 0.378 > α = 0.05.

De acuerdo con el objetivo general y el modelo 5, los estilos de liderazgo explican la gestión educativa, pues se rechaza la hipótesis nula, esto es, el valor de signo es menor al valor de alfa; en efecto, signo = 0.000 < α = 0.05.

Recomendaciones

Realizar investigaciones cualitativas sobre los estilos del liderazgo en las instituciones educativas, con el propósito de difundir la importancia del liderazgo, particularmente en las instituciones educativas nacionales, en las cuales se percibe la ausencia del liderazgo en los diferentes procesos de la gestión, dejando, en consecuencia, un clima organizacional muy conflictivo.

Realizar investigaciones cualitativas sobre la gestión educativa, con el propósito de dialogar y discutir la importancia de la gestión educativa, generando la motivación y la valoración de esta temática en los agentes de la educación, quienes, al parecer, todavía adolecen en la gestión educativa, debilitando así no solamente la gestión sino, por efecto, los aprendizajes de los estudiantes.

REFERENCIAS

- Alvarado Oyarce, Otoniel (1999). *Gestión Educativa: Enfoques y procesos*. Universidad de Lima. Fondo de Desarrollo Social. Lima.
- Álvarez, Isaías y Topete, Carlos (1997). Modelo para una evaluación integral de las políticas sobre gestión de calidad en la educación superior. En: *Gestión y Estrategia N° 11-12*, Enero-Diciembre, UAM, <http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestión/num11y12/doc11.htm> 15/08/2002
- Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Escuela Española.
- Amarate, A. M. (2000). *Gestión Directiva. Módulos 1 a 4*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Bernal A. Carmen S./ Romel López C./ Epifanio Gómez F. (2010) “Liderazgo Educativo”. Editorial San Marcos, 1° edición, Lima.
- Bernal, J.L (2001). Liderar el cambio: El liderazgo transformacional- Recuperado de http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_lidtrans.PDF
- Blanchard Ken and Phil Hodges. (2006). *Un líder como Jesús: Lecciones del mayor modelo a seguir del liderazgo de todos los tiempos*. Grupo Nelson. Una división de Thomas Nelson Publishers. Printed in the U.S.A.
- Boyd, W.L. (1990): *Balancing control and Autonomy in School Reform*. En Murphy, J. (ed). *The Educational Reform Movement of the 1980. Perspectives and Cases*. Berkeley. McCutchan Publ.

- Brovelli, Marta S. (2001). Nuevos/viejos roles en la gestión educativa: El asesoramiento curricular y los directivos en los procesos de cambio”. Homo Sapiens Ediciones. Santa Fe Argentina.
- Collerette, P. y Deslisle, G. (1988). *La planificación del cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones*. México: Trillas.
- Conway, W. (1988). Leadership for continuous improvement. Nashua: Conway Quality.
- Deming, W. E. (1989a). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Deming, W. E. (1989b). *Foundation for management of quality in western world*. Ponencia presentada en la reunión del Institute of Management Sciences. Osaka, Japón. Julio 24, 1989.
- Graffe, G. J. (2000a). *Gestión de Instituciones Educativas*. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación, FHE – UCV.
- Graffe, G. J. (2000b). *Consultoría de Procesos*. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación, FHE – UCV.
- Gorrochotegui, A (1997) Manual de liderazgo para directivos escolares. Madrid, España: La Muralla.
- Holos Consultores (s.f). *Integración y formación de equipo*. Mimeo, s.l.
- Koontz, H. y otros. (1982). *Elementos de administración*. México: McGraw Hill.

- Koth de Paredes, Marcia (1996). "Estrategias para la gestión educativa". 1° edición, Fondo de Desarrollo Editorial. Universidad de Lima.
- Leithwood, K. y Louis, K.S. (eds.) (2011). *Linking Leadership to Student Learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- López Rupérez, Francisco (2005). *La gestión de calidad en educación*. 4° edición. Editorial La Muralla, S.A. Madrid.
- Lorenzo Delgado, Manuel (1994). *El Liderazgo educativo en los Centros docentes*. Editorial La Muralla, S.A. Madrid.
- Manes, J. M., (1999). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Granica.
- Molinar Varela, Miriam del Consuelo y Luz María Velázquez Sánchez. (2010) "Liderazgo en la labor docente". 2° edición. México: Trillas: ITESM, Universidad Virtual, 2007 (reimp.2010).
- Molins, M. (1998). *Teoría de la planificación*. Caracas: CEP - FHE -UCV.
- Molins, M. (2000). *Las categorías de la pedagogía*. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación - UCV.
- Pérez, C. (2000). *La reforma educativa ante el cambio de paradigmas*. Caracas: EUREKA-UCAB.
- Robinson, V. (2011). *Student-centered leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Robison, V. , Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). *School Leadership and Students Outcomes: Identifying What Works and Why*. Wellington: Ministry of Education.

Rodríguez Céspedes, Abel. El lugar de la gestión pedagógica en la escuela. Recurso electrónico disponible en: www.eeducador.com/pragma/documenta/documentos/84794/informacion/gestion.pdf

Senlle, Andrés. (1992). *Calidad y liderazgo*. Ediciones Gestión 2000, S.A, 1º edición Barcelona.

Torrealva Callirgos, Juan Carlos. (2001). *Principios de Liderazgo*. Editorial Imprenta Unión.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

<http://liderazgo.euroresidentes.com/2013/10/liderazgo-transaccional.html>

<http://html.rincondelvago.com/administracion-y-tipos-de-liderazgo.html>, 31-08-2008

<http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadmini/printoadmin.shtml> 26

http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf

<http://www.monografias.com/trabajos16/desarrollo-del-lenguaje/desarrollo-del-lenguaje.shtml> 27

<http://www.monografias.com/trabajos14/dminist-procesos/administ-procesos.shtml>

PROCE

ANEXOS

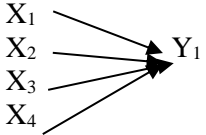
Anexo 1. Matriz Instrumental

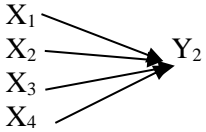
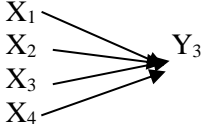
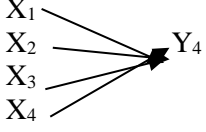
Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información	Instrumento
Variable predictora (I): Estilos de liderazgo	Liderazgo transaccional	Reconocimiento de los roles de sus docentes.	Docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo.	Cuestionario
		Reconocimiento de las tareas realizadas.		
		Búsqueda de los resultados deseados.		
		Clarificación de requerimientos.		
		Confianza para hacer el esfuerzo necesario.		
		Identificación de los deseos de los docentes.		
		Identificación de las necesidades.		
	Liderazgo transformacional	Propuesta de metas comunes.	Docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo.	Cuestionario
		Visión compartida.		
		Comunicación de la visión Institucional.		
		Comunicación de las metas Institucionales.		
		Apoyo a grupos institucionales.		
		Apoyo a individuos en pos de la mejora académica.		
		Otorgamiento de oportunidades.		
	Reflexión sobre las prácticas			
	Liderazgo Laissez – Faire	Inhibición en la toma de decisiones.	Docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo.	Cuestionario
		Presencia innecesaria.		
		Distancia en situaciones requeridas.		
	Liderazgo Situacional	Relevancia a las diversas situaciones	Docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo.	Cuestionario
		Ningún estilo de liderazgo óptimo en cualquier situación.		
		Subordinados diferentes		
Trato de un modo distinto en cada situación.				
Variable criterio:	Gestión pedagógica	Gestión de documentos curriculares.	Docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo.	Cuestionario
		Gestión de Estrategias de trabajo curricular en forma continua		

Gestión educativa			
		Gestión de metodología adecuada.	
		Gestión de dominio de enfoques pedagógicos.	
		Gestión de uso de material didáctico.	
		Gestión de autoevaluación de la práctica pedagógica.	
		Supervisión de la labor pedagógica docente.	
		Gestión de distribución del tiempo.	
		Registro de desempeño docente.	
		Gestión de la organización de actividades de capacitación.	
		Recuperación pedagógica de los estudiantes.	
Gestión administrativa	Gestión de la Planificación con antelación de metas.	Docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo.	Cuestionario
	Distribución de funciones.		
	Ejecución de plan de supervisión actualizado.		
	Desarrollo de actividades con el Proyecto Educativo Institucional		
	Evaluación de actividades.		
	Gestión de distribución de estudiantes adecuadamente.		
	Gestión de distribución del tiempo.		
	Gestión de los recursos materiales		

	<p>Gestión de los recursos financieros.</p> <p>Coordinación con Instancias del Ministerio de Educación.</p> <p>Gestión de conducción de la seguridad escolar.</p> <p>Gestión de conducción de higiene escolar</p>		
Gestión Institucional	<p>Gestión del Proyecto Curricular Institucional.</p> <p>Elaboración del Proyecto Educativo Institucional</p> <p>Elaboración del Plan Anual de Trabajo. (PAT).</p> <p>Elaboración del Reglamento Interno (RI)</p> <p>Elaboración de manual de procedimientos administrativos</p> <p>Elaboración del Organigrama de la Institución.</p> <p>Organización de las comisiones de trabajo.</p> <p>Elaboración de proyectos de implementación.</p> <p>Promueve relaciones de confraternidad</p> <p>Promueve relaciones de cooperación</p> <p>Organización de formas de convivencia.</p> <p>Promueve participación del personal en actividades institucionales.</p> <p>Diálogo docente.</p>	Docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo.	Cuestionario
Gestión comunitaria	<p>Coordinación con las Instituciones de la comunidad</p> <p>Participación en actividades de proyección a la comunidad.</p> <p>Ejecución de proyectos de proyección social.</p> <p>Establecimiento de alianzas estratégicas interinstitucionales.</p>	Docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo.	Cuestionario

Anexo 2. Matriz de consistencia

Título	Planteamiento del problema	Objetivos	Hipótesis	Tipo y diseño	Conceptos centrales
<p>“ Estilos de liderazgo y gestión educativa en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016”</p>	<p>General</p> <p>¿En qué medida los Estilos de Liderazgo se relaciona, en forma significativa, con la gestión educativa en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016?</p>	<p>General</p> <p>Determinar en qué medida los estilos de Liderazgo se relaciona, en forma significativa, con la gestión educativa en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016.</p>	<p>General</p> <p>Los estilos de liderazgo tienen relación, en forma significativa, con la gestión educativa en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016.</p>	<p>Tipos</p> <p>Descriptivo, correlacional, transeccional transversal</p> <p>Diseño</p> <p>$x \longrightarrow y$</p> <p>X: Estilo de liderazgo</p> <p>Y: Procesos de gestión educativa.</p> <p>Diseño y modelo 1</p> 	<p>Estilos de liderazgo, transaccional, transformacional, laissez – faire, situacional, influencia, efectividad, estilo, conducta.</p> <p>Gestión Educativa, pedagógica, administrativa, Institucional y comunitaria.</p>
	<p>Específicos</p> <p>1. ¿En qué medida los estilos de liderazgo, se relaciona, en forma significativa, con la gestión pedagógica en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016?</p> <p>2. ¿En qué medida los estilos de liderazgo, se relaciona, en forma significativa, con la gestión administrativa en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa</p>	<p>Específicos</p> <p>1. Determinar en qué medida los estilos de liderazgo, se relaciona, en forma significativa, con la gestión pedagógica en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016.</p> <p>2. Determinar en qué medida los estilos de liderazgo, se relaciona, en forma significativa, con la gestión administrativa en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San</p>	<p>Específicas</p> <p>1. Los estilos de liderazgo tiene relación, en forma significativa, con la gestión pedagógica en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016.</p> <p>2. Los estilos de liderazgo tiene relación, en forma significativa, con la gestión administrativa en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016.</p>		

	<p>San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016?</p> <p>3. ¿En qué medida los estilos de liderazgo, se relaciona, en forma significativa, con la gestión Institucional en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016?</p> <p>4. ¿En qué medida los estilos de liderazgo, se relaciona, en forma significativa, con la gestión comunitaria en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016?</p>	<p>Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016.</p> <p>3. Determinar en qué medida los estilos de liderazgo, se relaciona, en forma significativa, con la gestión Institucional en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016.</p> <p>4. Determinar en qué medida los estilos de liderazgo, se relaciona, en forma significativa, con la gestión comunitaria en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016.</p>	<p>3. Los estilos de liderazgo tiene relación, en forma significativa, con la gestión Institucional en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016.</p> <p>4. Los estilos de liderazgo tiene relación, en forma significativa, con la gestión comunitaria en las Instituciones Educativas Públicas de la Red Educativa San Pablo, UGEL San Pablo: Cajamarca, 2016.</p>	<p>Diseño y modelo 2</p>  <p>Diseño y modelo 3</p>  <p>Diseño y modelo 4</p> 	
--	--	--	---	--	--

Anexo 3. Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Operación instrumental	Definición operacional
Variable predictora (I): Estilos de liderazgo	Liderazgo transaccional	Reconocimiento de los roles de sus docentes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Director reconoce los roles de sus docentes. 2. El Director reconoce las tareas realizadas. 3. El Director busca resultados deseados. 4. El Director clarifica los requerimientos. 5. El Director concede la confianza para hacer el esfuerzo necesario. 6. El Director identifica los deseos de los docentes. 7. El Director identifica las necesidades de los docentes. 	La sumatoria a obtener tiene un valor entre 0 a 28 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental del liderazgo transaccional . 1) Nunca (0 punto) 2) Rara vez (1 punto) 3) A veces (2 puntos) 4) A menudo (3 puntos) 5) Siempre (4 puntos)
		Reconocimiento de las tareas realizadas.		
		Búsqueda de los resultados deseados.		
		Clarificación de requerimientos.		
		Confianza para hacer el esfuerzo necesario.		
		Identificación de los deseos de los docentes.		
		Identificación de las necesidades.		
	Liderazgo transformacional	Propuesta de metas comunes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Director propone metas comunes. 2. El Director tiene una visión compartida. 3. El Director comunica la visión institucional. 4. El Director comunica las metas institucionales. 5. El Director apoya a grupos institucionales. 6. El Director apoya a individuos en pos de la mejora académica. 7. El Director otorga oportunidades a los docentes. 8. El Director motiva la reflexión sobre las prácticas. 	La sumatoria a obtener tiene un valor entre 0 a 32 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental del liderazgo transformacional . 1) Nunca (0 punto) 2) Rara vez (1 punto) 3) A veces (2 puntos) 4) A menudo (3 puntos) 5) Siempre (4 puntos)
		Visión compartida.		
		Comunicación de la visión Institucional.		
Comunicación de las metas Institucionales.				
Apoyo a grupos institucionales.				
Apoyo a individuos en pos de la mejora académica.				
Otorgamiento de oportunidades.				
Reflexión sobre las prácticas				
Liderazgo Laissez – Faire	Inhibición en la toma de decisiones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Director se inhibe en la toma de decisiones. 2. El Director considera innecesaria su presencia. 3. El Director se distancia en situaciones requeridas. 	La sumatoria a obtener tiene un valor entre 0 a 12 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental del liderazgo laissez-faire . 1) Nunca (0 punto)	
	Presencia innecesaria.			
	Distancia en situaciones requeridas.			

				2) Rara vez (1 punto) 3) A veces (2 puntos) 4) A menudo (3 puntos) 5) Siempre (4 puntos)
	Liderazgo Situacional	Relevancia a las diversas situacionales. Ningún estilo de liderazgo óptimo en cualquier situación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Director da relevancia a las diversas situaciones. 2. El Director hace percibir que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación. 3. El Director hace percibir que tiene subordinados diferentes. 4. El Director trata de un modo distinto en cada situación. 	La sumatoria a obtener tiene un valor entre 0 a 16 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental del liderazgo situacional <ol style="list-style-type: none"> 1) Nunca (0 punto) 2) Rara vez (1 punto) 3) A veces (2 puntos) 4) A menudo (3 puntos) 5) Siempre (4 puntos)
		Subordinados diferentes Trato de un modo distinto en cada situación.		
Variable criterio: Gestión educativa	Gestión pedagógica	Gestión de documentos curriculares.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Director ha realizado la gestión de los documentos curriculares. 2. El Director ha realizado la gestión de estrategias de trabajo curricular en forma continua. 3. El Director ha realizado la gestión de metodología adecuada. 4. El Director ha realizado la gestión del dominio de enfoques pedagógicos. 5. El Director ha realizado la gestión del uso de material didáctico. 6. El Director ha realizado la gestión de la autoevaluación de la práctica pedagógica. 7. El Director ha realizado la supervisión de la labor pedagógica docente. 8. El Director ha realizado la gestión de la distribución del tiempo. 	La sumatoria a obtener tiene un valor entre 0 a 48 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental de Gestión pedagógica <ol style="list-style-type: none"> 1) Nunca (0 punto) 2) Rara vez (1 punto) 3) A veces (2 puntos) 4) A menudo (3 puntos) 5) Siempre (4 puntos)
		Gestión de Estrategias de trabajo curricular en forma continua		
		Gestión de metodología adecuada.		
		Gestión de dominio de enfoques pedagógicos.		
		Gestión de uso de material didáctico.		
		Gestión de autoevaluación de la práctica pedagógica.		
		Supervisión de la labor pedagógica docente.		
		Gestión de distribución del tiempo.		

	<p>Registro de desempeño docente.</p> <p>Gestión de la organización de actividades de capacitación.</p> <p>Gestión de reuniones sólo de aspectos académicos.</p> <p>Recuperación pedagógica de los estudiantes.</p>	<p>9. El director ha realizado el registro del desempeño docente.</p> <p>10. El director ha realizado la gestión de la organización de actividades de capacitación.</p> <p>11. El Director ha realizado la gestión de reuniones sólo de aspectos académicos.</p> <p>12. El Director ha realizado la gestión de la recuperación pedagógica de los estudiantes.</p>	
Gestión administrativa	<p>Gestión de la Planificación con antelación de metas.</p> <p>Distribución de funciones.</p> <p>Ejecución de plan de supervisión actualizado.</p> <p>Desarrollo de actividades con el Proyecto Educativo Institucional</p> <p>Evaluación de actividades.</p> <p>Gestión de distribución de estudiantes adecuadamente.</p> <p>Gestión de distribución del tiempo.</p> <p>Gestión de los recursos materiales</p> <p>Gestión de los recursos financieros.</p> <p>Coordinación con Instancias del Ministerio de Educación.</p> <p>Gestión de conducción de la seguridad escolar.</p> <p>Gestión de conducción de higiene escolar</p>	<p>1. El director realiza la gestión de la planificación de metas con antelación.</p> <p>2. El Director realiza la gestión de la distribución de funciones.</p> <p>3. El Director ha realizado la ejecución de plan de supervisión actualizado.</p> <p>4. El director ha permitido el desarrollo de actividades del Proyecto Educativo Institucional.</p> <p>5. El director ha realizado la evaluación de actividades.</p> <p>6. El director ha realizado la gestión de distribución de estudiantes adecuadamente.</p> <p>7. El director ha realizado la gestión de la distribución del tiempo.</p> <p>8. El director ha realizado la gestión de los recursos materiales.</p> <p>9. El director ha realizado la gestión de los recursos financieros.</p> <p>10. El director ha realizado la coordinación con instancias del Ministerio de Educación.</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 0 a 48 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental de Gestión administrativa</p> <p>1) Nunca (0 punto)</p> <p>2) Rara vez (1 punto)</p> <p>3) A veces (2 puntos)</p> <p>4) A menudo (3 puntos)</p> <p>5) Siempre (4 puntos)</p>

		<p>11. El director ha realizado la gestión de la conducción de la seguridad escolar.</p> <p>12. El director ha realizado la gestión de la conducción de la higiene escolar.</p>	
Gestión Institucional	Gestión del Proyecto Curricular Institucional.	1. El Director dirige la Gestión del Proyecto Curricular Institucional.	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 0 a 52 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental del Gestión institucional</p> <p>1) Nunca (0 punto) 2) Rara vez (1 punto) 3) A veces (2 puntos) 4) A menudo (3 puntos) 5) Siempre (4 puntos)</p>
	Elaboración del Proyecto Educativo Institucional	2. El Director dirige la elaboración del Proyecto Educativo Institucional.	
	Elaboración del Plan Anual de Trabajo. (PAT).	3. El Director dirige la elaboración del Plan Anual de trabajo.	
	Elaboración del Reglamento Interno (RI)	4. El Director dirige la elaboración del Reglamento Interno (RI)	
	Elaboración de manual de procedimientos administrativos	5. El Director dirige la elaboración del manual de procedimientos administrativos.	
	Elaboración del Organigrama de la Institución.	6. El Director dirige la elaboración del Organigrama de la Institución.	
	Organización de las comisiones de trabajo.	7. El Director organiza las comisiones de trabajo.	
	Elaboración de proyectos de implementación.	8. El Director participa en la elaboración proyectos de implementación.	
	Promueve relaciones de confraternidad	9. El Director promueve las relaciones de confraternidad.	
	Promueve relaciones de cooperación	10. El Director promueve relaciones de cooperación.	
	Organización de formas de convivencia.	11. El Director organiza formas de convivencia.	
	Promueve participación del personal en actividades institucionales.	12. El Director promueve la participación del personal en actividades institucionales.	
	Diálogo docente.	13. El Director promueve el diálogo docente.	
Gestión comunitaria	Coordinación con las Instituciones de la comunidad	1. El director coordina con las instituciones de la comunidad.	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 0 a 16 puntos. A mayor valor, un mayor concepto</p>
	Participación en actividades de proyección a la comunidad.		

	Ejecución de proyectos de proyección social.	2. El director participa en actividades de proyección a la comunidad.	incremental de Gestión comunitaria
	Establecimiento de alianzas estratégicas interinstitucionales.	3. El director ejecuta proyectos de proyección social.	1) Nunca (0 punto)
		4. El director establece alianzas estratégicas interinstitucionales.	2) Rara vez (1 punto)
			3) A veces (2 puntos)
			4) A menudo (3 puntos)
			5) Siempre (4 puntos)

Anexo 4. Instrumento de investigación



**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
Unidad de Posgrado de Educación**

CUESTIONARIO: ESTILOS DE LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED EDUCATIVA SAN PABLO, UGEL SAN PABLO: CAJAMARCA, 2016.

I. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA:

Marque con una X el número que corresponda a su respuesta.

Datos Personales del Evaluador
Sexo
1. Femenino.....()
2. Masculino.....()
Edad:
1. 25-34 años..... ()
2. 35-45 años..... ()
3. 46-60 años..... ()
4. Más de 61 años..... ()
Estado Civil
1. Soltero..... ()
2. Casado()
3. Divorciado (a)..... ()
4. Viudo (a)..... ()
Lugar de procedencia
1. San Pablo..... ()
2. Celendín..... ()
3. Otro ()

Información Académica del Evaluador
Nivel que enseña
1. Inicial..... ()
2. Primaria..... ()
3. Secundaria..... ()
Condición Laboral
1. Contratado()
2. Nombrado()
3. Egresado de Maestría.....()
Estudios Realizados
1. Diplomado ()
2. Segunda Especialidad..... ()
3. Egresado de Maestría..... ()
4. Grado académico de Maestría..... ()
5. Egresado de Doctorado()
6. Grado académico de Doctorado.... ()
Escala Magisterial: _____
Años de Servicio: _____

II. INFORMACIÓN SOBRE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN: ESTILOS DE LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA

No escriba su nombre en este cuestionario sus respuestas son anónimas. Las preguntas relacionadas con sus datos socio-demográficos sólo se usarán para clasificar la información.

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con los estilos de liderazgo y la gestión educativa de los directores. Tiene cinco opciones para responder con libertad completa, lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) la que mejor refleje su mejor punto de vista al respecto a la percepción de su entorno laboral. Conteste todas las proposiciones con sinceridad. No hay respuesta ni buena ni mala.

Ahora usted va a evaluar el estilo de liderazgo y la gestión educativa de su director, recuerde que esta información es absolutamente confidencial. Por favor responda, todos los Ítems de este cuestionario. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que usted está describiendo. Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su presencia, con aspa o un círculo.

Estilos de Liderazgo del Director de la Institución Educativa

Escala a Evaluar

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
1	2	3	4	5

	Ítems					
	Estilos de liderazgo					
	Liderazgo transaccional.	1	2	3	4	5
1	El Director reconoce los roles de sus docentes.					
2	El Director reconoce las tareas realizadas.					
3	El Director busca resultados deseados.					
4	El Director clarifica los requerimientos.					
5	El Director concede la confianza para hacer el esfuerzo necesario.					
6	El Director identifica los deseos de los docentes.					
7	El Director identifica las necesidades de los docentes.					
	Liderazgo transformacional	1	2	3	4	5
8	El Director propone metas comunes.					
9	El Director tiene una visión compartida.					
10	El Director comunica la visión institucional.					
11	El Director comunica las metas institucionales.					
12	El Director apoya a grupos institucionales.					
13	El Director apoya a individuos en pos de la mejora académica.					

14	El Director otorga oportunidades a los docentes.					
15	El Director motiva la reflexión sobre las prácticas.					
	Liderazgo Laissez-faire	1	2	3	4	5
16	El Director se inhibe en la toma de decisiones.					
17	El Director considera innecesaria su presencia.					
18	El Director se distancia en situaciones requeridas.					
	Liderazgo situacional	1	2	3	4	5
19	El Director da relevancia a las diversas situaciones.					
20	El Director hace percibir que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación.					
21	El Director hace percibir que tiene subordinados diferentes.					
22	El Director trata de un modo distinto en cada situación.					

Gestión educativa

Escala a Evaluar

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
1	2	3	4	5

	Ítems					
	Gestión educativa					
	Gestión pedagógica	1	2	3	4	5
23	El Director ha realizado la gestión de los documentos curriculares.					
24	El Director ha realizado la gestión de estrategias de trabajo curricular en forma continua.					
25	El Director ha realizado la gestión de metodología adecuada.					
26	El Director ha realizado la gestión del dominio de enfoques pedagógicos.					
27	El Director ha realizado la gestión del uso de material didáctico.					
28	El Director ha realizado la gestión de la autoevaluación de la práctica pedagógica.					
29	El Director ha realizado la supervisión de la labor pedagógica docente.					
30	El Director ha realizado la gestión de la distribución del tiempo.					
31	El director ha realizado el registro del desempeño docente.					
32	El director ha realizado la gestión de la organización de actividades de capacitación.					
33	El Director ha realizado la gestión de reuniones sólo de aspectos académicos.					
34	El Director ha realizado la gestión de la recuperación pedagógica de los estudiantes.					
	Gestión administrativa	1	2	3	4	5

35	El director realiza la gestión de la planificación de metas con antelación.					
36	El Director realiza la gestión de la distribución de funciones.					
37	El Director ha realizado la ejecución de plan de supervisión actualizado.					
38	El director ha permitido el desarrollo de actividades del Proyecto Educativo Institucional.					
39	El director ha realizado la evaluación de actividades.					
40	El director ha realizado la gestión de distribución de estudiantes adecuadamente.					
41	El director ha realizado la gestión de la distribución del tiempo.					
42	El director ha realizado la gestión de los recursos materiales					
43	El director ha realizado la gestión de los recursos financieros.					
44	El director ha realizado la coordinación con instancias del Ministerio de Educación.					
45	El director ha realizado la gestión de la conducción de la seguridad escolar.					
46	El director ha realizado la gestión de la conducción de la higiene escolar.					
	Gestión institucional	1	2	3	4	5
47	El Director dirige la Gestión del Proyecto Curricular Institucional.					
48	El Director dirige la elaboración del Proyecto Educativo Institucional.					
49	El Director dirige la elaboración del Plan Anual de trabajo.					
50	El Director dirige la elaboración del Reglamento Interno (RI)					
51	El Director dirige la elaboración del manual de procedimientos administrativos.					
52	El Director dirige la elaboración del Organigrama de la Institución.					
53	El Director organiza las comisiones de trabajo.					
54	El Director participa en la elaboración proyectos de implementación.					
55	El Director promueve las relaciones de confraternidad.					
56	El Director promueve relaciones de cooperación.					
57	El Director organiza formas de convivencia.					
58	El Director promueve la participación del personal en actividades institucionales.					
59	El Director promueve el diálogo docente.					
	Gestión comunitaria	1	2	3	4	5
60	El director coordina con las instituciones de la comunidad.					
61	El director participa en actividades de proyección a la comunidad.					
62	El director ejecuta proyectos de proyección social.					
63	El director establece alianzas estratégicas interinstitucionales.					

Gracias por su colaboración ☺