



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRIA EN EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**TESIS**

**EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN ESCOLAR DE LOS  
DIRECTIVOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS  
DE NIVEL SECUNDARIO UGEL ANDAHUAYLAS 2023**

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTOR:**

Br. MELITON HUAMAN CUSI

**ASESOR:**

Dr. EPIFANIO LUIS CANAL APAZA

**CÓDIGO ORCID:** 0000-0001-8954-3121

**CUSCO – PERÚ**

**2023**

## INFORME DE ORIGINALIDAD

(Aprobado por Resolución Nro. CU-303-2020-UNSAAC)

El que suscribe, **Asesor** del trabajo de investigación/tesis titulada: EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN ESCOLAR DE LOS DIRECTIVOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE NIVEL SECUNDARIO UGEL ANDAHUAYLAS 2023

presentado por: MELITON HUAMAN CUSI con DNI Nro.: 43655178

presentado por: ..... con DNI Nro.: .....

para optar el título profesional/grado académico de MAESTRO EN EDUCACIÓN REACCIÓN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por .....3... veces, mediante el Software Antiplagio, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso de Sistema Antiplagio de la UNSAAC** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de .....9.....%.

**Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis**

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No se considera plagio.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las correcciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el informe a la autoridad académica para que tome las acciones correspondientes. Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto** la primera página del reporte del Sistema Antiplagio.

Cusco, 20 de Octubre de 2023

  
 .....  
 Firma

Post firma: Epifanio Luis Canal Daza

Nro. de DNI: 23814047

ORCID del Asesor: 0000-0001-8958-3121

**Se adjunta:**

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema Antiplagio: <https://unsaac.turnitin.com/viewer>



Identificación de reporte de similitud: oid:27259:274814976

NOMBRE DEL TRABAJO

**EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN ESCOLAR  
DE LOS DIRECTIVOS EN LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIV**

AUTOR

**MELITON HUAMAN CUSI**

RECuento DE PALABRAS

**21510 Words**

RECuento DE CARACTERES

**107557 Characters**

RECuento DE PÁGINAS

**87 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.3MB**

FECHA DE ENTREGA

**Oct 10, 2023 7:01 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Oct 10, 2023 7:02 PM GMT-5****● 9% de similitud general**

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

- 7% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 8% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

**● Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

## DEDICATORIA

"A mi amada esposa e hijos,

A lo largo de este viaje académico, me he sentido inspirada por su amor eterno y su apoyo inagotable. Porque ustedes han sido mi inspiración y fuente de fortaleza, cada éxito que he logrado en esta tesis es también suyo. Gracias por estar siempre a mi lado, animarme a superar los obstáculos y compartir nuestros éxitos. con todo mi afecto y aprecio.

"A mi querida mamá,

Todos mis logros, incluido este hito académico, han sido posibles gracias a tu sacrificio, tu amor inquebrantable y tu apoyo inagotable. Tu perseverancia y liderazgo han sido para mí un faro constante. Esta tesis es un tributo a tu compromiso y apoyo constante. Te amo y te agradezco más de lo que las palabras pueden expresar.

"A mis apreciados compañeros y profesores de clase,

Este logro no habría sido posible sin el apoyo, la colaboración y el estímulo que cada uno de ustedes me brindó a lo largo de este emocionante trayecto académico. Sus conocimientos compartidos, consejos valiosos y compañía han enriquecido mi experiencia de aprendizaje de maneras invaluable. Con gratitud

## AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la comunidad académica de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y a mis grandes profesores sus consejos y ánimos a lo largo de este apasionante viaje. En cada etapa de este esfuerzo, su amplia experiencia, sabios consejos y perspicaces sugerencias han iluminado mi viaje y profundizado mi comprensión. Cada contacto en el aula, cada conversación estimulante y cada oportunidad de aprendizaje han tenido un impacto significativo en mi crecimiento académico y personal.

A mis compañeros de clase y amigos, les estoy agradecido por ser una parte fundamental de este viaje. Sus conversaciones inspiradoras, intercambio de ideas y momentos compartidos han aligerado el proceso académico y han añadido un aspecto humano invaluable a esta experiencia. Juntos hemos enfrentado desafíos, celebrado éxitos y construido una red de apoyo que trasciende las aulas. Su amistad y camaradería han hecho que esta travesía sea verdaderamente inolvidable.

Por último, pero definitivamente no menos importante, mi gratitud se extiende a mi familia y seres queridos. A mis padres, hermanos y seres queridos, les debo un profundo agradecimiento por su amor incondicional, aliento constante y paciencia infinita. Sus sacrificios y apoyo han sido mi ancla en momentos desafiantes y mi motor de inspiración en cada logro. Esta tesis es el resultado de su cariño y confianza en mí, y dedico este logro a ustedes con gratitud y amor eterno.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTO .....	V
ÍNDICE GENERAL .....	VI
ÍNDICE DE TABLA .....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
RESUMEN .....	X
ABSTRACT.....	XI
INTRODUCCIÓN .....	XII
CAPITULO I .....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1 Situación problemática.....	1
1.2 Formulación del problema .....	3
a. Problema general .....	3
b. Problemas específicos .....	3
1.3 Justificación de la investigación .....	3
1.3.1 Justificación teórica.....	3
1.3.2 Justificación práctica.....	4
1.3.3 Justificación metodológica.....	4
1.4 Objetivos de la investigación .....	4
a. Objetivo general.....	4
b. Objetivos específicos .....	5
CAPITULO II.....	6
2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	6
2.1. Bases teóricas.....	6
2.1.1 Liderazgo.....	6
2.1.2. Gestión escolar.....	11
2.2. Marco conceptual.....	17
2.3. Antecedentes empíricos de la investigación .....	18
2.3.1 Antecedentes internacionales.....	18
2.3.2. Antecedentes nacionales .....	20
2.4. Hipótesis .....	23
a. Hipótesis general.....	23

b. Hipótesis específicas .....	23
2.5. Identificación de variables e indicadores .....	23
2.6. Operacionalización de variables .....	24
CAPITULO III.....	25
3. METODOLOGÍA .....	25
3.1.  Ámbito de Estudio: localización política y geográfica .....	25
3.2.  Tipo y Diseño de Investigación .....	25
3.3.  Unidad de análisis .....	26
3.4.  Población de estudio .....	26
3.5.  Tamaño de muestra .....	27
3.6.  Técnicas de selección de muestra .....	27
3.7.  Técnicas de recolección de información.....	28
3.8.  Técnicas de análisis e interpretación de la información.....	30
3.9.  Técnicas para demostrarla verdad o falsedad de las hipótesis planteadas .....	30
CAPITULO IV.....	31
4.  RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	31
4.1  Procesamiento, análisis interpretación y discuson de resultados .....	31
4.1.1. <i>Resultados de la variable liderazgo.</i> .....	33
4.1.1.  Resultados de la variable gestión escolar.....	37
4.2  Prueba de hipotesis .....	43
4.2.1  Hipotesis general.....	43
4.2.2  Prueba de hipotesis especificas .....	45
4.3  Presentación de de resultados .....	49
CAPITULO V.....	53
5.  CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	53
5.1  Conclusiones .....	53
5.2  Recomendaciones .....	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
ANEXOS .....	62
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	62
Anexo 2: Instrumentos de recoleccione de información.....	64
Anexo 3: Medios de verificación.....	70

**ÍNDICE DE TABLA**

Tabla 1 Operacionalización de variables .....	24
Tabla 2 Población de estudio .....	27
Tabla 3 Instrumentos de recolección de datos .....	28
Tabla 4 Confiabilidad liderazgo.....	29
Tabla 5 Confiabilidad Gestión escolar.....	29
Tabla 6 Niveles del liderazgo y dimensiones .....	32
Tabla 7 Niveles de la gestión escolar y dimensiones.....	32
Tabla 8 Analisis descriptivo de liderazgo pedagógico .....	33
Tabla 9 Analisis descriptivo de liderazgo inclusivo .....	34
Tabla 10 Analisis descriptivo de liderazgo distribuido.....	36
Tabla 11 Analisis descriptivo de la gestión estratégica .....	37
Tabla 12 Análisis descriptivo de la gestión administrativa .....	39
Tabla 13 Análisis descriptivo de la gestión pedagógica .....	40
Tabla 14 Análisis descriptivo de la gestión comunitaria .....	41
Tabla 15 Analisis de correlación liderazgo y gestión escolar.....	43
Tabla 16 Analisis de correlación: Liderazgo pedagógico y gestión escolar .....	45
Tabla 17 Correlación liderazgo inclusivo y gestión escolar .....	47
Tabla 18 Correlación liderazgo distribuido y gestión escolar .....	48

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura1 Localización de la UGEL Andahuaylas.....	25
Figura 2 Análisis descriptivo de liderazgo pedagógico.....	33
Figura 3 Analisis descriptivo de liderazgo inclusivo.....	35
Figura 4 Analisis descriptivo de liderazgo distribuido.....	36
Figura 5 Analisis descriptivo de la gestión estratégica.....	38
Figura 6 Analisis descriptivo de la gestión administrativa.....	39
Figura 7 Analisis descriptivo de la gestión pedagógica.....	40
Figura 8 Analisis descriptivo de la gestión comunitaria.....	42
Figura 9 Correlación liderazgo y gestión escolar.....	44
Figura 10 Correlación liderazgo pedagógico y gestión escolar.....	46
Figura 11 Correlación liderazgo inclusivo y gestión escolar.....	47
Figura 12 Correlación liderazgo distribuido y gestión escolar.....	49

## RESUMEN

El presente trabajo tuvo por objetivo Establecer la relación entre el liderazgo y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas Publicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas 2023. Metodologicamente el estudio se derralló bajo un tipo básica, cuantitativo, transversal, correlacional y no experimental, se contó con 76 participantes como muestra y se aplicaron cuestionarios para el recojo de datos. Los resultados reflejaron que el 50.00% estaba totalmente de acuerdo con el liderazgo pedagógico, mientras que el 47.4% y el 51.3% estaba de acuerdo con el liderazgo inclusivo y distribuido, mientras que el 52.6%, 48.7%, 56.6% y 47.4% estaba de acuerdo con la gestión estratégica, administrativa, pedagogica y comunitaria, de igual forma se comprobó que el liderazgo pedagógico, distribuido e inclusivo se relacionaron significativamente con la gestion escolar con un p.valor igual a 0.000 y un coeficiente de 0.872, 0.825 y 0.803. Se concluyó que el liderazgo y la gestion escolar se relacionaron significativamente con una significancia igual a 0.000 y un coeficiente de 0.879, a partir de ello se comprobó la hipótesis de investigación. Y demostrando que si el liderazgo aumenta en los directores la gestión escolar también tendera a aumentar positivamente.

**Palabras clave:** Liderazgo, gestion escolar, liderazgo pedagógico, liderazgo distribuido.

## ABSTRACT

The objective of this work was to establish the relationship between leadership and school management of directors in public educational institutions at the UGEL Andahuaylas 2023 secondary level. Methodologically, the study was carried out under a basic, quantitative, cross-sectional, correlational and non-experimental type, there were 76 participants as a sample and questionnaires were applied for data collection. The results reflected that 50.00% fully agreed with pedagogical leadership, while 47.4% and 51.3% agreed with inclusive and distributed leadership, while 52.6%, 48.7%, 56.6% and 47.4% agreed. According to the strategic, administrative, pedagogical and community management, it was also verified that the pedagogical, distributed and inclusive leadership were significantly related to school management with a p.value equal to 0.000 and a coefficient of 0.872, 0.825 and 0.803. . It was concluded that leadership and school management were significantly related with a significance equal to 0.000 and a coefficient of 0.879, from which the research hypothesis was verified. And demonstrating that if leadership increases in directors, school management will also tend to increase positively.

**Keywords:** Leadership, school management, pedagogical leadership, distributed leadership.

## INTRODUCCIÓN

Un líder educativo efectivo es capaz de establecer una visión clara y compartida, puesto que a través de su gestión tiene la capacidad de inspirar a los miembros del personal, fomentar la colaboración y promover un ambiente de aprendizaje positivo, en consecuencia aquel que posea habilidades de liderazgo sólidas puede influir en la cultura organizativa de las Instituciones Educativas, promoviendo valores como la excelencia académica, la equidad, el respeto mutuo y la participación activa de toda la comunidad escolar. Además, los líderes efectivos conocen como motivar y apoyar al personal docente y no docente, fomentando su desarrollo profesional, brindando retroalimentación constructiva y reconociendo sus logros.

Por consecuencia, al ejercer la gestión escolar un líder efectivo tiene la posibilidad de tomar decisiones estratégicas, asignar recursos de manera eficiente, establecer políticas y procedimientos claros, y evaluar regularmente los resultados educativos, debido a que, trabaja en estrecha colaboración con el personal para identificar las necesidades de los estudiantes, implementar programas de mejora y evaluar su impacto. A partir de ello, se puede señalar que el liderazgo puede fortalecer a la gestión escolar para que esta sea más eficiente, mientras que esta al ser eficiente demuestra la fortaleza y los resultados del liderazgo.

Para la estructuración del presente trabajo se dividió en capítulos, en el primer capítulo, se planteó la situación problemática, la formulación de los problemas y objetivos tanto generales como específicos.

Segundo capítulo, se abordó una revisión de estudios previos desde el ámbito nacional e internacional para posteriormente presentar las bases teóricas y los conceptos básicos que engloban la investigación.

Así mismo los supuestos del estudio a nivel general y específicos seguidamente de la operacionalización de variables.

Tercer capítulo , fue presentado los aspectos metodológicos que rigieron el desarrollo de la investigación, así como la descripción de las población, muestras, técnicas e instrumentos empleados que fueron utilizados para el procesamiento y análisis de datos.

Cuarto capítulo, fueron abordados los aspectos relacionados a la validez de los instrumentos y su respectiva fiabilidad, así como los análisis a nivel descriptivo e inferencial para el cumplimiento de objetivos.

Quinto capítulo, como aspectos finales, fueron presentadas las conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos que complementaron el estudio.

## CAPITULO I

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Situación problemática

En las últimas décadas en el campo educativo se ha buscado crear espacios educativos de calidad centrandose los esfuerzos en mejorar tanto el liderazgo ejercido como la gestión escolar prestada por las autoridades, puesto que, el disponer de estos dos elementos de forma positiva según Hatziconstis & Kolympari, (2021) promueve el desarrollo de cada uno de los involucrados y repercute especialmente sobre los estudiantes. Sin embargo, como argumentan Oredein & Bello (2022) en un estudio llevado a cabo en Nigeria evidencian que no siempre la gestión educativa es favorable, en su mayoría esta presenta niveles regulares en un 70.9%, lo cual no permite que el clima institucional sea positivo, puesto que, se presentan niveles deficientes en un 82.2%, en este sentido, la capacidad de liderazgo entra en juego, dado que, de ella depende el buen ambiente laboral, el cumplimiento de metas y la participación de todos los integrantes.

Por otro lado, en Ecuador según lo referido por Barba & Delgado (2020) pese a que se cuenta con un marco que expone los estándares de calidad educativa donde, se busca incentivar a los directivos a llevar una labor que permita el alcance de metas esto no es cumplido a cabalidad, la capacidad de liderazgo presenta deficiencias que indudablemente han ido afectando la gestión escolar, lo cual afecta el quehacer educativo, desempeño docente y rendimiento académico. Por tanto, es necesario ejercer mejoras que busquen cambiar la realidad para ofrecer una educación de calidad que favorezca a todos los actores educativos.

En el caso del Perú Vela et al. (2020) argumentaron que aunque el liderazgo directivo se ubique en un nivel logrado por el 48% aún se presentan deficiencias que deben ser mejoradas, entre ellas, la orientación brindada a los padres de familia para que estos se involucren dentro de

los procesos educativos, la capacidad de inclusión que poseen los mismos y la gestión de información, situación que repercute sobre el nivel de calidad educativa ofrecida. Así mismo, se evidencia que la gestión escolar deja mucho que desear, según lo señalado por Rojas et al. (2019) se presentan diversas incoherencias en la gestión educativa, donde los desaciertos han influido negativamente sobre el desempeño de los docentes, el rendimiento escolar y sobre todo en el cumplimiento de metas institucionales.

Ahora bien, en torno a la problemática local en las instituciones educativas públicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas tras diversas observaciones y conversaciones con los mismos directivos y docentes se ha podido apreciar que la realidad de estos centros educativos no esté alejada a lo referido anteriormente. Es decir, se ha podido observar que no todos los directivos asumen su rol de manera efectiva, se evidencia falta de comunicación entre directivos y docentes, lo cual ha afectado la organización de los proyectos escolares, aunado ello, se evidencia que los procesos para la toma de decisiones pueden no ser los más favorables porque no siempre se alcanzan las metas institucionales. Además, se evidencian problemas administrativos e institucionales, como la lentitud en el tiempo de reacción y la dificultad para integrar a la comunidad educativa.

Por otro parte, se aprecia que la gestión escolar puede que no esté siendo del todo positiva, dado que, los docentes refieren que no cuentan con programas de capacitación para actualizarse y mantenerse al tanto de las novedades educativas, además pocos docentes conocen el reglamento interno y forman parte del Comité de Decisiones, cuando tienen una sugerencia para el alcance de los objetivos o la dinámica escolar esta no es escuchada, lo cual lleva a un descontento por parte de los mismos y desmotivación laboral. Esta situación conlleva a la realización del presente estudio, donde se tienen como propósito analizar cómo el liderazgo se relaciona con la gestión

escolar en las instituciones educativas públicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas, dado que, atender esta problemática permitirá contar con información actualizada y con datos que puedan permitir la toma de acciones pronta, puesto que, de no evaluarse ello, podría verse afectado el desempeño de los docentes, el compromiso escolar y decaer el rendimiento escolar.

## **1.2 Formulación del problema**

### ***a. Problema general***

¿Cómo se relaciona el liderazgo y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas 2023?

### ***b. Problemas específicos***

- ¿Cómo se relaciona el liderazgo pedagógico y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas 2023?
- ¿Cómo se relaciona el liderazgo inclusivo y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas 2023?
- ¿Cómo se relaciona el liderazgo distribuido y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas 2023?

## **1.3 Justificación de la investigación**

### ***1.3.1 Justificación teórica***

La presente investigación cobra importancia desde el punto de vista teórico, puesto que, permitirá a futuros estudiosos verificar y analizar los aspectos que existe entre el liderazgo y la gestión escolar así mismo ampliar los conocimientos respecto a las variables con sus diferentes teorías, definiciones y dimensiones. Para ello, se realizó una revisión de diferentes referencias bibliográficas actualizadas el cual sirvió para la construcción del estudio.

### ***1.3.2 Justificación práctica***

Por otro lado, el estudio se justifica a nivel práctico puesto que permitirá adicionar datos informativos verídicos acerca del liderazgo y la gestión escolar, sirviendo esta información para las autoridades directivas a fin de que puedan tomar decisiones oportunas en la mejora de ambas variables para el correcto funcionamiento de los servicios educativos. En este sentido, el estudio busca dar respuestas a las necesidades sociales que actualmente enfrenta las escuelas; proporcionando información verídica a los gerentes educativos que les permitirá tener mayor amplitud sobre el manejo de las variables de la presente investigación

### ***1.3.3 Justificación metodológica***

Finalmente, el estudio se justifica de forma metodológica; puesto que los instrumentos construidos podrán ser empleados por otros investigadores del campo educativo para recabar información en relación a la variable; ya que, estos serán validados por expertos que certificarán la suficiencia de los mismos. Además, permitirá que otros investigadores puedan tomar como referencia este trabajo y emplear en otros estudios de contexto similar, tomando en consideración la metodología correlacional y descriptiva, asimismo, las herramientas que se usan y el modo de cómo se realiza el análisis del mismo.

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### ***a. Objetivo general***

Establecer la relación entre el liderazgo y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas Públicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas 2023

***b. Objetivos específicos***

- Determinar la relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas Publicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas 2023.
- Determinar la relación entre el liderazgo inclusivo y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas Publicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas 2023.
- Establecer la relación entre el liderazgo distribuido y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas Publicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas 2023.

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1. Bases teóricas

##### 2.1.1 Liderazgo.

**2.1.1.1. Conceptualización del liderazgo.** El liderazgo según Al-edenat (2022) se conceptualiza como las acciones dirigidas a brindar una estructura a nivel psicológico para los colaboradores, por ejemplo, ofrecer orientación específica, brindar retroalimentación, aclarar reglas o políticas laborales, acreditar el trabajo realizado, motivar a los mismos y fomentar a los demás el ejemplo para que puedan actuar de la misma forma empleando su criterio. De acuerdo con Mukherjee & Mulla (2021) el objetivo del liderazgo es organizar el trabajo de los subordinados delineando claramente las expectativas para seguir instrucciones, dando instrucciones explícitas al personal y explicando las políticas.

Por otra parte, Oketch & Karyeija (2022) argumentaron que el liderazgo se ha conceptualizado como la demostración de un comportamiento que implica predicar con el ejemplo, entrenar, tomar decisiones participativas, informar, mostrar interés e interactuar; a partir de ello según Khassawneh & Hamza (2022) se puede decir que, el liderazgo es donde un líder establece objetivos para el equipo y estructura y secuencia las tareas de los subordinados con una regla no dicha de cumplimiento por parte de los subordinados, a través de ello se busca generar un mayor rendimiento, alta confianza, sentimiento de contribución, aumento de la autoeficacia y significado hacia el rol y la organización, lo cual es probable que conduzca a un mayor compromiso hacia la organización.

**2.1.1.2. Importancia del liderazgo.** En palabras de Mutmainnah et al. (2022) la importancia del liderazgo se centra en ser un guía y orientador para ayudar a los subordinados a

lograr sus objetivos personales de manera efectiva, así como brindarles la dirección y el apoyo necesario para el alcance de las metas en la organización; en base a ello, según Vito, (2020) un buen liderazgo debe proporcionar una dirección específica a las actividades laborales de los subordinados al organizar y dar forma al entorno de tareas, distribuir las funciones obligatorias a realizar, especificar las reglas y procedimientos, además de mantener el cumplimiento de las tareas, dilucidar las expectativas, programar el trabajo a realizar, establecer redes de comunicación y evaluar el trabajo. Se puede añadir y referir que, los líderes proporcionan los niveles de desempeño esperados y los medios aceptables a través de los cuales los colaboradores deben usar para alcanzar las metas especificadas.

**2.1.1.3. Teorías del liderazgo. Teoría del modo regulatorio.** De acuerdo con la teoría del modo regulatorio según Li et al. (2018) las personas tienen dos orientaciones hacia el movimiento: locomoción (centrándose en los cambios de estado a estado) y evaluación (centrándose en comparar entre opciones), en este sentido, la locomoción se refiere al movimiento de un estado a otro, así como al compromiso de los recursos psicológicos necesarios para iniciarlo y mantenerlo; mientras que la evaluación se refiere al aspecto de la autorregulación relacionado con la realización de comparaciones. Bajo ello, los líderes con una alta orientación a la locomoción persiguen cambios de un estado a otro estado deseado y se enfocan en los resultados consistentes en términos de metas personales o medios para alcanzarlas.

Por el contrario, según Wang et al. (2022) las personas con una alta orientación a la evaluación miden, evalúan y comparan repetidamente las metas, los medios y las situaciones deseadas en relación con las alternativas para determinar la media óptima con el resultado óptimo, por lo tanto, los evaluadores altos incluso ralentizarán el movimiento hacia el estado final o la meta para poder comparar entre los diversos medios y metas y concentrarse en producir resultados de

alta calidad; en consecuencia, un individuo puede ser alto en una dimensión o alto (bajo) en ambas dimensiones. Por tanto, se indica que, los líderes de equipo con alta orientación locomotora prefieren el liderazgo directivo para "hacer que el equipo se mueva", mientras que los líderes de equipo con alta orientación evaluativa prefieren el liderazgo participativo para "encontrar la mejor manera".

**2.1.1.4. Evaluación de la variable del director.** De acuerdo con la Organización de los Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI, 2019) puede conceptualizar al liderazgo como un estilo de gestión que busca hacer parte a los colaboradores de la toma de decisiones en el ambiente laboral, les guía de forma efectiva para el alcance de objetivos, les motiva para que tengan un mejor desempeño, les reconoce su esfuerzo durante la jornada y les invita a ser partícipe de todo el proceso laboral a fin que sean protagonistas y permitan solucionar los problemas lo más rápido posible. De acuerdo a ello, se busca evaluar el liderazgo del director mediante el liderazgo pedagógico, inclusivo y distribuido, los cuales serán descritos a continuación para su respectiva evaluación:

**2.1.1.4.1. Liderazgo pedagógico.** El liderazgo pedagógico se trata de dirigir o guiar la práctica pedagógica, apoyando el aprendizaje y la atención temprana educadores en su trabajo con niños y familias, y poniendo en práctica los valores y principios de la institución educativa, a través de ello se busca crear un ambiente de trabajo colaborativo que permita que los estudiantes logran alcanzar sus competencias y obtener una mayor participación de los padres como grupos de apoyo en el hogar y el centro educativo para obtener un mejor nivel de aprendizaje en los niños (OEI, 2019).

**Objetivos y expectativas.** Se conceptualiza como el diseño de objetivos acordes a la realidad y las expectativas que tienen los padres sobre el cumplimiento de estos dentro de la

institución educativa lo cual ve beneficiado la satisfacción de los mismos respecto a la calidad educativa que se evidencia (OEI, 2019).

***Gestión de programas educativos.*** Se refiere a la capacidad de administración que presenta el personal directivo, la misma debe ser realista y contextualizada a la vivencia de la institución escolar a fin de adaptarse a las necesidades de los estudiantes y docentes (OEI, 2019).

***Adquisición de recursos.*** Se conceptualiza como disponer de recursos educativos que permitan a los docentes mejorar su desempeño a nivel educativo, ya sea por recursos materiales o bien nuevas metodologías de enseñanza a implementar para fortalecer las competencias de los estudiantes (OEI, 2019).

***Promoción del desarrollo profesional del docente.*** Se refiere a la oportunidad que se les brinda a los docentes de mantenerse actualizado sobre nuevos métodos de aprendizaje y estilos de enseñanza a fin de brindar una educación de calidad que favorezca el desarrollo de los estudiantes (OEI, 2019).

Según (OEI,2019) El liderazgo pedagógico transformacional, estamos ilustrando un cambio en la calidad de la educación, así como un resurgimiento de directrices, modelos y mentalidades específicas entre los responsables de la profesión docente. Se trata de convertir en valores y rasgos pedagógicos, fomentando y desarrollando actitudes que redunden en beneficio de la vida de cada miembro, así como de la organización en su conjunto.

Sin embargo, desde un punto de vista transformacional, el líder pedagógico mantiene y modifica la cultura del centro, facilita la comunicación y la participación entre todas las partes (padres, profesores y estudiantes), aboga por un entorno de trabajo eficiente y sugiere formas de ayudar a los demás a desarrollar sus habilidades, capacidades y aptitudes.

**2.1.1.4.2. Liderazgo inclusivo.** El liderazgo inclusivo se conceptualiza como la integración de todos los participantes o actores involucrados en un centro educativo tanto externos como internos a ser parte de las actividades del mismo a fin de conformar un equipo de trabajo participativo, comunicativo, eficaz y eficiente para el alcance de metas. El líder inclusivo busca que las comunidades logren trabajar en conjunto y que ninguno sea excluido, el objetivo del mismo es fortalecer las relaciones de trabajo y la comunicación entre las partes involucradas (OEI, 2019).

***Cultura de justicia social.*** Se conceptualiza como la creencia compartida que todos los actores educativos son responsables de ayudar a construir y mantener un ambiente saludable para el desarrollo integro de los estudiantes, donde debe velarse que los mismos no son excluidos de las actividades, sino que son parte siempre de manera justa (OEI, 2019).

***Potenciar la apertura de comunidades profesionales escolares.*** Se conceptualiza como la disposición que tiene el personal directivo de permitir que profesionales ayuden a orientar el aprendizaje del estudiante, ya sea mediante charlas educativas donde expongan su profesión o mediante ferias que inviten a los estudiantes a conocer las promociones (OEI, 2019).

***Promover la colaboración entre la escuela y la familia.*** Se refiere a la disposición que muestra el personal directivo de integrar a los padres de familia al proceso de enseñanza y aprendizaje, donde se les invite a participar mediante la formación del comité de padre o el apoyo de proyectos escolares (OEI, 2019).

**2.1.1.4.3. Liderazgo distribuido.** El liderazgo distribuido se conceptualiza como la capacidad que tiene el personal a cargo de administrar de manera eficiente los roles dentro de la organización, permitiéndoles a cada uno de los colaboradores crecer de manera colectiva, desarrollarse como profesionales, exponer sus capacidad y cualidades y ser capaces de trabajar en equipo con cualquier miembro. En este sentido, se busca potenciar las capacidades de cada uno de

los integrantes para que los objetivos o metas organizacionales sean alcanzadas en el menor tiempo posible generando desarrollo profesional (OEI, 2019).

***Distribución de roles.*** Hace referencia a la capacidad del directivo de designar los roles de acuerdo a las competencias y cualidades tanto para los docentes como para los padres que desean ser parte de los proyecto o actividades escolares (OEI, 2019).

***Creación de oportunidades de desarrollo colectivo.*** Se conceptualiza como la capacidad que muestra el directivo por desarrollar que no solo favorezcan a los docentes sino a los mismos estudiantes y colaboradores administrativos, a fin que el crecimiento sea colectivo y reciproco entre todos los actores (OEI, 2019).

***Fomentar la innovación*** Este indicador hace referencia a la promoción del directivo en desarrollar estrategias innovadoras para educar a los estudiantes o bien porque estos se interesen en desarrollar proyectos innovadores que beneficien a la sociedad (OEI, 2019).

***Flexibilidad y pragmatismo.*** Se conceptualiza como la capacidad que tiene el personal directivo de ser practico y flexible con el desarrollo de los programas escolares permitiéndole tanto a docentes como estudiantes explorar libremente el conocimiento que pueden desarrollar (OEI, 2019).

### ***2.1.2. Gestión escolar***

**2.1.2.1. Conceptualización de la gestión escolar.** El éxito de cada meta institucional a alcanzar está determinado por la gestión escolar llevada a cabo, puesto que, según Firman (2020) de esta dependen procesos de planificación, organización, ejecución y control de cada actividad, por lo que las actividades que se realizan pueden ser ejecutadas y dirigidas bajo una adecuada gestión, la cual facilite el trabajo de las personas para alcanzar la meta deseada (es un proceso de dirigir y proporcionar trabajo instalaciones a personas organizadas en grupos de trabajo para lograr

los objetivos). Por lo tanto, según Senguo & Ilom (2020) el gerente coordina la cantidad de actividad de los demás, lo que incluye la planificación, la organización, la ubicación, la dirección y el control de cada uno de los procesos para llevar a cabo actividades que tienen un objetivo en común y este sea logrado con eficacia y eficiencia. Por otro lado, el Ministerio de Educación (MINEDU, 2021) señaló que las escuelas requieren una amplia gama de procedimientos administrativos y estrategias de liderazgo que brinden a los estudiantes una educación básica.

**2.1.2.2. Importancia de la gestión escolar.** La importancia de la gestión escolar esta intrínsecamente relacionada con los principios de la gestión, puesto que, según Muliati et al. (2022) se basan en objetivos que unen a los líderes escolares y las partes interesadas para formular una visión, misión y objetivos educativos que se aplican en los centros educativos, los cuales están enfocados en: 1) priorizar las metas por encima de los intereses personales y los intereses de los mecanismos de trabajo; 2) autoridad de coordinación y responsabilidad; 3) dar responsabilidades apropiadas a los miembros del centro educativo; 4) comprender los factores psicológicos de los miembros, y 5) la relatividad de los valores en la escuela. De acuerdo a ello, la importancia de la gestión educativa está dirigida a una adecuada aplicación de los conceptos y funciones gerenciales al proceso de gestión en el centro escolar de acuerdo con las metas a alcanzar, el contexto y la realidad del mismo.

**2.1.2.3. Teorías de la gestión escolar.** Un modelo teórico que podría explicar la gestión educativa es la teoría de la gestión por objetivos, la cual según Eliganur (2020) se enfoca en la necesidad de establecer objetivos claros y medibles para el éxito de la institución educativa, por ello, en la gestión educativa, los objetivos pueden ser establecidos a nivel de la institución educativa en general, así como a nivel de los departamentos, programas y proyectos, los cuales deben ser específicos y claros, para que se pueda medir el progreso hacia su logro; es importante

que sean alcanzables y relevantes, es decir, que sean desafiantes pero realistas y que estén alineados con la visión y misión de la institución educativa.

Además, es fundamental que los objetivos sean oportunos, lo que significa que se deben establecer plazos realistas para su consecución, de esta manera, los objetivos pueden convertirse en herramientas útiles para la toma de decisiones y para evaluar el desempeño de la institución educativa. En resumen, la teoría de la gestión por objetivos es una herramienta útil para la gestión educativa, ya que, permite establecer objetivos claros y medibles que ayudan a la institución educativa a dirigir sus esfuerzos y recursos hacia el logro de su visión y misión, esta teoría puede ser utilizada para evaluar el desempeño de la institución educativa y para tomar decisiones informadas y estratégicas.

**2.1.2.3. Evaluación de la variable: gestión escolar.** De acuerdo con Mejía (2021) la gestión escolar es el conjunto de procesos, políticas y estrategias que se implementan en las instituciones educativas para garantizar su eficiente funcionamiento y la consecución de sus objetivos, se puede señalar que esta gestión abarca aspectos tales como la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para el desarrollo de las actividades educativas. Esto se hace mediante el uso de estrategias de liderazgo y métodos de gestión para el funcionamiento de los sistemas escolares, así como métodos para el bienestar escolar la gestión educativa también se enfoca en la promoción de la calidad y la equidad en la educación, así como en la atención a las necesidades y demandas de la comunidad educativa, en general, la gestión escolar busca garantizar la mejora continua de los procesos educativos y la formación integral de los estudiantes.

**2.1.2.3.1. Gestión estratégica.** De acuerdo con Mejía (2021) la gestión estratégica implica una serie de procesos que establecen las normativas y reglamentos que permiten la actuación de

cada uno de los actores educativos, a su vez implica la planificación del tiempo y el espacio escolar a fin de determinar cómo serán ejecutadas las actividades y proyectos escolares. La gestión estratégica permite determinar los comportamientos que se espera tengan cada uno de los actores educativos, describe las funciones de los colaboradores, sus deberes y derechos, así como determina el tiempo y espacio para las actividades.

***Gestión escolar.*** Según lo señalado por Mejía (2021) se refiere al manejo interno de cada uno de los aspectos educativos, donde se busca crear un ambiente propicio para que la labor docente se desempeñe adecuadamente y los estudiantes puedan desarrollar sus capacidades bajo un ambiente favorable.

***Reglamento interno.*** En palabras de Mejía (2021) es la normativa que posee el centro educativo, el cual establece las formas de proceder y actuar, además permite contar con las reglas de convivencia que favorecen el desarrollo de relaciones.

***Empleo de tiempo y espacio.*** En coherencia con lo indicado por Mejía (2021) se refiere a la forma en la que es empleado el tiempo para el desarrollo de las actividades, así como la designación del espacio y los participantes que integraran a las mismas.

***2.1.2.3.2. Gestión administrativa.*** En palabras de Mejía (2021) la gestión administrativa hace referencia al proceso de planificación del talento humano, el uso de materiales y presupuestos, el cual establece las formas de proceder para el cumplimiento y alcance de metas. En este sentido, la gestión administrativa busca emplear eficazmente los recursos que tiene a disposición el centro educativo para el alcance de las metas bajo el tiempo establecido durante las etapas iniciales.

***Uso de recursos humanos.*** Según lo señalado por Mejía (2021) se refiere a la disposición del talento humano en el centro educativo, donde se busca potenciar sus competencias y designar actividades de acuerdo a sus cualidades y características.

***Uso de materiales.*** Se refiere al empleo de los materiales y la forma en la que son repartidos a cada uno de los docentes para que puedan cumplir sus metas escolares, se busca que el uso de los mismos sea igualitario y justo para cada uno de los involucrados (Mejía, 2021).

***Uso del presupuesto.*** Hace referencia al empleo del presupuesto en pro de mejorar la calidad educativa y la institución como tal, se pretende que la gestión del mismo sea transparente y claro a fin que todos los involucrados conozcan los objetivos logrados con el presupuesto designado (Mejía, 2021).

**2.1.2.3.3. Gestión pedagógica.** En coherencia a lo indicado por Mejía (2021) la gestión pedagógica hace referencia a cada una de las actividades orientadas a la mejora de los procesos pedagógicos, donde se debe velar por contar con capacitaciones que permitan a los educadores mantenerse actualizados sobre nuevos modelos de enseñanza, diferentes estilos y estrategias didácticas que pueden emplear durante las sesiones de aprendizaje. El fin de la gestión pedagógica es mantener la calidad educativa mediante el apoyo que se le brinda a los docentes y la búsqueda de la mejora de las condiciones de enseñanza.

***Actualización docente.*** Hace referencia a las capacitaciones ofrecidas a los docentes para que estos estén al tanto de las nuevas vanguardias en el campo educativo y con ello puedan ofrecer enseñanza actualizada y basada en nuevas teorías (Mejía, 2021).

***Estilo de enseñanza.*** Se concibe como la forma de enseñanza que es ejercida por algún docente, el estilo determina como aprenden los estudiantes, se busca que los estilos sean humanistas e incentiven a los estudiantes sean protagonistas de su propio aprendizaje (Mejía, 2021).

**Estrategias didácticas.** Siendo las técnicas que emplea el educador para apoyar su forma de enseñanza estas permiten que los estudiantes adquieran mejor el aprendizaje y puedan tener un mejor desempeño académico (Mejía, 2021).

**2.1.2.3.4. Gestión comunitaria.** En palabras de Mejía (2021) son las estrategias orientadas a integrar a la comunidad en las actividades escolares, estas permiten contar con una mayor disposición de los padres y personas cercanas al centro educativo a involucrarse en las mismas, lo cual favorece la identidad con la organización y estas más dispuestos a brindar su colaboración cuando se requiera. El disponer de una adecuada gestión comunitaria favorece las relaciones entre docentes, padres, comunidad, estudiantes y administrativos creando un ambiente más favorable.

**Relación con otras instituciones.** Son las interacciones que tiene el centro educativo con otras instituciones educativas, donde se tiene una relación amistosa que permite compartir eventos escolares, proyectos de ciencias y festividades relacionadas a la localidad (Mejía, 2021).

**Realización de proyectos sociales.** Siendo las actividades realizadas por el centro educativo para el apoyo de la comunidad, los proyectos sociales buscan generar un beneficio a la sociedad e incentivar a los estudiantes a ser parte de los mismos para que tomen conciencia de la importancia de los mismos.

**Vínculo con padres de familia.** Son las relaciones que tiene el centro educativo con los padres, mientras mejores sean las relaciones comprenderán su rol dentro de la educación y ello favorecerá el desarrollo estudiantil (Mejía, 2021).

## 2.2. Marco conceptual

**Conflictos.** Siendo las situaciones problemáticas que pueden llegar a presentarse en la organización, los mismos deben ser atendidos a la brevedad posible y determinar las causas del mismo a fin que este no vuelva a ocurrir y afecte a los colaboradores (Yada, et al., 2019; p.13).

**Cooperación.** Siendo el grado de ayuda entre cada uno de los miembros para dar cabalidad a los objetivos de la organización, un ambiente laboral colaborativo crea buenas relaciones laborales, es más eficiente y eficaz y permite el alcance de las metas en tiempos menores (Zhu, et al., 2018, p.789).

**Equipo.** Se concibe como las personas que se reúnen para dar cabalidad a una actividad, las cuales trabajan en conjunto para obtener la solución más rápida y dar cumplimiento a los objetivos plasmados, la eficiencia de este dependerá del desenvolvimiento de cada uno de sus colaboradores (Zakariya, et al., 2019, p.172).

**Gestión.** Se concibe como el conjunto de actividades realizadas para dirigir o administrar el desarrollo de una actividad, la misma permite contar con un orden, planificación y organización de las tareas a realizar y como estas serán llevadas a cabo (Shaukat, et al., 2019, p.76).

**Liderazgo.** Siendo la capacidad que demuestra el personal encargado para dirigir y orientar a los colaboradores para el cumplimiento de metas dentro de la organización, una buena gestión de liderazgo favorece la productividad y eficiencia en el ambiente laboral (García, 2019, p.114)

**Motivación.** Se refiere a todos los factores que pueden afectar las acciones de una persona y alentarla a continuar realizando sus funciones de la manera más adecuada posible o bien pueden desanimarle a continuar, el velar por la motivación de los colaboradores es esencial para el bienestar organizacional (Lee & Louis, 2019, p.89).

**Participación.** Se refiere a ser parte de las actividades organizadas en el ambiente laboral, la misma puede ser voluntaria para apoyar a sus colaboradores o bien puede ser involucrado por parte de su supervisor o directivo en el desarrollo de las mismas (Molero, et al., 2019, p.2).

**Responsabilidad.** Se conceptualizada como la autonomía que posee el colaborador en relación a la toma de decisión acerca de sus funciones, permitiéndole explorar sus capacidades y habilidades con el cumplimiento de sus objetivos como colaborador (Edinger & Edinger, 2018, p.575). (Edinger & Edinger, 2018)

**Recompensa.** Se concibe como la retribución recibida por el trabajo realizado, esta puede ser una remuneración monetaria, bonos o bien puede ser un reconocimiento público que aliente al colaborador a seguir esforzándose por la organización (Choi, et al., 2019, p.47).

**Relaciones.** Son los nexos creados dentro del ambiente laboral, los cuales generan un ambiente laboral que puede ser agradable o no, por ello, los supervisores y jefes deben velar por la existencia de un ambiente que posea buenas relaciones sociales entre cada uno de los integrantes (Grazia & Molinari, 2021, p.563).

### **2.3. Antecedentes empíricos de la investigación**

#### **2.3.1 Antecedentes internacionales**

Chachipanta et al. (2022) en su estudio titulado “*La gestión educativa y su relación con el liderazgo organizacional en la Unidad Educativa “11 de octubre”*” cuyo propósito se centró en analizar la relación entre la gestión educativa y el liderazgo organizacional. Metodológicamente el trabajo se estructuró como no experimental, cuantitativo, correlacional, se trabajó con 35 participantes y fueron aplicados cuestionarios para recabar datos. Los resultados denotaron que en un 61.8% concuerda que la gestión directiva favorece la estructuración de un ambiente armónico, el 91.2% concuerda que el personal directivo tiene la capacidad de identificar las necesidades de

docentes, estudiantes y personal administrativo y el 91.2% está de acuerdo con los procedimientos de evaluación monitoreo y retroalimentación del directivo. Se concluyó que la gestión educativa y el liderazgo se asocian significativamente, además tienen un rol fundamental para el buen desempeño institucional.

Guadamud et al. (2021) en su estudio titulado *“Incidencia de la Gerencia Educativa con el Liderazgo en el Clima Institucional la Unidad Educativa Veintiocho de mayo”* cuyo propósito se centró en analizar la asociación entre la gerencia educativa con el liderazgo en el clima institucional. Metodológicamente el trabajo se estructuró como no experimental, cuantitativo, correlacional, se trabajó con 132 participantes y fueron aplicados cuestionarios para recabar datos. Los resultados denotaron que en un 92.50% considera que la gestión directiva requiere mejoras y el 75% considera que el clima institucional no es favorable. Se concluyó que la gerencia educativa incide sobre el liderazgo y el clima institucional con una significancia igual a 0.000.

Montoya (2021) en su estudio titulado *“La Gestión Escolar y su Relación con el Liderazgo para el Aprendizaje desde la Percepción del director”* cuyo propósito se centró en analizar la relación entre la gestión escolar y el liderazgo desde las perspectivas de los directivos. Metodológicamente el trabajo se estructuró como no experimental, cuantitativo, correlacional, se trabajó con 4 participantes y fueron aplicadas entrevistas para recabar datos. Los resultados denotaron que los directores concuerdan que el liderazgo depende del contexto institucional y las habilidades del directivo a fin de favorecer la gestión escolar y el logro de objetivos. Se concluyó que el liderazgo está estrechamente vinculado con la gestión escolar, la ejercían adecuada del mismo permite crear un ambiente favorable para el alcance de metas institucionales.

Alfonso (2018) en su estudio titulado *“Liderazgo directivo y participación en la gestión escolar de la institución educativa técnica Carlos Lleras restrepo de Ibagué”* cuyo propósito se

centró en analizar la relación entre el liderazgo directivo y la gestión escolar. Metodológicamente el trabajo se estructuró como no experimental, mixto, correlacional, se trabajó con 30 participantes y fueron aplicados cuestionarios para recabar datos. Los resultados denotaron que en un 45% señala que el director apoya sus acciones e ideas, el 57.7% considera que el director tiene una actitud reflexiva y el 32.5% señala que algunas veces el directivo de involucra en la realización de objetivos. Se concluyó que el liderazgo directivo genera influencias sobre la participación escolar con una significancia igual a 0.000.

Thawinkarn et al. (2018) en su estudio titulado “*Relación entre el liderazgo percibido de los directores y la calidad del aula de las escuelas primarias en Tailandia*” cuyo propósito se centró en analizar la relación entre el liderazgo percibido de los directores y la calidad del aula de las escuelas primarias en Tailandia. Metodológicamente el trabajo se estructuró como no experimental, cuantitativo, correlacional, se trabajó con 437 participantes y fueron aplicados cuestionarios para recabar datos. Los resultados denotaron que en un 45% los directores de escuela tenían un alto nivel de práctica de liderazgo creativo, particularmente desde un aspecto cultural positivo, también se encontró que la calidad del aula era alta en un 46%. Se concluyó que existe relación entre el liderazgo percibido de los directores y la calidad del aula con una significancia del 0.05

### **2.3.2. Antecedentes nacionales**

Urquiza (2021) en su estudio titulado “*El liderazgo directivo y gestión educativa en educación Inicial del distrito de Nuevo Chimbote – 2020*” cuyo propósito se centró en analizar la relación entre el liderazgo directivo y la gestión educativa en una institución de Chimbote durante el año 2020. Metodológicamente el trabajo se estructuró como no experimental, cuantitativo, correlacional, se trabajó con 35 participantes y fueron aplicados cuestionarios para recabar datos.

Los resultados denotaron que en un 88.6% evidencio que el liderazgo era alto y el 85.7%, así mismo, se evidencio que las dimensiones liderazgo consultivo, participativo y considerado se asociaron significativamente con la gestión educativa en todos los casos un p.valor igual a 0.000 y en el caso de los coeficientes fueron igual a  $r=0.53$   $r=0.63$  y  $r=0.58$ . Se concluyó que el liderazgo directivo se asoció significativamente con la gestión educativa con un p.valor igual a 0.000 y un  $r=0.61$ ,

Rabanal (2020) en su estudio titulado “*Liderazgo Directivo y Compromiso de Gestión Escolar en la Institución Educativa “Santa Rosa” del distrito de Namora, 2019*” cuyo propósito se centró en analizar la asociación entre el liderazgo directivo y el compromiso con la gestión escolar. Metodológicamente el trabajo se estructuró como básica, no experimental, cuantitativo, correlacional, se trabajó con 25 participantes y fueron aplicados cuestionarios para recabar datos. Los resultados denotaron que en un 18% considera que el liderazgo transformación nunca es realizado, donde no se emplean niveles de comunicación claros que permitan el alcance de metas, por otro lado, en cuanto a la gestión se evidenció que el 16.8% considera que no es favorable, identificándose un bajo compromiso en la mejora de la gestión escolar. Se concluyó que el liderazgo directivo tuvo una asociación calificada como significativa con el compromiso de la gestión escolar con un p.valor menor al 5% y un coeficiente de Pearson de 0.893.

Vila (2018) en su estudio titulado “*Liderazgo directivo y Gestión educativa en las Instituciones Educativas Públicas del nivel Primaria de la UGEL N° 04 –Comas, 2018*” cuyo propósito se centró en analizar la asociación entre la variable liderazgo directivo y la variable gestión educativa. Metodológicamente el trabajo se estructuró como no experimental, básica, cuantitativo, correlacional, se trabajó con 290 participantes y fueron aplicados cuestionarios para recabar datos. Los resultados denotaron que en un 65.5% el liderazgo es poco eficiente, y la gestión

educativa en un 52.4% fue categorizada como poco eficiente, así mismo se evidenció que las dimensiones control y gestión pedagógica se asociaron con una significancia igual a 0.000, también las dimensiones habilidad relacional y gestión institucional con un p.valor menor al 5% y un coeficiente de 0.571 y, las dimensiones comunicación y organización con la gestión administrativa con una significancia menor al 5% y un coeficiente de 0.642. Se concluyó que existe asociación entre el liderazgo directivo y la variable gestión educativa con una significancia menor al 5% y un coeficiente de 0.810.

Saenz (2018) en su estudio titulado “*Liderazgo pedagógico directivo y la calidad de la Gestión Educativa de la Institución Educativa N°89008, Chimbote, 2017*” cuyo propósito se centró en analizar la asociación entre el liderazgo pedagógico directivo y la calidad de gestión educativa. Metodológicamente el trabajo se estructuró como no experimental, básica cuantitativo, correlacional, se trabajó con 22 participantes y fueron aplicados cuestionarios para recabar datos. Los resultados denotaron que en un 72.7% el liderazgo es bueno, mientras la calidad de gestión escolar es buena en un 86.4%. Se concluyó que el liderazgo pedagógico del directivo y la calidad de gestión educativa se asoció significativamente con un p.valor igual a 0.000 y un  $r=0.463$

Franco (2018) en su estudio titulado “*El liderazgo directivo y su relación en la gestión educativa de instituciones educativas del cercado de la Urbanización El Chipe, Piura, 2018*” cuyo propósito se centró en analizar la asociación entre el liderazgo directivo y la gestión escolar. Metodológicamente el trabajo se estructuró como no experimental, cuantitativo, correlacional, se trabajó con 28 participantes y fueron aplicados cuestionarios para recabar datos. Los resultados denotaron que en un 86.54% considera que el liderazgo es bueno y la gestión educativa es óptima en un 92.31%. Se concluyó que el liderazgo directivo se asoció con la gestión escolar con una significancia igual a 0.00 y un  $r=0.833$

## 2.4. Hipótesis

### a. Hipótesis general

Existe relación significativa entre el liderazgo y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas, 2023

### b. Hipótesis específicas

- Existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas, 2023
- Existe relación significativa entre el liderazgo inclusivo y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas, 2023
- Existe relación significativa entre el liderazgo distribuido y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas, 2023.

## 2.5. Identificación de variables e indicadores

**Variable 1:** Liderazgo

**Variable 2:** Gestión escolar

## 2.6. Operacionalización de variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de variables*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	Escala
Liderazgo	Según la Organización de los Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI, 2019) puede conceptualizar al liderazgo como un estilo de gestión que busca involucrar a los subordinados en la toma de decisiones y la administración de la organización, con el objetivo de mejorar de manera efectiva el sentido de propiedad de los colaboradores e integrar activamente sus objetivos personales en los objetivos de la organización.	La variable liderazgo será medida en base a un cuestionario que mida el liderazgo pedagógico, inclusivo y distribuido.	Liderazgo pedagógico  Liderazgo inclusivo	Objetivos y expectativas Gestión de programas educativos Adquisición de recursos Promoción del desarrollo profesional del docente Cultura de justicia social Potenciar la apertura de comunidades profesionales escolares Promover la colaboración entre la escuela y la familia	1-8  9-14	Ordinal
Gestión escolar	Las escuelas requieren una amplia gama de procedimientos administrativos y estrategias de liderazgo que brinden a los estudiantes una educación básica. Esto se hace mediante el uso de estrategias de liderazgo y métodos de gestión para el funcionamiento de los sistemas escolares, así como métodos para el bienestar escolar (MINEDU 2021).	Es la suma operacional de la gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria	Liderazgo distribuido	Distribución de roles Creación de oportunidades de desarrollo colectivo Fomentar la innovación Flexibilidad y pragmatismo	15-22	
			Gestión Estratégica	Gestión escolar Reglamento interno Empleo de tiempo y espacio Uso de los recursos humanos	1-6	
			Gestión administrativa	Uso de material Uso del presupuesto	7-12	
			Gestión pedagógica	Actualización docente Estilo de enseñanza Estrategias didácticas	13-18	
			Gestión comunitaria	Relación con otras instituciones Realización de proyectos sociales Vínculo con padres de familia	19-24	

*Nota:* Elaboración propia

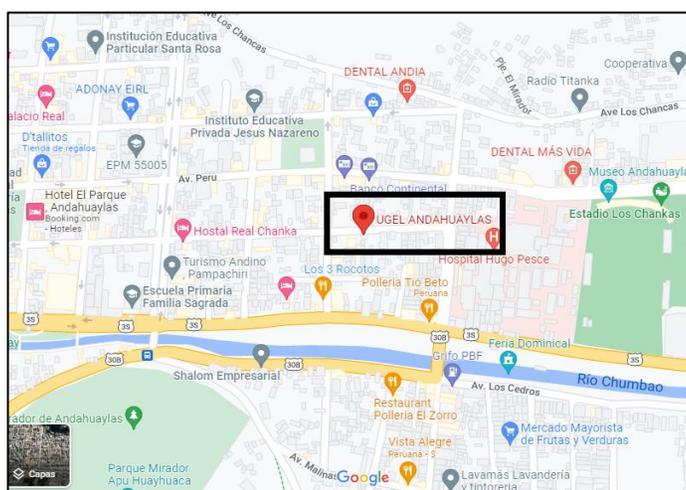
## CAPITULO III

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. **Ámbito de Estudio: localización política y geográfica**

La investigación se realizó en las instituciones educativas públicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas 2023, ubicado en la provincia de Andahuaylas del departamento Apurímac. Geográficamente UGEL Andahuaylas se ubica en la latitud 13.6564 longitud -73.39 latitud 13° 39' 23" sur Longitud: 73°23'24" Oeste, altitud 2836 m.s.n.m.

**Figura1** Localización de la UGEL Andahuaylas



*Nota:* Google Maps

#### 3.2. **Tipo y Diseño de Investigación**

El estudio se consideró de tipo básica, dado que, se busca generar mayor información sobre las variables de interés mediante el abordaje de las mismas en una determinada realidad de relevancia para el investigador atendiendo mediante ello una necesidad social (Baimyrzaeva, 2018). Sobre esa premisa el actual estudio buscó encontrar teoría que fundamente de manera empírica la forma en la que el liderazgo se relaciona con la gestión escolar.

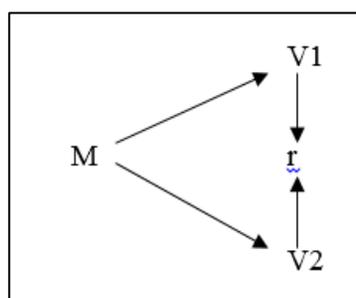
El actual estudio presentó un diseño no experimental, con lo cual se caracteriza por la observación de las variables sin alteración alguna (Ñaupas et al., 2018) Asimismo, también se tuvo un nivel correlacional, puesto que se tratará de encontrar verificar la relación existente y visible entre las ambas variables del actual estudio (Arias y Covinos, 2021). Además, el estudio se desarrolló con corte transversal, debido a que dicha recolección de datos llevará a cabo durante un tiempo determinado en específico (Hernandez y Mendoza, 2018).

**En donde:**

M: muestra

V1: Liderazgo

V2: Gestión escolar



r: relación

En este sentido, el estudio se abocó a la observación de las variables liderazgo y gestión escolar a fin de recoger la información relacionada a las variables y evaluar la relación existente entre las mismas, donde el proceso de ejecución de recojo de datos se dará en el transcurso del año 2023.

### 3.3. Unidad de análisis

La unidad de análisis fueron los directores de las Instituciones Educativas Publicas de nivel secundario de la UGEL Andahuaylas 2023

### 3.4. Población de estudio

La población se considera como el conjunto de elemento o personas de los cuales se pretende sustraer la información (Hernández y Mendoza, 2018). De esta manera, la población

estuvo conformada por 76 directores de las Instituciones Educativas Publicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas 2023.

**Tabla 2**

*Población de estudio*

Categoría	Directivos de las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario de la UGEL Andahuaylas	Total
Masculino	59	59
Femenino	17	17
Total		76

*Nota:* Escale MINEDU

Así mismo, se toman como criterios de selección los siguientes:

**Criterios de inclusión:**

- Directores de cualquier género y edad.
- Directores que deseen ser parte del estudio de forma voluntaria.
- Directores que brinden su autorización para la recolección de datos.

**Criterios de exclusión:**

- Directores que no asistan el día de recolección de información.
- Directores que no completen los formularios de manera correcta.
- Directores que por motivos de salud no puedan asistir a completar los formularios.

**3.5. Tamaño de muestra**

Dado que la población de estudio es pequeña, entonces se tomará toda la población como muestra, entonces la muestra se conformó por los 76 directores de las Instituciones Educativas Publicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas 2023.

**3.6. Técnicas de selección de muestra**

La muestra es integrada por una porción representativa a la población de la cual se extrae la información pertinente para el recojo de datos (Hernández y Mendoza, 2018). Debido a que la

población es pequeña, es más eficiente recopilar información global mediante el muestreo de toda la población. Esta es la razón por la que se prefieren los métodos de muestreo no probabilísticos.

### 3.7. Técnicas de recolección de información

La encuesta se utilizó como técnica para la recolección de datos, esta permite que se recopilen datos de manera precisa y rápida (Hernández y Mendoza, 2018). Así mismo, para fines del estudio, se emplearon cuestionarios para el recojo de datos, los cuales son una serie de ítems estructurados para recopilar datos de forma secuencial se pueden aplicar en grandes grupos para obtener información de manera rápida (Hernández y Mendoza, 2018). El cuestionario para la variable liderazgo contó con 22 ítems distribuidos en 3 dimensiones liderazgo pedagógico inclusivo y distribuido, mientras que para la variable gestión escolar contó con 24 ítems distribuidos en 4 dimensiones: gestión estratégica, administrativa, pedagógica y comunitaria; ambos instrumentos disponen de una escala tipo Likert que va desde 1 totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo.

**Tabla 3**

*Instrumentos de recolección de datos*

<b>Técnica</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Valoracion / dimensiones</b>	<b>Valoracion / variables</b>
Encuesta	Liderazgo	Totalmente de acuerdo = 5	Totalmente de acuerdo = 5
		De acuerdo = 4	De acuerdo = 4
		Indiferente = 3	Indiferente = 3
		Desacuerdo = 2	Desacuerdo = 2
		Totalmente en desacuerdo = 1	Totalmente en desacuerdo = 1
Encuesta	Gestión Escolar	Totalmente de acuerdo = 5	Totalmente de acuerdo = 5
		De acuerdo = 4	De acuerdo = 4
		Indiferente = 3	Indiferente = 3
		Desacuerdo = 2	Desacuerdo = 2
		Totalmente en desacuerdo = 1	Totalmente en desacuerdo = 1

*Nota:* elaboración propia

En cuanto a la confiabilidad esta permite comprobar que los resultados no van a variar sin importar que se apliquen en otra muestra u otro momento (Ñaupas et al., 2018). En coherencia a

ello, se aplicó la fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach donde los valores de esta prueba oscilan entre 0 a 1 y si el resultado es próximo a 1 mayor fiabilidad presentará el instrumento, pero si el valor se aleja la fiabilidad decaerá.

**Tabla 4**

*Confiabilidad liderazgo*

<b>Dimension/Variable</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elemento</b>
D1: Liderazgo pedagógico	0.8049	8
D2: Liderazgo inclusivo	0.8234	6
D3: Liderazgo distribuido	0.8061	8
Liderazgo	0.8114	22

*Nota:* Paquete estadístico SPSS versión 23

Valor de coeficiente de Alpha es igual a 0.8 (Mas detalles ver anexos de la tesis)

De la tabla que antecede se puede apreciar que la constante de confianza llega a cero coma ocho, así también para sus respectivas componentes, del cual se deduce que tiene alta confiabilidad,

**Tabla 5**

*Confiabilidad Gestión escolar*

<b>Dimension/Variable</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elemento</b>
D1: Gestión estratégica	0.8218	6
D2: Gestión administrativa	0.8138	6
D3: Gestión pedagógica	0.8149	6
D4: Gestión comunitaria	0.8211	6
Gestion escolar	0.8179	24

*Nota:* Paquete estadístico SPSS versión 23

Valor de coeficiente de Alpha es igual a 0.8 (Mas detalles ver anexos de la tesis)

Al igual que la variable uno en este tabla se aprecia que la constante de confianza llega a cero coma ocho, es decir que este instrumento también es altamente confiable.

Entorno a la validación de los instrumentos se empleó el juicio de expertos, donde unos profesionales evaluaron la construcción de los instrumentos y determinaron si estos poseen coherencias teóricas (Arias y Covinos, 2021). En consecuencia, la validación fue ejecutada a

coherencias teóricas través de la participación de expertos en la materia, quienes revisaron y evaluaron los instrumentos, dando su aprobación y aplicación de la misma.

### **Tabla 6**

#### *Validez de constructo por juicio de expertos*

N°	Nombre del experto	% de Valoracion
01	Dr. Ricardo Enriquez Romero	82.5
02	Elías Antonio Mendoza Alarcón	82.5
	Promedio	82.5

*Nota:* elaboración propia

Se observa que el porcentaje de calificación en promedio fue de 82,5%, por parte de los maestros revisores, que en conclusión se aduce que dichos cuestionarios son fiables y apuntan a lo que se desea indagar.

### **3.8. Técnicas de análisis e interpretación de la información**

En el presente estudio se utilizó el programa informático Microsoft Excel 2016 para el procesamiento de los datos de forma descriptiva, en el cual las respuestas obtenidas de los cuestionarios serán procesadas en una base de datos de acuerdo a las dimensiones e indicadores, permitiendo extraer información numérica para el análisis descriptivo de las variables, mismas que permitirán crear tablas de frecuencias para conocer los niveles de las variables. Por otro lado, se hizo uso del programa estadístico SPSS versión 27 para procesar la información y poder procesar los datos mediante las técnicas estadísticas que se explican en el siguiente apartado.

### **3.9. Técnicas para demostrarla verdad o falsedad de las hipótesis planteadas**

Antes de ejecutar la prueba de correlación se realizó el test de Kolmogorov Smirnov, el mismo permite conocer el comportamiento de los datos y determinar que prueba estadística aplica para comprobar la veracidad o falsedad de las hipótesis, en este caso se aplicó la prueba Tau B de Kendal, donde se tiene como supuesto que si el valor de significancia es menor a 0.05 existe relación, pero si es mayor no existirá relación entre las variables.

## CAPITULO IV

### 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 Procesamiento, análisis interpretación y discuson de resultados

La globalización trajo cambios tanto positivos como negativos, pero también dentro de este proceso evolutivo coyuntural los líderes de estos tiempos no son los iguales que los de antes, y que el mismo contexto y el avance de la tecnología ha hecho que cambien de forma de pensar y actuar frente a las organizaciones que lideran es por ello que en esta indagación se pretende ver cómo se relaciona el liderazgo y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL – Andahuaylas, para tal caso y el mejor éxito en los resultados de la respectiva indagación se elaboró un recurso de recojo de información el cual se les aplico a los encuestados en este caso a los directivos de las diferentes Instituciones Educativas de la UGEL andahuaylas, es así que se planificaron ocho preguntas para la dimensión liderazgo pedagógico, seis ítems para el liderazgo inclusivo y ocho interrogantes para el liderazgo distribuido, a esto se suma el instrumento de la segunda variable en donde para las gestiones estratégica, gestión administrativa, gestión pedagógica y gestión comunitaria, se elaboraron a seis preguntas respectivamente, a este proceso se les acompaña con una ratio donde se muestra las alternativas de respuestas, codificación numérica y dimensiones, esto para una mejor comprensión del manejo de la data, el cual se aprecia mas adelante.

**Tabla 7***Niveles del liderazgo y dimensiones*

Categoría	Dimensiones		
	Liderazgo pedagógico	Liderazgo inclusivo	Liderazgo distribuido
Totalmente de acuerdo	1-8	1-6	1-8
De acuerdo	9-16	7-12	9-16
Indiferente	17-24	13-18	17-24
Desacuerdo	25-32	19-24	25-32
Totalmente en desacuerdo	33-40	25-30	33-40

*Nota:* Elaboración propia

Al igual que la primera variable, también se elaboró una ratio para la segunda variable el cual se muestra a continuación.

**Tabla 8***Niveles de la gestión escolar y dimensiones*

Categoría	Dimensiones			
	Gestión estratégica	Gestión administrativa	Gestión pedagógica	Gestión comunitaria
Totalmente de acuerdo	1-6	1-6	1-6	1-6
De acuerdo	7-12	7-12	7-12	7-12
Indiferente	13-18	13-18	13-18	13-18
Desacuerdo	19-24	19-24	19-24	19-24
Totalmente en desacuerdo	25-30	25-30	25-30	25-30

*Nota:* elaboración propia

#### 4.1.1. Resultados de la variable liderazgo.

**Tabla 9**

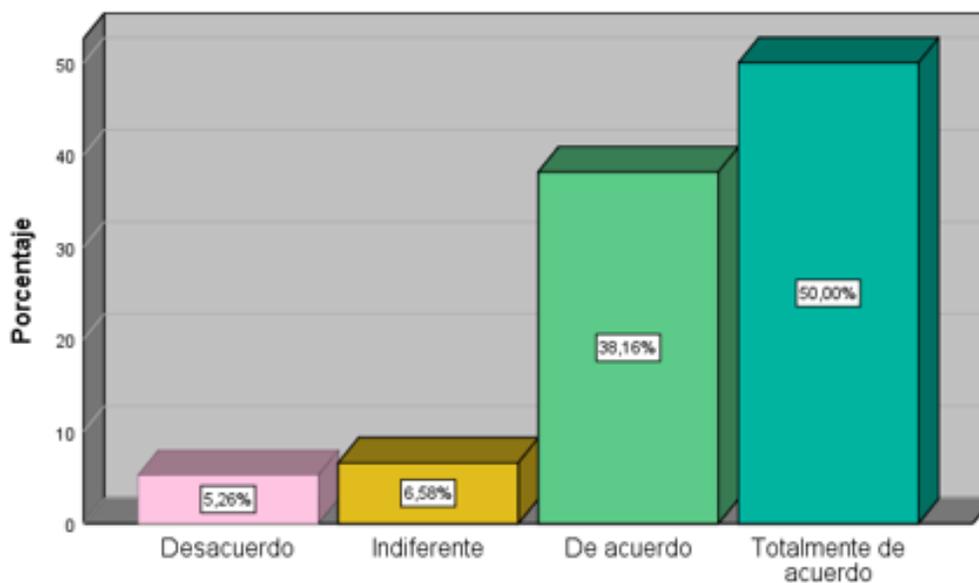
*Análisis descriptivo de liderazgo pedagógico*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	4	5.3	5.3
Indiferente	5	6.6	11.8
De acuerdo	29	38.2	50.0
Totalmente de acuerdo	38	50.0	100.00
Total	76	100.0	

*Nota:* elaboración propia

**Figura 2**

*Análisis descriptivo de liderazgo pedagógico*



*Nota:* tabla 9

### **Interpretación y Análisis. –**

Sobre el liderazgo pedagógico se estimó que el 50,0% de los maestros adujo estar totalmente de acuerdo, otro 38,2% adujo de acuerdo, el 6,6% esta indiferente, y solo el 5,3% marco la alternativa desacuerdo.

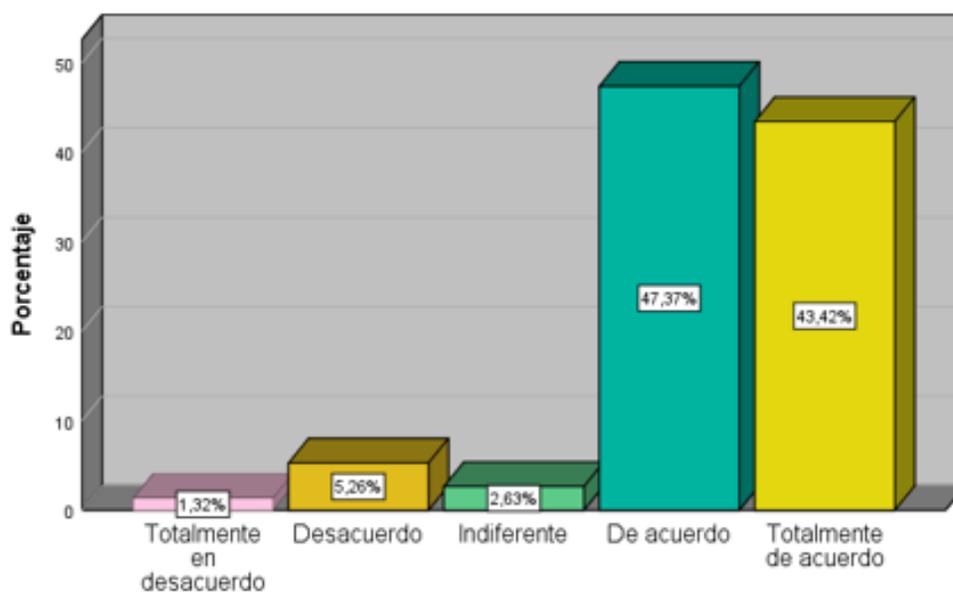
De los porcentajes encontrados en el grafico anterior se deduce que un buen número de los directores adujo que siempre consideran que muestran la capacidad técnica para el cumplimiento de objetivos institucionales, y que también tienen la capacidad para cumplir con las expectativas de gestión escolar, dicho grupo aduce que diseñan instrumentos de gestión escolar considerado el contexto institucional, además desarrollan programas educativos acorde a la realidad institucional, dicho grupo de encuestados utilizan de forma óptima la infraestructura y equipamiento institucional, lo que hace que gestionen el uso óptimo de los recursos financieros para mejorar las metas de aprendizaje, por otro lado dichos docentes consideran que gestionan programas de capacitación para mantener actualizado al personal docente y que motivan al personal docente para trabajar con nuevas metodologías educativas, ya que son líderes pedagógicos dentro de su entidad educativa.

### **Tabla 10**

#### *Análisis descriptivo de liderazgo inclusivo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1.3	1.3
Desacuerdo	4	5.3	6.6
Indiferente	2	2.6	9.2
De acuerdo	36	47.4	56.6
Totalmente de acuerdo	33	43.4	100.00
Total	76	100.0	

Nota: elaboración Propia

**Figura 3***Análisis descriptivo de liderazgo inclusivo*

Nota : Tabla 10

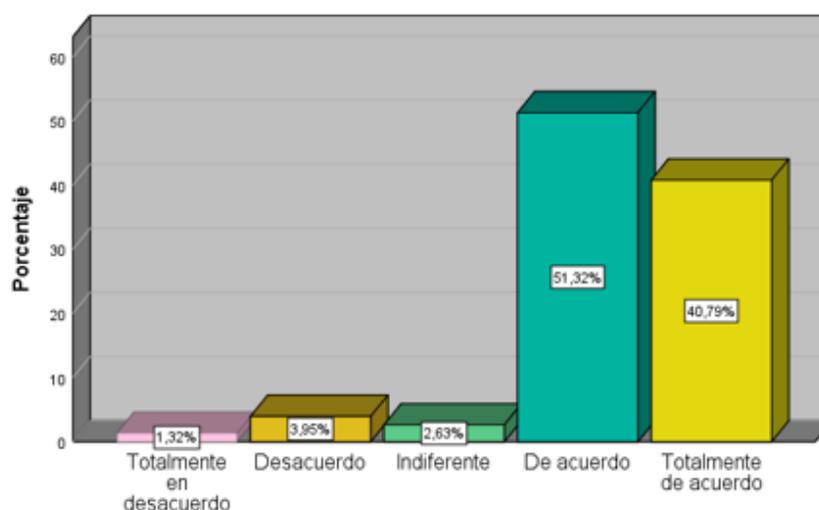
### **Interpretación y Análisis. -**

En referencia al liderazgo inclusivo se obtuvo que el 47,4% está de acuerdo, otro 43,4% opinó totalmente de acuerdo, el 5,3% mencionó estar en desacuerdo un 2,6% marcó la alternativa de indiferente y solo el 1,3% afirmó estar totalmente en desacuerdo.

De las opiniones vertidas en el cuadro que antecede se observa que un número mayor de los encuestados consideran que monitorean el ambiente escolar, ya que dentro de esto buscan velar por la justicia social, estos directivos consideran que promueven la participación docente en los procesos de planificación escolar, porque este proceso ayuda a los maestros a implementar estrategias de integración entre todos los actores educativos, por otro lado dicho contingente de directores consideran que promueve la participación familiar y además generan espacios colaborativos entre docentes y padres.

**Tabla 11***Analisis descriptivo de liderazgo distribuido*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1.3	1.3
Desacuerdo	3	3.9	5.3
Indiferente	2	2.6	7.9
De acuerdo	39	51.3	59.2
Totalmente de acuerdo	31	40.8	100.00
Total	76	100.0	

*Nota:* elaboración propia**Figura 4***Analisis descriptivo de liderazgo distribuido**Nota:* Tabla 11**Interpretación y Análisis. –**

En cuanto al liderazgo distribuido se encontró que el 51,3% de los directores está de acuerdo, otro 40,8% adujo estar totalmente de acuerdo, un 3,9% está en desacuerdo, el 2,6% menciona estar indiferente y solo el 1,3% afirmó estar totalmente en desacuerdo.

En base a lo encontrado en los datos anteriores se afirma que un porcentaje relevante de los jerárquicos adujo que consideran que distribuyen los roles laborales de forma equitativa, así como también distribuyen los roles en función de las capacidad y habilidad del personal docente, este grupo de plana jerárquica mencionan que gestionan espacios de desarrollo colectivo, además gestionan actividades para la participación de todos los actores escolares, este grupo de maestros consideran que es visionario en los proyectos educativos buscando innovar en metodologías de enseñanza, estos jerarcas también consideran que busca ser flexible en el desarrollo de proyectos educativos, ya que buscan soluciones pragmáticas a nivel interno y externo del centro educativo.

#### 4.1.1. Resultados de la variable gestión escolar

**Tabla 12**

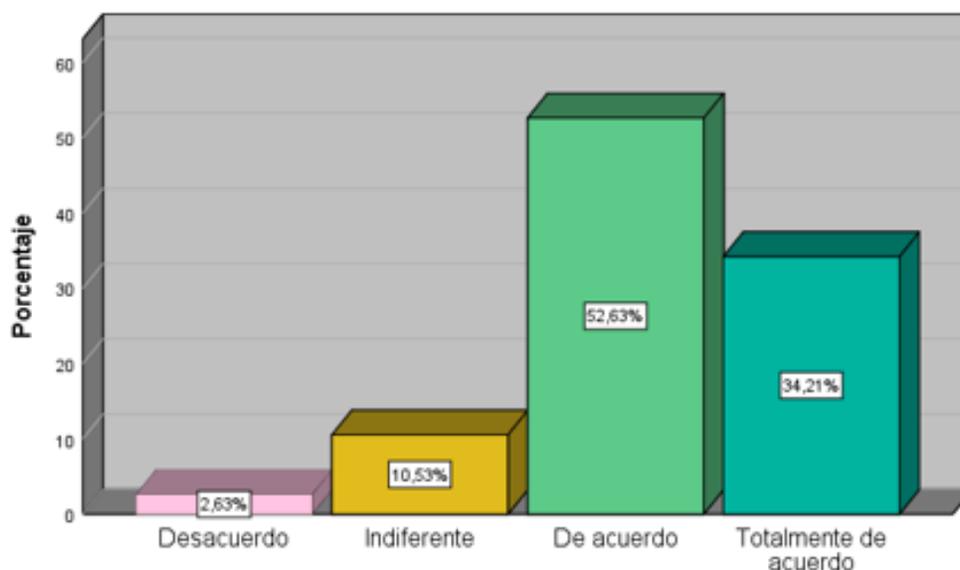
*Analisis descriptivo de la gestión estratégica*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	2	2.6	2.6
Indiferente	8	10.5	13.2
De acuerdo	40	52.6	65.8
Totalmente de acuerdo	26	34.2	100.00
Total	76	100.0	

*Nota:* elaboración propia

**Figura 5**

*Analisis descriptivo de la gestión estratégica*



*Nota:* Tabla 12

### **Interpretación y Análisis. -**

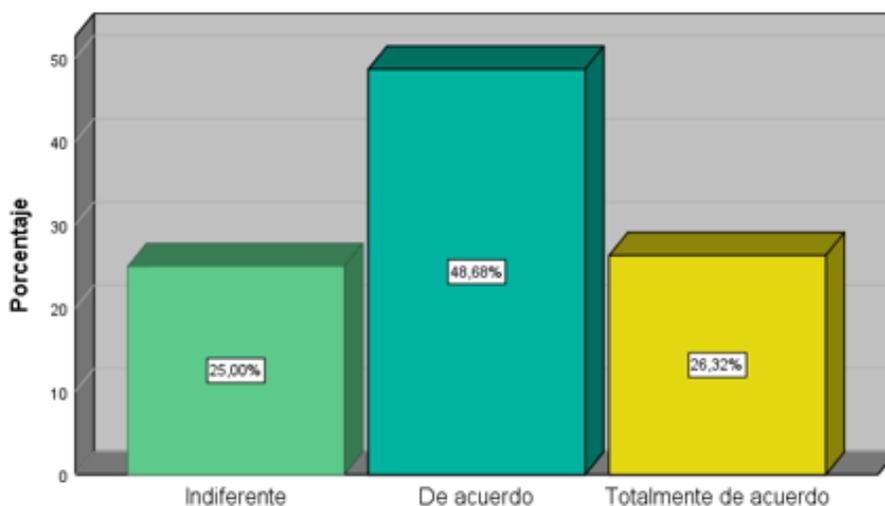
Sobre la gestión estratégica se estimó que el 52,6% de los directores está de acuerdo, otro 34,2% adujo totalmente de acuerdo, el 10,55 marco la respuesta de indiferente y solo el 2,6% marco la respuesta de desacuerdo.

Teniendo en cuenta los datos hallados en el grafico anterior se percibe que estos directores siempre ofrecen las condiciones necesarias para el desarrollo de una trayectoria educativa favorable hasta su culminación, así como también implementan y evalúan oportunamente los instrumentos de gestión escolar, dicho grupo de encuestados aducen que todos conocen el reglamento interno, el cual se cumple con mucha responsabilidad acorde a sus deberes y responsabilidades, a ello se suma que lo que está bajo su punto de vista el tiempo para el cumplimiento de actividades está bien proporcionado, y que consideran que el espacio que disponen para el cumplimiento de metas es el adecuado.

**Tabla 13***Análisis descriptivo de la gestión administrativa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indiferente	19	25.0	25.0
De acuerdo	37	48.7	73.7
Totalmente de acuerdo	20	26.3	100.0
Total	76	100.0	

Nota: elaboración propia

**Figura 6***Analisis descriptivo de la gestión administrativa*

Nota: Tabla 13

**Interpretación y Análisis. -**

De los datos encontrados sobre la gestión administrativa se aprecia que el 48,7% de los directivos está de acuerdo, otro 26,3% adujo totalmente de acuerdo, un 25,0% opino estar indiferente.

De los valores que anteceden se desprende que los encuestados mencionan que se generan espacios para el trabajo colaborativos entre los docentes y se dan los mecanismos de trabajo

diseñados que permiten el alcance de objetivos educativos, este grupo de jerárquicos además aducen que desde su punto de vista el personal hace uso de materiales didácticos para apoyar el proceso de aprendizaje, ello porque el personal docente hace uso de recursos metodológicos para el alcance de las metas de aprendizaje, dichos maestros que ocupan la dirección además aducen que está de acuerdo que el uso del presupuesto escolar es el adecuado ya que el uso del presupuesto institucional permite el logro de metas escolares.

**Tabla 14**

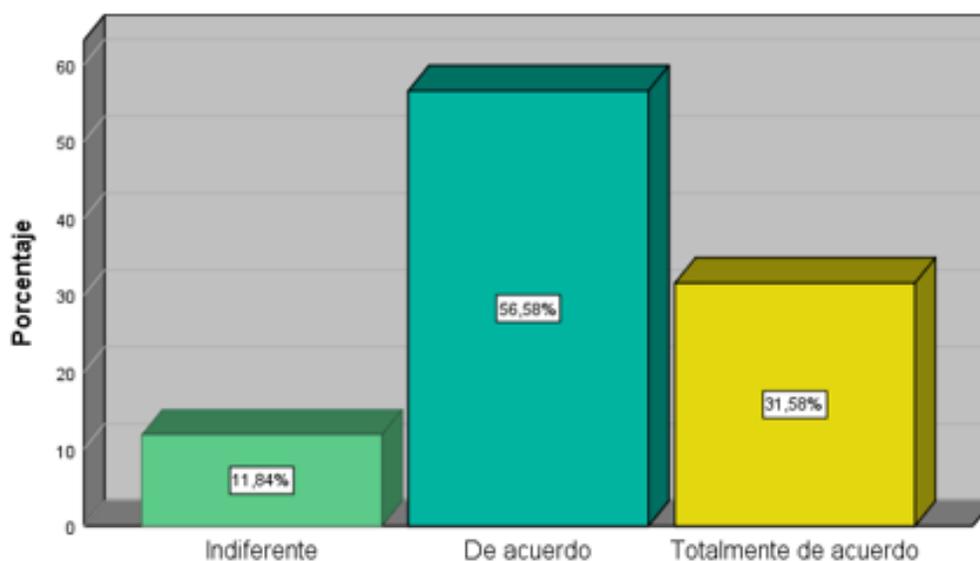
*Análisis descriptivo de la gestión pedagógica*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indiferente	9	11.8	11.8
De acuerdo	43	56.6	68.4
Totalmente de acuerdo	24	31.6	100.0
Total	76	100.0	

*Nota* elaboración propia

**Figura 7**

*Análisis descriptivo de la gestión pedagógica*



*Nota:* Tabla 14

### **Interpretación y Análisis. -**

En cuanto a la gestión pedagógica se estimó que el 56,6% de los directores adujo estar de acuerdo, otro 31,6% marco la alternativa totalmente de acuerdo, el 11,8% de los mismos se siente indiferente.

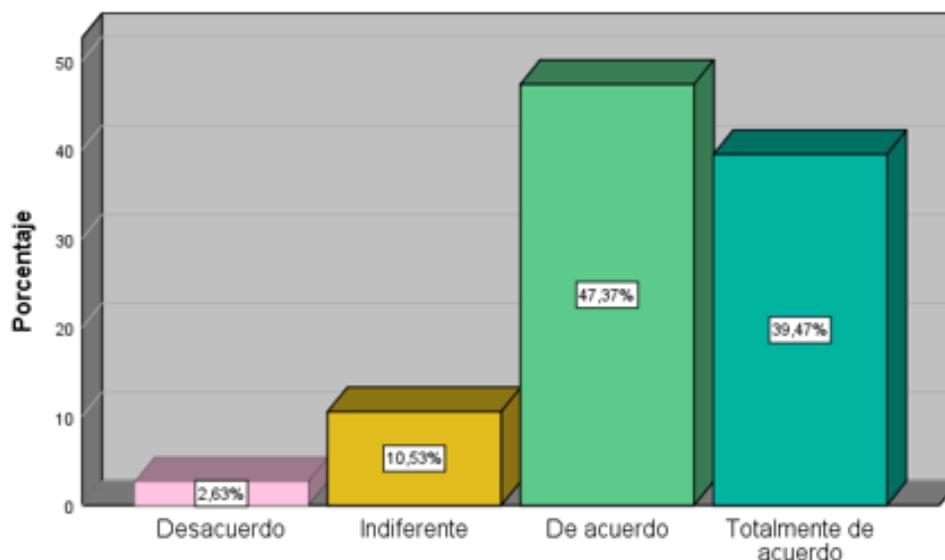
De la gestión pedagógica se obtuvo que un buen número de los docentes directores opinaron que consideran que se ofrecen programas de actualización docente en la institución, y que en la institución se ofrecen capacitaciones para mantener actualizado a los docentes, lo que hace que los estilos de enseñanza empleados favorecen el desarrollo de los estudiantes, dicho grupo de administrativos mencionan que desde su punto de vista los estilos de enseñanza empleados permiten que los estudiantes alcancen sus competencias académicas, a ello se adiciona que bajo su perspectiva los docentes emplean estrategias didácticas para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, el cual consideran que las estrategias didácticas empleadas por los docentes logran captar la atención de los estudiantes.

### **Tabla 15**

*Análisis descriptivo de la gestión comunitaria*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	2	2.6	2.6
Indiferente	8	10.5	13.2
De acuerdo	36	47.4	60.5
Totalmente de acuerdo	30	39.5	100.00
Total	76	100.0	

*Nota:* elaboración propia

**Figura 8***Analisi descriptivo de la gestión comunitaria*

*Nota:* Tabla 15

### **Interpretación y Análisis. -**

Referente a la gestión comunitaria se obtuvo que el 47,4% de los encuestados marcaron la alternativa de acuerdo, otro 39,5% mencionó totalmente de acuerdo, el 10,5% afirmó estar indiferente y solo el 2,6% respondió en desacuerdo.

Se aprecia de los valores encontrados en el cuadro que antecede que un número considerable de los directores aducen que mantienen relaciones colaborativas con otras instituciones y que consideran y promueven la integración del personal con otros centros educativos, dicho contingente de encuestados de acuerdo a su punto de vista aducen que se invita a la comunidad docente a realizar proyectos sociales con los estudiantes, así mismo se invita a los padres a ser parte de los proyectos sociales, los mismos directivos consideran que se implementan jornadas con las familias para el apoyo socio afectivo y cognitivo además que se invita a los padres a ser parte de las actividades escolares

## 4.2 Prueba de hipótesis

### 4.2.1 Hipótesis general

El ministerio de Educación en los últimos años ha ido brindando capacitaciones a los directores para que estos sean líderes pedagógicos el cual repercute en la mejor administración de la entidad educativa a su responsabilidad es así que en esta indagación se pretende indagar cómo se relaciona el liderazgo y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL- Andahuaylas, y para la prueba de hipótesis respectiva se recurrió al estadístico pertinente, cuyos resultados se muestran a continuación.

**Tabla 16**

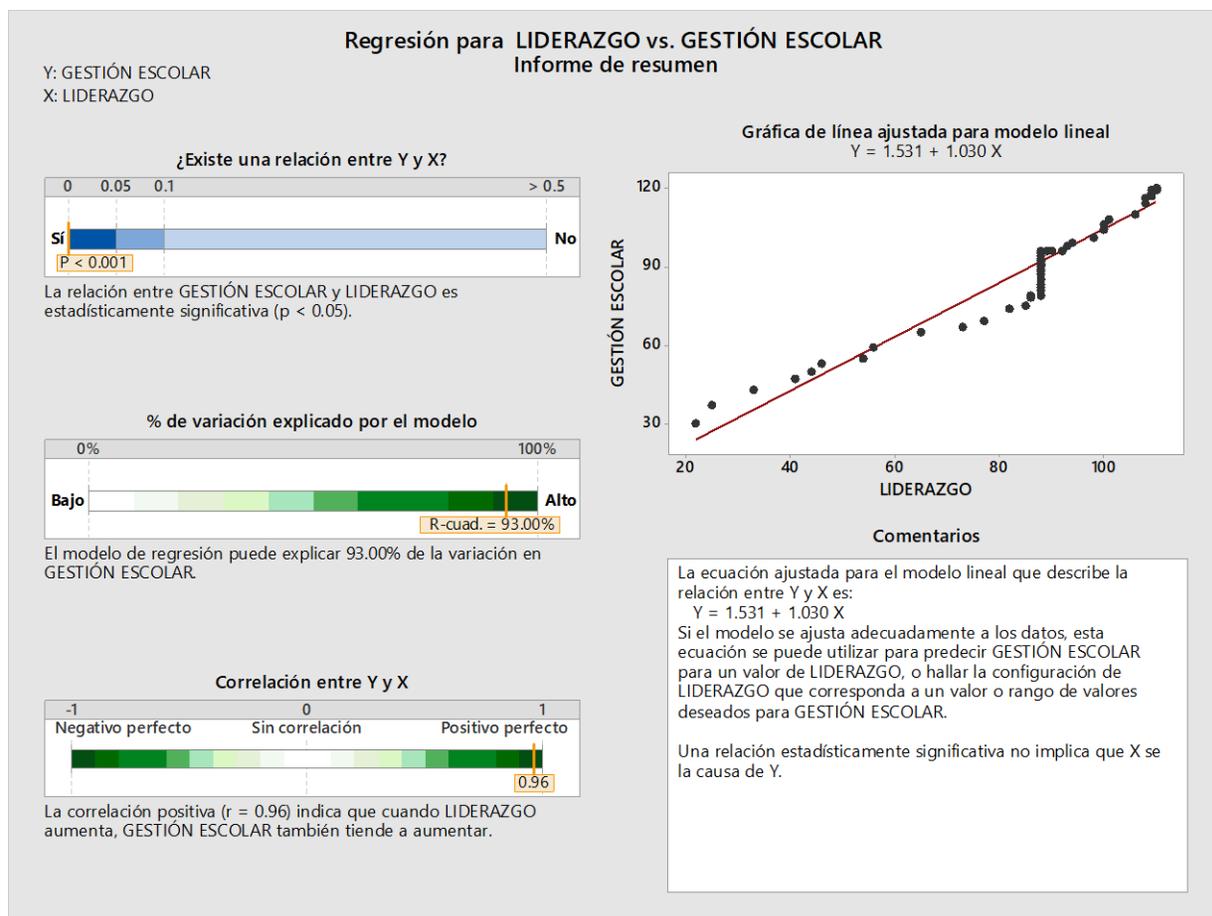
*Análisis de correlación liderazgo y gestión escolar*

		Liderazgo	Gestion escolar
Tau b de	Liderazgo	1.000	.879**
	Sig. (Bilateral)		.000
	N		76
Kendall	Gestion escolar	.879**	1.000
	Sig. (Bilateral)	.000	
	N	76	76
Interpretación y análisis			
Hipótesis estadístico	H <sub>0</sub> : Liderazgo y Gestion escolar no se relaciona significativamente		
	H <sub>a</sub> : Liderazgo y Gestion escolar se relaciona significativamente		
Nivel de significancia	A=0,05		
Coefficiente de correlación	0,876=Alta correlación		
Valor p calculado	P= 0,000		
Conclusion	Como p< 0,05, existe relación alta u significativa		

*Nota:* elaboración Propia

Figura 9

## Correlación liderazgo y gestión escolar



*Nota:* Paquete estadístico SPSS versión 23

**Conclusión.** – Considerando los resultados encontrados en la matriz de dos por dos de Kendall se concluye que existe relación significativa entre el liderazgo y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL - Andahuaylas, este corroborado con la línea de regresión en donde se aprecia que si el liderazgo aumenta en los directores la gestión escolar también tendera a aumentar positivamente.

### 4.2.2 Prueba de hipótesis específicas

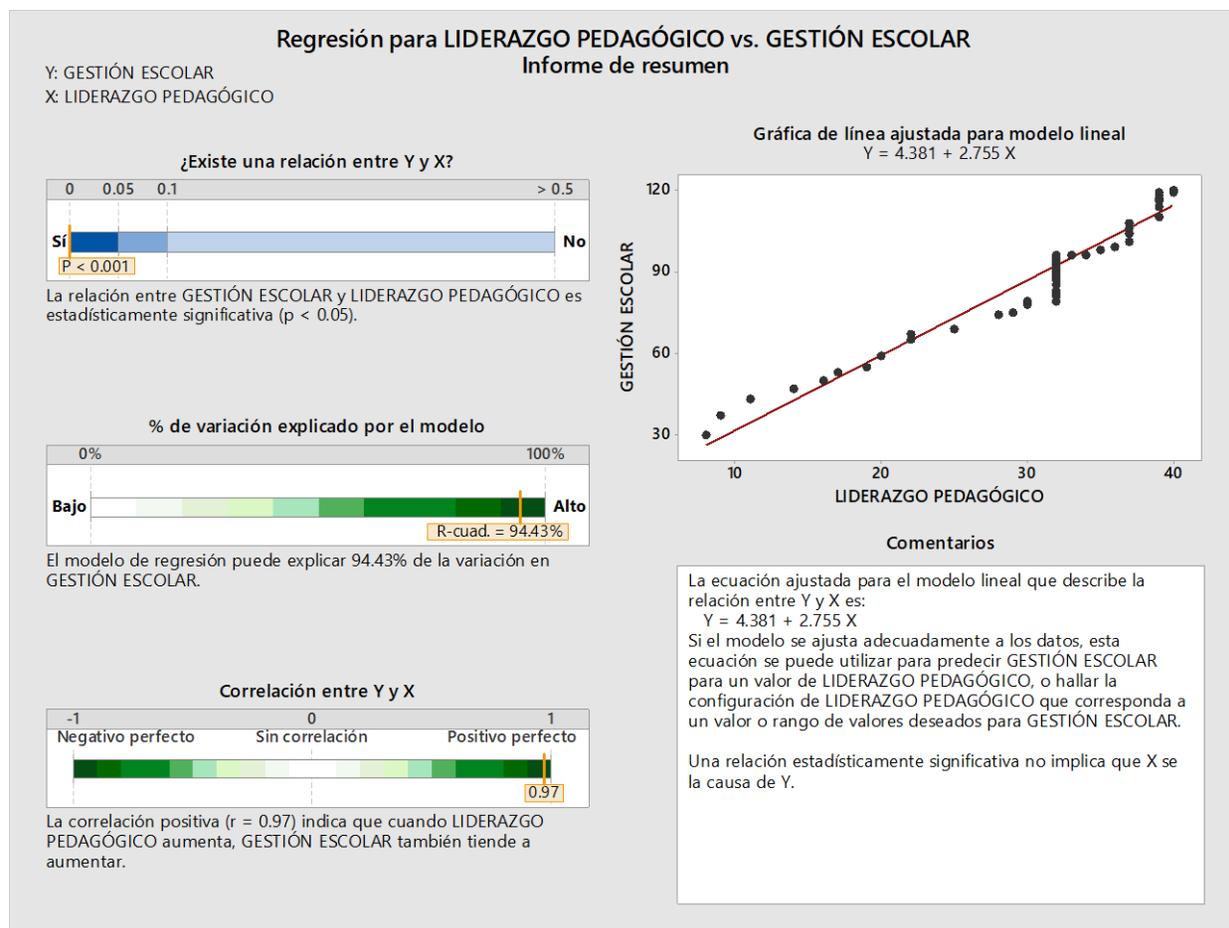
Para el caso de las pruebas de las hipótesis específicas también se realizó similar estación que la anterior tomando en cuenta el respectivo estadístico el cual se aprecian más adelante.

**Tabla 17**

*Analisis de correlación: Liderazgo pedagógico y gestión escolar*

			<b>Liderazgo pedagógico</b>	<b>Gestion escolar</b>
Tau b de	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1.000	.872**
	Pedagógico	Sig. (Bilateral)		.000
		N	76	76
Kendall	Gestion escolar	Coefficiente de correlación	.872**	1.000
		Sig. (Bilateral)	.000	
		N	76	76
Interpretación y análisis				
Hipótesis estadísticas	H <sub>0</sub> = Liderazgo Pedagógico y Gestión Escolar no se relaciona significativamente			
	H <sub>a</sub> = Liderazgo Pedagógico y Gestión Escolar se relaciona significativamente			
Nivel de significancia $\alpha = 0,05$				
Coefficiente de correlación		0,872 = Alta correlación		
Valor p calculado		P= 0,000		
Conclusión		Como $p < 0,05$ Existe relación alta y significativa		

*Nota:* elaboracion propia

**Figura 10***Correlación liderazgo pedagógico y gestión escolar*

*Nota:* Paquete estadístico SPSS versión 23

**Conclusión.** - Considerando los resultados encontrados en la matriz de dos por dos de Kendall se concluye que existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL-Andahuaylas, este corroborado con la línea de regresión en donde se aprecia que si el liderazgo pedagógico aumenta en los directores la gestión escolar también tendera a aumentar positivamente.

Tabla 18

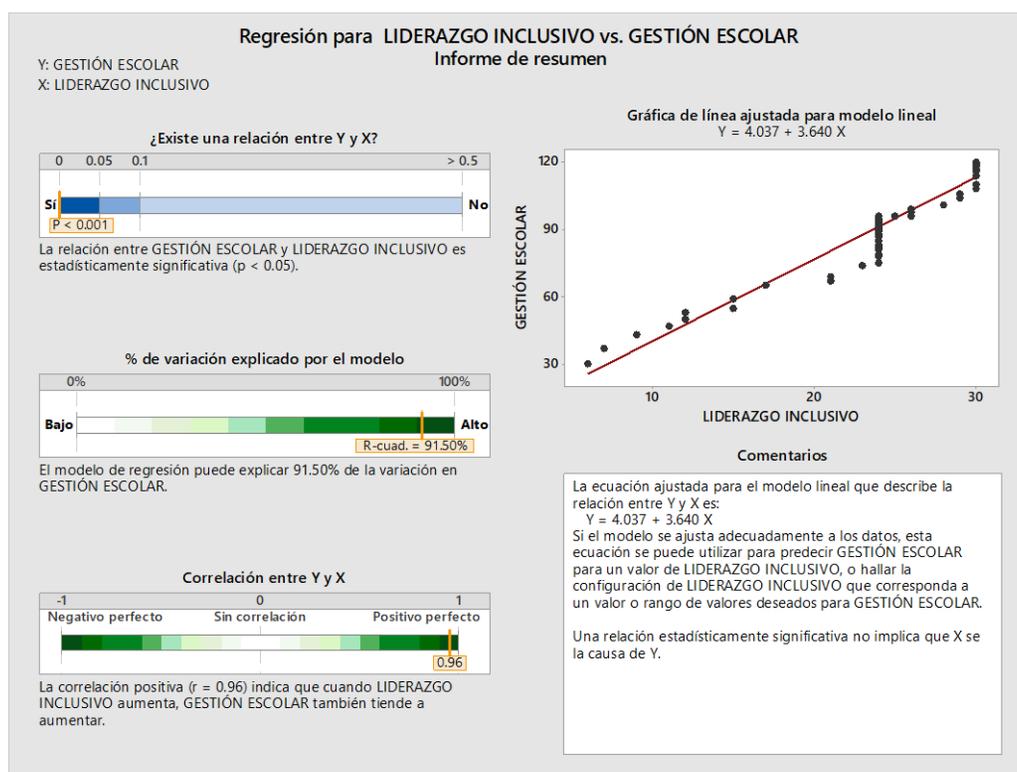
## Correlación liderazgo inclusivo y gestión escolar

		Liderazgo inclusivo	Gestion escolar
Tau b de Kendall	Liderazgo inclusivo	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (Bilateral)	.825**
	Gestion escolar	Coefficiente de correlación	.825**
		Sig. (Bilateral)	.000
		N	76
		N	76
Intepretación y análisis			
Hipótesis estadísticas		H <sub>0</sub> = Liderazgo Inclusivo y Gestion escolar no se relacionan significativamente	
		Ha= Liderazgo Inclusivo y Gestion escolar se relacionan significativamente	
Nivel de significancia $\alpha = 0,05$			
Coeficiente de correlación		0,825 = Alta correlación	
Valor p calculado		p= 0,000	
Conclusión		Como $p < 0,05$ Existe relación alta y significativa	

Nota: SPSS v.25

Figura 11

## Correlación liderazgo inclusivo y gestión escolar



Nota: Paquete estadístico SPSS versión 23

**Conclusión.** - Considerando los resultados encontrados en la matriz de dos por dos de Kendall se concluye que existe relación significativa entre el liderazgo inclusivo y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL - Andahuaylas, este corroborado con la línea de regresión en donde se aprecia que si el liderazgo inclusivo aumenta en los directores la gestión escolar también tendera a aumentar positivamente.

**Tabla 19**

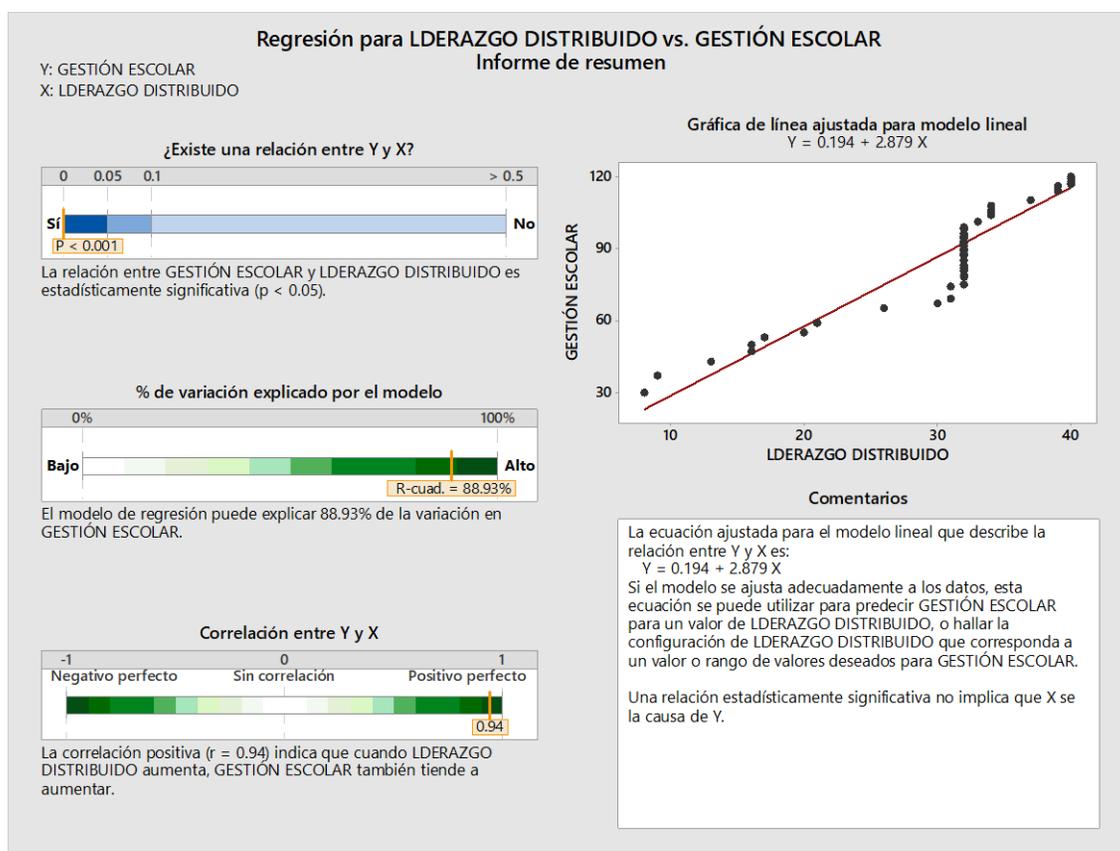
*Correlación liderazgo distribuido y gestión escolar*

			Liderazgo distribuido	Gestion escolar
Tau b de Kendall	Liderazgo Distribuido	Coefficiente de correlación	1.000	.803**
		Sig. (Bilateral)		.000
		N	76	76
	Gestion escolar	Coefficiente de correlación	.803**	1.000
		Sig. (Bilateral)	.000	
		N	76	76
Intepretación y análisis				
Hipótesis estadísticas	H <sub>0</sub> = Liderazgo distribuido y Gestion escolar no se relacionan significativamente			
	Ha= Liderazgo distribuido y Gestion escolar se relacionan significativamente			
Nivel de significancia $\alpha = 0,05$				
Coefficiente de correlación	0,803 = Alta correlación			
Valor p calculado	$p = 0,000$			
Conclusión	Como $p < 0,05$ Existe relación alta y significativa			

*Nota:* elaboración propia

Figura 12

## Correlación liderazgo distribuido y gestión escolar



*Nota:* Paquete estadístico SPSS versión 23

**Conclusión.** - Considerando los resultados encontrados en la matriz de dos por dos de Kendall se concluye que existe relación significativa entre el liderazgo distribuido y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL - Andahuaylas, este corroborado con la línea de regresión en donde se aprecia que si el liderazgo distribuido aumenta en los directores la gestión escolar también tendera a aumentar positivamente.

#### 4.3 Presentación de de resultados

La conducción de una determinada organización, requiere de una buena dirección acompañada por un jefe que lidere al personal con un dominio de capacidades positivas articuladas

a las habilidades blandas, es por ello que en la respectiva indagación se enfocó en ver Cómo se relaciona el liderazgo y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL – Andahuaylas, y que en base al instrumento implementado en esta indagación se encontraron resultados muy relevantes que en base a sus porcentajes mayores se efectuó el análisis descriptivo de cada una de las dimensiones de las variables que acompañan esta investigación el cual se describen a continuación.

De los datos procesados en la estadística descriptiva se encontró que en el cuadro número seis sobre el liderazgo pedagógico que el 50,0% de los directores adujeron que siempre consideran que muestran la capacidad técnica para el cumplimiento de objetivos institucionales, y que también tienen la capacidad para cumplir con las expectativas de gestión escolar, dicho grupo aduce que diseñan instrumentos de gestión escolar considerado el contexto institucional, además desarrollan programas educativos acorde a la realidad institucional, dicho grupo de encuestados utilizan de forma óptima la infraestructura y equipamiento institucional, lo que hace que gestionen el uso óptimo de los recursos financieros para mejorar las metas de aprendizaje, por otro lado dichos docentes consideran que gestionan programas de capacitación para mantener actualizado al personal docente, por otro lado sobre el liderazgo inclusivo en el cuadro número siete se obtuvo que el 47,4% de los encuestados manifestaron que monitorean el ambiente escolar, ya que dentro de esto buscan velar por la justicia social, estos directivos consideran que promueven la participación docente en los procesos de planificación escolar, porque este proceso ayuda a los maestros a implementar estrategias de integración entre todos los actores educativo, por otro lado dicho contingente de directores consideran que promueve la participación familiar, así mismo en el cuadro número ocho sobre el liderazgo distribuido se encontró que el 51,3% de los directivos adujo que consideran que distribuyen los roles laborales de forma equitativa, así como también

distribuyen los roles en función de las capacidad y habilidad del personal docente, este grupo de plana jerárquica mencionan que gestionan espacios de desarrollo colectivo, además gestionan actividades para la participación de todos los actores escolares, este grupo de maestros consideran que es visionario en los proyectos educativos buscando innovar en metodologías de enseñanza, estos jefes también consideran que busca ser flexible en el desarrollo de proyectos educativos.

También se tomó en cuenta los resultados de la variable dos en donde en el cuadro número nueve referente a la gestión estratégica, se estimó que el 52,6% de los maestros directores opinaron que ofrecen las condiciones necesarias para el desarrollo de una trayectoria educativa favorable hasta su culminación, así como también implementan y evalúan oportunamente los instrumentos de gestión escolar, dicho grupo de encuestados aducen que todos conocen el reglamento interno, el cual se cumple con mucha responsabilidad acorde a sus deberes y responsabilidades, a ello se suma que lo que está bajo su punto de vista el tiempo para el cumplimiento de actividades está bien proporcionado, a esto se suma lo encontrado en el cuadro número diez sobre la gestión administrativa, en donde el 48,7% manifestó que se generan espacios para el trabajo colaborativos entre los docentes y se dan los mecanismos de trabajo diseñados que permiten el alcance de objetivos educativos, este grupo de jerárquicos además aducen que desde su punto de vista el personal hace uso de materiales didácticos para apoyar el proceso de aprendizaje, ello porque el personal docente hace uso de recursos metodológicos para el alcance de las metas de aprendizaje, dichos maestros que ocupan la dirección además aducen que está de acuerdo que el uso del presupuesto escolar es el adecuado, así mismo en el cuadro número once referente a la gestión pedagógica se encontró que el 56,6% de los encuestados menciono que consideran que se ofrecen programas de actualización docente en la institución, y que en la institución se ofrecen capacitaciones para mantener actualizado a los docentes, lo que hace que los estilos de enseñanza

empleados favorecen el desarrollo de los estudiantes, dicho grupo de administrativos mencionan que desde su punto de vista los estilos de enseñanza empleados permiten que los estudiantes alcancen sus competencias académicas, a ello se adiciona que bajo su perspectiva los docentes emplean estrategias didácticas para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, en lo referente a la gestión comunitaria en el cuadro número doce se obtuvo que el 47,4% de los docentes encuestados adujeron que mantienen relaciones colaborativas con otras instituciones y que consideran y promueven la integración del personal con otros centros educativos, dicho contingente de encuestados de acuerdo a su punto de vista aducen que se invita a la comunidad docente a realizar proyectos sociales con los estudiantes, así mismo se invita a los padres a ser parte de los proyectos sociales, los mismos directivos consideran que se implementas jornadas con las familias para el apoyo socio afectivo.

Tomando como referencia la data de los cuestionarios y el respectivo procesamiento estadístico se efectuó la prueba de hipótesis de la indagación en donde en el cuadro número trece, mediante la chi cuadrada de Tau b de Kendall se estimó un coeficiente de 0,876 (alta correlación) y con una significatividad muy relevante en donde refleja que el valor de alfa es mayor al p encontrado en dicho estudio, esto corrobora en concluir que existe relación significativa entre el liderazgo y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL - Andahuaylas, este corroborado con la línea de regresión en donde se aprecia que si el liderazgo aumenta en los directores la gestión escolar también tendera a aumentar positivamente, determinación homogénea también se efectuó para las hipótesis específicas.

## CAPITULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

**PRIMERO.** - En el presente estudio se estableció relación significativa directa entre el liderazgo y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL- Andahuaylas, en donde en la tabla número dieciséis, mediante Tau b de Kendall se estimó un coeficiente de 0,879 (alta correlación) y con una significatividad muy relevante en donde refleja que el valor de alfa es mayor al p encontrado este corroborado con la línea de regresión en donde se aprecia que si el liderazgo aumenta en los directores la gestión escolar también tendera a aumentar positivamente.

**SEGUNDO.** – En el presente estudio se determinó la relación significativa directa entre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL – Andahuaylas, en donde en la tabla número diecisiete, mediante Tau b de Kendall se estimó un coeficiente de 0,872 (alta correlación) y con una significatividad muy relevante en donde refleja que el valor de alfa es mayor al p encontrado este corroborado con la línea de regresión en donde se aprecia que si el liderazgo pedagógico aumenta en los directores la gestión escolar también tendera a aumentar positivamente.

**TERCERO.** – En el presente estudio se determinó la relación significativa directa entre el liderazgo inclusivo y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL – Andahuaylas, en donde en la tabla número dieciocho, mediante Tau b de Kendall se estimó un coeficiente de 0,825 (alta correlación) y con una significatividad muy relevante en donde refleja que el valor de alfa es mayor al p encontrado este corroborado con la

línea de regresión en donde se aprecia que si el liderazgo inclusivo aumenta en los directores la gestión escolar también tendera a aumentar positivamente.

**CUARTO.** – En el presente estudio se estableció relación significativa directa entre el liderazgo distribuido y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL – Andahuaylas, en donde en la tabla número diecinueve, mediante Tau b de Kendall se estimó un coeficiente de 0,803 (alta correlación) y con una significatividad muy relevante en donde refleja que el valor de alfa es mayor al p encontrado este corroborado con la línea de regresión en donde se aprecia que si el liderazgo distribuido aumenta en los directores la gestión escolar también tendera a aumentar positivamente.

## 5.2 Recomendaciones

- Se sugiere a los funcionarios de la UGEL- Andahuaylas, mediante el área de Gestión Pedagógica, desarrollar capacitaciones sobre liderazgo en los maestros de las instituciones educativas de su jurisdicción y con ello mantener maestros con capacidades de gestión escolar que beneficiara a su centro educativo y por ende a los estudiantes de manera general.
- Se sugiere a los maestros directivos de las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL- Andahuaylas, socializar sus experiencias positivas en la gestión escolar de sus centros educativos, con todos sus maestros y con ello proyectarse a desarrollar un PCI, que beneficie en el desarrollo pedagógico de la comunidad magisterial.
- Se sugiere a los maestros en general de las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL- Andahuaylas, tomar en cuenta esta experiencia investigativa y hacer llegar sus aportes alturados a sus directores para efectuar probables debilidades en las demás gestiones que realiza dicho directivo en su centro educativo.
- Se sugiere a los padres de familia en especial de las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL – Andahuaylas, mediante su junta directiva apoyar en la gestión que efectúan los directivos para su centro educativo, el cual beneficiara a todos los actores educativos de su colegio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al-edenat, M. (2022). The Investigating the moderation effect of participative and directive leadership styles in the relationship between managerial intelligence and project success. *International Journal of Business and Social Research*, 12(3). <https://thejournalofbusiness.org/index.php/site/article/view/1438>
- Alfonso, J. (2018). *Liderazgo directivo y participación en la gestión escolar de la institución educativa técnica Carlos Lleras restrepo de Ibagué*. Universidad del Tolima. <https://repository.ut.edu.co/server/api/core/bitstreams/203b620f-4eb1-45ea-8fd1-4cdccdcdbdf7a/content>
- Arias, J. y Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación* (1 ed.). Perú: Enfoques Consulting EIRL. .
- Baimyrzaeva, M. (2018). Begginers´guide for applied research process: what is it, and why and how to do it? [Guía para principiantes para el proceso de investigación aplicada: ¿qué es y por qué y cómo hacerlo?]. *Occasional paper*(4). <https://www.ucentralasia.org/Content/Downloads/UCA-IPPA-OP4-Beginners%20Guide%20for%20Applied%20Research%20Process-Eng.pdf>
- Barba, L. y Delgado, K. (2020). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. *Revista Educare*, 25(1). <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1462/1399>
- Chachipanta, J., Leon, E. y Prieto, Y. (2022). La gestión educativa y su relación con el liderazgo organizacional en la Unidad Educativa “11 de Octubre. *Digital Publisher*, 303-316. [https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/1034](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/1034)
- Choi, J., Lee, J. & Kim, B. (2019). How does learner-centered education affect teacher self-efficacy? The case of project-based learning in Korea. *Teaching and Teacher Education*, 85, 45–57. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.05.005>.

- Edinger, S. & Edinger, M. (2018). Improving teacher job satisfaction: the roles of social capital, teacher efficacy, and support. *The Journal of Psychology*, 152(8), 573–593. <https://doi.org/10.1080/00223980.2018.1489364>.
- Eliganur, B. (2020). Emerging trends in commerce: management by objectives. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 7(4), 935-941. <https://www.jetir.org/papers/JETIR2004324.pdf>
- Firman, F. (2020). Natural school management: a new concept of education. *DIJEMSS*, 1(5). <https://dinastipub.org/DIJEMSS>
- Franco, M. (2018). *El liderazgo directivo y su relación en la gestión educativa de instituciones educativas del cercado de la Urbanización El Chipe, Piura, 2018*. Universidad Cesar Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28886>
- García, D. (2019). Distributed leadership, professional collaboration, and teachers' job satisfaction in U.S. schools. *Teaching and Teacher Education*, 79, 111–123. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.12.001>.
- Grazia, V. & Molinari, S. (2021). School climate multidimensionality and measurement: a systematic literature review. *Research Papers in Education*, 36(5), 561-587. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02671522.2019.1697735>
- Guadamud, E., Llerena, E., Morán, F. y Egüez, R. (2021). Incidencia de la Gerencia Educativa con el Liderazgo en el Clima Institucional la Unidad Educativa Veintiocho de may. *Polo del conocimiento*, 6(3), 2070-2093. DOI: 10.23857/pc.v6i3.2493
- Hatziconstis, C. & Kolympari, T. (2021). School climate in international school settings: differences in teacher perceptions among international and domestic-oriented departments. *International Journal of Leadership in Education*, 24(1). <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13603124.2019.1623916?journalCode=ted>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de La Investigación*. Editorial SBS.

- Khassawneh, O. & Hamza, E. (2022). The Effect of Participative Leadership Style on Employees' Performance: The Contingent Role of Institutional Theory. *Administrative Sciences*, 12(195). <https://doi.org/10.3390/admsci12040195>
- Lee, M. & Louis, K. (2019). Mapping a strong school culture and linking it to sustainable school improvement. *Teaching and Teacher Education*, 81, 84–96. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.02.001>.
- Li, G., Liu, H. & Luo, Y. (2018). Directive versus participative leadership: Dispositional antecedents and team consequences. *Journal of Occupational and Organizational*. <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/joop.12213>
- Mejía, N. (2021). Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular. *Revista Publicando*, 8(29), 79-86. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2191/236>
- Molero, M., Perez, M., Atria, L., Oropesa, N. & Gazquez, J. (2019). Burnout, perceived efficacy, and job satisfaction: perception of the educational context in high school teachers. *BioMed Research International*. <https://doi.org/10.1155/2019/1021408>.
- Ministerio de Educación, MINEDU. (2021). *Gestión escolar de instituciones educativas públicas de educación básica*. Lima.
- Montoya, A. (2021). La Gestión Escolar y su Relación con el Liderazgo para el Aprendizaje desde la Percepción del Director. *Perspectivas*, 6(2), 92-98. <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/perspectivas/article/view/3259/3602>
- Mukherjee, S. & Mulla, Z. (2021). Empowering and Directive Leadership: The Cost of Changing Styles. *Business Perspectives and Research*, 10(2). <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/22785337211008321>
- Muliati, A., Sihotang, W. & Octaviany, R. (2022). Effectiveness of School Resources Management in Improving. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR)*, 1(5), 901-916. <https://journal.formosapublisher.org/index.php/eajmr/index>
- Mutmainnah, M., Yuniarsih, T. & Sojanah, J. (2022). The Impact of Directive Leadership on Innovative Work Behavior: The Mediation Role of Continuance Commitment. *Journal of*

- Indonesian Economy and Business*, 37(3).  
<https://journal.ugm.ac.id/v3/jieb/article/view/3377>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Oketch, C. & Karyeija, G. (2022). Directive leadership style and staff motivation in private universities in Uganda: a case of. *Kabale University Interdisciplinary Research Journal (KURJ)*, 1(2), 21-32. <https://kurj.kab.ac.ug/index.php/1/article/view/8/8>
- Oredein, A. & Bello, E. (2022). School climate, principal managerial styles and organisational commitment among junior secondary school teachers in Oyo State, Nigeria. *International Journal of Research -GRANTHAALAYAH*, 10(7), 51-69.  
[https://www.granthaalayahpublication.org/journals/granthaalayah/article/view/IJRG22\\_A07\\_6218](https://www.granthaalayahpublication.org/journals/granthaalayah/article/view/IJRG22_A07_6218)
- Organización de los Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura -OEI. . (2019). Liderazgo directivo. Dimensiones para el análisis de la normativa sobre los directores y directoras escolares en Iberoamérica. OEI. .  
<https://oei.int/downloads/blobs/eyJfcmlpbnRlbnQ9OiJibG9iX2lkIn19--88073e29385e32aff1aef6bf17e3fce9cddbdee1/oei-liderazgo-directivo-digital.pdf>
- Rabanal, J. (2020). *Liderazgo Directivo y Compromiso de Gestión Escolar en la Institución Educativa "Santa Rosa" del distrito de Namora, 2019*. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.  
[http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/1243/tesis%20Juan%20carlos%20%20empastado\\_CORREGIDO\\_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/1243/tesis%20Juan%20carlos%20%20empastado_CORREGIDO_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rojas, A., Salinas, L. y Chavez, J. (2019). Clima institucional y gestión pedagógica en educación secundaria, Huánuco. 2017. *Opción. Revista de Ciencias Humanas y sociales*, 90(35), 83-99.
- Saenz, L. (2018). *Liderazgo pedagógico directivo y la calidad de la Gestión Educativa de la Institución Educativa N°89008, Chimbote, 2017*. Universidad de San Pedro.

- [http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/10760/Tesis\\_57947.pdf?sequence=1](http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/10760/Tesis_57947.pdf?sequence=1)
- Senguo, E. & Ilomo, O. (2020). Effect of School Management on Students' Perceived Academic Achievement among Seventh-Day Adventist Secondary Schools in North East Tanzania. *East African Journal of Education and Social Sciences*, 1(3), 105-110. DOI: <https://doi.org/10.46606/eajess2020v01i03.0048>
- Shaukat, S., Vishnumolakala, V. & Al Bustami, G. (2019). The impact of teachers' characteristics on their self-efficacy and job satisfaction: a perspective from teachers engaging students with disabilities. *Journal of Research in Special Educational Needs*, 19(1), 68-76. <https://doi.org/10.1111/1471-3802.12425>.
- Thawinkarn, D., Tang, K. & Ariratana, W. (2018). Relationship between perceived directors' leadership and classroom quality of primary schools in Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(2), 230-235. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2452315118301760>
- Urquizo, L. (2021). *El liderazgo directivo y gestión educativa en educación Inicial del distrito de Nuevo Chimbote – 2020*. Universidad Católica Los Angeles Chimbote. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/19452>
- Vela, A., Cáceres, T., Vela, A. y Gamero, H. (2020). Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas. *Revista de Ciencias Sociales*, 376-400. <https://www.redalyc.org/journal/280/28064146025/html/>
- Vila, H. (2018). *Liderazgo directivo y Gestión educativa en las Instituciones Educativas Públicas del nivel Primaria de la UGEL N° 04 –Comas, 2018*. Universidad Cesar Vallejo. Liderazgo directivo y Gestión educativa en las Instituciones Educativas Públicas del nivel Primaria de la UGEL N° 04 –Comas, 2018
- Vito, R. (2020). Social work leadership revisited: participatory versus directive approaches during service system transformation. *Journal of Social Work Practice*, 34(1). <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02650533.2018.1529026>

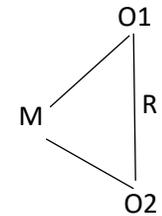
- Wang, Q., Hou, H. & Li, Z. (2022). Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. *Front Psychol*, 13. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9204162/>
- Yada, A., Tolvanen, A., Malinen, O., Imai-Matsumura, K., Shimada, H., Koike, R. & Savolainen, H. (2019). Teachers' self-efficacy and the sources of efficacy: a cross-cultural investigation in Japan and Finland. *Teaching and Teacher Education*, 81, 13–24. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.01.014>.
- Zakariya, Y., Goodchild, S., Bjørkestøl, K. & Nilsen, H. (2019). Calculus self-efficacy inventory: Its development and relationship with approaches to learning. *Education Sciences*, 9(3), 170-180. <https://doi.org/10.3390/educsci9030170>.
- Zhu, M., Liu, Q., Fu, Y., Yang, T., Zhang, X. & Shi, J. (2018). The relationship between teacher self-concept, teacher efficacy and burnout. *Teachers and Teaching*, 24(7), 788–801. <https://doi.org/10.1080/13540602.2018.1483913>.

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia

#### Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable 1: Liderazgo	Tipo: Básica
¿Cómo se relaciona el liderazgo y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas 2023?	Establecer la relación entre el liderazgo y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas Publicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas 2023	Existe relación significativa entre el liderazgo y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas, 2023	Dimensiones Liderazgo pedagógico Liderazgo inclusivo Liderazgo distribuido  Variable 2: Gestión escolar	Nivel: Correlacional  Diseño: no experimental de corte transversal
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Dimensiones Gestión Estratégica Gestión administrativa Gestión pedagógica Gestión comunitaria	
¿Cómo se relaciona el liderazgo pedagógico y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas 2023?	Determinar la relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas Publicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas 2023	Existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas, 2023		
¿Cómo se relaciona el liderazgo inclusivo y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas 2023?	Determinar la relación entre el liderazgo inclusivo y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas Publicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas 2023  Establecer la relación entre el liderazgo distribuido y la	Existe relación significativa entre el liderazgo inclusivo y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas, 2023		



**Donde:**

**M:** Muestra

**V1:** liderazgo

**V2:** gestión escolar

**R:** Relación entre V1 y V2

**Población:** 76 directores de las Instituciones Educativas Publicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas 2023

**Muestra:** 76 directores de las Instituciones Educativas Publicas

---

¿Cómo se relaciona el liderazgo distribuido y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas 2023?	gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas Publicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas 2023	Existe relación significativa entre el liderazgo distribuido y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas, 2023	de nivel secundario UGEL Andahuaylas 2023  <b>Técnica:</b> Encuesta  <b>Instrumento:</b> Cuestionario  <b>Análisis de datos:</b> Estadística descriptiva  <b>Técnica de hipótesis:</b> Tau-b de kendall
--	--	---	---

---

*Nota: Elaboración propia*

## Anexo 2: Instrumentos de recolección de información



**NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN EDUCACIÓN  
MENCION GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

### **CUESTIONARIO SOBRE “EL LIDERAZGO” PARA DIRECTIVOS**

Buenos días, estimado(a) participante, el presente cuestionario tiene como propósito establecer la relación entre el liderazgo y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas Publicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas 2023, por lo que le solicito responda a cada uno de los enunciados con completa sinceridad. La información que nos brindará será completamente anónima y únicamente será utilizada para los fines de esta investigación.

**Instrucciones:** Le invitamos a marcar con (X) la respuesta que más se ajusta a lo que considera, le recordamos que no hay respuestas buenas o malas solo respuestas.

<b>Escala de Medición</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>Valoración</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>N°</b>	<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Dimensión: Liderazgo pedagógico</b>						
<b>Indicador: Objetivos y expectativas</b>						
1	¿Considera que muestra la capacidad técnica para el cumplimiento de objetivos institucionales?					
2	¿Considera que tiene la capacidad para cumplir con las expectativas de gestión escolar?					
<b>Indicador 2: Gestión de programas educativos.</b>						

3	¿Considera que diseña instrumentos de gestión escolar considerado el contexto institucional?					
4	¿Considera que desarrolla programas educativos acorde a la realidad institucional?					
<b>Indicador 3: Adquisición de recursos.</b>						
5	¿Considera que utiliza de forma óptima la infraestructura y equipamiento institucional?					
6	¿Considera que gestiona el uso óptimo de los recursos financieros para mejorar las metas de aprendizaje?					
<b>Indicador 4: Promoción del desarrollo profesional del docente</b>						
7	¿Considera que gestiona programas de capacitación para mantener actualizado al personal docente?					
8	¿Considera que motiva al personal docente para trabajar con nuevas metodologías educativas?					
<b>Dimensión 2: Liderazgo inclusivo</b>						
<b>Indicador 5: Cultura de justicia social</b>						
9	¿Considera que monitorea el ambiente escolar?					
10	¿Considera que busca velar por la justicia social?					
<b>Indicador 6: Potenciar la apertura de comunidades profesionales escolares.</b>						
11	¿Considera que promueve la participación docente en los procesos de planificación escolar?					
12	¿Considera que implementa estrategias de integración entre todos los actores educativo?					
<b>Indicador 7: Promover la colaboración entre la escuela y la familia.</b>						
13	¿Considera que promueve la participación familiar?					
14	¿Considera que genera espacios colaborativos entre docentes y padres?					
<b>Dimensión 3: Liderazgo distribuido</b>						
<b>Indicador 8: Distribución de roles</b>						
15	¿Considera que distribuye los roles laborales de forma equitativa?					
16	¿Considera que distribuye los roles en función de las capacidad y habilidad del personal docente?					
<b>Indicador 9: Creación de oportunidades de desarrollo colectivo</b>						
17	¿Considera que gestiona espacios de desarrollo colectivo?					

18	¿Considera que gestiona actividades para la participación de todos los actores escolares?					
<b>Indicador 10: Fomentar la innovación</b>						
19	¿Considera que es visionario en los proyectos educativos?					
20	¿Considera que busca innovar en metodologías de enseñanza?					
<b>Indicador 11: Flexibilidad y pragmatismo</b>						
21	¿Considera que busca ser flexible en el desarrollo de proyectos educativos?					
22	¿Considera que busca soluciones pragmáticas?					

Gracias por su apoyo



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRIA EN EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**CUESTIONARIO SOBRE “GESTIÓN ESCOLAR” PARA LOS DIRECTIVOS**

Buenos días, estimado(a) participante, el presente cuestionario tiene como propósito establecer la relación entre el liderazgo y la gestión escolar de los directivos en las Instituciones Educativas Publicas de nivel secundario UGEL Andahuaylas 2023, por lo que le solicito responda a cada uno de los enunciados con completa sinceridad. La información que nos brindará será completamente anónima y únicamente será utilizada para los fines de esta investigación.

**Instrucciones:** Le invitamos a marcar con (X) la respuesta que más se ajusta a lo que considera, le recordamos que no hay respuestas buenas o malas solo respuestas:

Escala de Medición	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración	1	2	3	4	5

N°	Ítems	1	2	3	4	5
<b>Dimensión 1: Gestión estratégica</b>						
<b>Indicador: Gestión escolar</b>						
1	Se ofrecen las condiciones necesarias para el desarrollo de una trayectoria educativa favorable hasta su culminación					
2	Se implementa y evalúa oportunamente los instrumentos de gestión escolar					
<b>Indicador 2: Reglamento interno</b>						
3	Cree usted que todos conocen el reglamento interno					
4	Considera usted que se cumple con el reglamento interno					
<b>Indicador 3: Empleo de tiempo y espacio</b>						

5	Bajo su punto de vista el tiempo para el cumplimiento de actividades está bien proporcionado					
6	Considera que el espacio que disponen para el cumplimiento de metas es el adecuado					
<b>Dimensión 2: Gestión administrativa</b>						
<b>Indicador 4: Uso de los recursos humanos</b>						
7	Considera que se generan espacios para el trabajo colaborativos entre los docentes					
8	Cree usted los mecanismos de trabajo diseñados por permiten el alcance de objetivos educativos					
<b>Indicador 5: Uso de materiales</b>						
9	Desde su punto de vista el personal hace uso de materiales didácticos para apoyar el proceso de aprendizaje					
10	Cree usted que el personal docente hace uso de recursos metodológicos para el alcance de las metas de aprendizaje					
<b>Indicador 6: Uso del presupuesto</b>						
11	De acuerdo a usted el uso del presupuesto escolar es el adecuado					
12	De acuerdo a su punto de vista el uso del presupuesto institucional permite el logro de metas escolares					
<b>Dimensión 3: Gestión pedagógica</b>						
<b>Indicador 7: Actualización docente</b>						
13	Considera que se ofrecen programas de actualización docente en la institución.					
14	Cree usted que en la institución se ofrecen capacitaciones para mantener actualizado a los docentes					
<b>Indicador 8: Estilo de enseñanza</b>						
15	Considera que los estilos de enseñanza empleados favorecen el desarrollo de los estudiantes					
16	Desde su punto de vista los estilos de enseñanza empleados permiten que los estudiantes alcancen sus competencias académicas					
<b>Indicador 9: Estrategias didácticas</b>						
17	Bajo su perspectiva los docentes emplean estrategias didácticas para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje					
18	Considera que las estrategias didácticas empleadas por los docentes logran captar la atención de los estudiantes					
<b>Dimensión 4: Gestión comunitaria</b>						

<b>Indicador 10: Relación con otras instituciones</b>					
19	Cree usted que se mantienen relaciones colaborativas con otras instituciones				
20	Considera que promueve la integración del personal con otros centros educativos				
<b>Indicador 11: Realización de proyectos sociales</b>					
21	De acuerdo a su punto de vista se invita a la comunidad docente a realizar proyectos sociales con los estudiantes				
22	Desde su perspectiva se invita a los padres a ser parte de los proyectos sociales				
<b>Indicador 12: Vinculo con padres de familia</b>					
23	Considera que se implementas jornadas con las familias para el apoyo socio afectivo y cognitivo				
24	Cree usted que se invita a los padres a ser parte de las actividades escolares				

Gracias por su apoyo





## BASE DE DATOS GESTIÓN ESCOLAR.

DIRECTORES	GESTIÓN ESTRATÉGICA							GESTIÓN ADMINISTRATIVA							GESTIÓN PEDAGÓGICA							GESTIÓN COMUNITARIA						
	1	2	3	4	5	6	TOTAL	7	8	9	10	11	12	TOTAL	13	14	15	16	17	18	TOTAL	19	20	21	22	23	24	TOTAL
1	4	4	4	4	4	4	24	4	4	5	4	2	2	21	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24
2	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	4	4	28	5	5	5	5	4	4	28	5	5	5	5	5	5	30
3	4	4	4	4	4	4	24	5	5	4	4	2	4	24	3	2	4	4	4	4	21	4	3	4	4	5	5	25
4	4	3	4	4	4	4	23	4	4	4	4	2	2	20	3	2	4	4	4	4	21	4	4	3	3	3	4	21
5	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	2	3	21	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24
6	1	4	4	4	4	4	21	4	4	4	4	1	1	18	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24
7	4	5	5	5	4	4	27	5	5	5	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	24	4	5	4	4	4	5	26
8	4	5	2	3	3	3	20	4	3	2	3	4	4	20	3	3	4	3	4	4	21	2	2	3	4	4	4	19
9	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	3	3	4	4	4	4	22
10	4	5	4	5	4	5	27	4	5	4	4	4	5	26	5	4	4	4	4	4	25	4	5	5	5	4	4	27
11	4	1	4	4	2	2	17	5	2	4	5	2	4	22	4	4	5	4	4	5	26	4	4	5	5	4	4	26
12	2	2	4	2	2	3	15	4	4	3	4	1	3	19	1	1	3	2	4	4	15	4	1	1	4	4	4	18
13	5	4	4	2	2	2	19	2	4	4	2	3	2	17	4	3	4	2	3	3	19	4	4	3	4	4	3	22
14	4	4	4	4	2	4	22	4	3	4	4	4	2	21	5	4	4	4	2	4	23	3	4	4	4	4	4	23
15	4	5	4	4	4	4	25	4	4	4	4	5	2	23	1	1	4	4	4	4	18	2	5	4	4	4	5	24
16	4	4	5	4	2	2	21	4	4	4	4	2	2	20	4	4	4	4	4	4	24	2	4	4	2	4	4	20
17	4	4	2	2	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	3	4	4	22
18	5	5	5	5	5	2	27	4	4	4	4	1	1	18	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	4	4	4	25
19	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	1	1	18	2	4	4	4	5	4	23	4	4	4	5	4	4	25
20	5	4	4	4	4	4	25	4	4	3	4	3	4	22	2	2	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	4	25
21	2	4	4	4	4	2	20	2	2	4	4	2	2	16	2	2	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24
22	4	5	4	4	5	5	27	5	5	4	4	4	4	26	4	4	5	5	4	4	26	4	4	5	5	4	4	26
23	5	5	5	4	5	5	29	4	5	5	5	4	4	27	4	4	4	5	4	4	25	4	5	4	4	5	5	27
24	4	2	3	2	3	3	17	3	3	4	2	2	3	17	2	2	3	3	3	2	15	2	2	2	2	3	3	14
25	4	4	4	3	4	4	23	4	2	5	4	2	2	19	2	4	4	4	4	4	22	4	4	4	4	5	5	26
26	4	5	4	4	3	4	24	4	4	5	5	3	4	25	4	4	5	4	5	5	27	4	4	5	5	4	4	26
27	4	5	4	3	4	5	25	4	5	4	4	4	5	26	4	4	5	5	4	4	26	4	4	4	4	4	4	24
28	4	4	4	4	2	4	22	4	2	4	4	2	2	18	4	2	4	5	4	4	23	2	2	2	4	4	4	18
29	1	2	2	1	2	2	10	2	2	2	4	2	2	14	2	2	1	1	4	4	14	1	1	4	1	2	2	11
30	4	4	3	3	4	4	22	4	4	4	4	4	4	24	3	3	4	4	4	4	22	4	4	3	3	4	4	22
31	4	2	2	2	4	2	16	4	2	4	4	2	2	18	2	2	4	2	4	4	18	2	2	2	2	2	4	14
32	2	4	4	2	3	2	17	4	4	4	4	2	3	21	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	2	4	4	22
33	2	2	2	3	4	2	15	4	4	4	4	3	3	22	4	3	4	4	4	3	22	2	2	4	4	4	4	20
34	4	3	3	4	4	4	22	5	4	4	5	4	4	26	5	4	5	4	4	4	26	4	4	4	4	4	4	24
35	5	4	5	4	4	3	25	4	4	4	4	4	4	24	4	4	5	5	5	5	28	4	4	4	4	4	4	24
36	2	1	1	2	1	2	9	1	2	4	4	2	2	15	1	1	2	2	4	4	14	2	1	1	1	1	3	9
37	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	4	4	28	5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	4	5	5	26
38	2	4	2	2	2	2	14	4	2	4	4	2	2	18	2	4	2	2	4	4	18	4	4	4	4	4	4	24
39	4	4	4	4	3	4	23	4	4	4	4	2	2	20	3	3	3	3	4	3	19	4	4	4	4	3	3	22
40	4	4	3	3	3	2	19	2	3	2	4	3	3	17	2	2	4	4	4	4	20	3	3	3	3	3	3	18

41	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	3	3	4	4	4	4	22
42	3	4	3	3	3	4	20	4	4	4	4	2	2	20	3	3	4	4	4	4	22	3	3	3	3	4	4	20
43	4	4	5	4	5	5	27	4	4	5	4	2	2	21	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	4	4	23
44	4	5	4	4	4	4	25	4	4	5	4	2	4	23	4	4	5	4	4	4	25	4	5	4	4	4	4	25
45	4	4	4	1	4	4	21	4	4	4	4	2	2	20	4	4	4	4	5	4	25	4	4	4	4	4	4	24
46	4	4	4	5	4	4	25	5	4	4	4	2	4	23	2	4	5	4	5	4	24	5	4	4	5	4	5	27
47	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	2	2	20	4	3	4	4	2	4	21	3	4	4	4	4	4	23
48	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	4	3	2	22	3	5	4	4	4	4	24	4	4	4	4	5	5	26
49	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30
50	4	2	4	4	4	4	22	4	4	4	4	1	1	18	4	4	4	1	4	4	21	1	1	4	4	4	4	18
51	4	5	3	5	4	4	25	4	4	4	5	5	5	27	4	4	4	4	4	4	24	4	5	4	5	4	4	26
52	4	4	5	5	5	5	28	4	3	5	5	4	5	26	4	5	4	4	5	5	27	5	5	4	4	4	4	26
53	4	4	5	5	5	5	28	5	5	5	5	4	4	28	4	4	5	5	4	4	26	4	5	5	5	4	5	28
54	5	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	5	4	5	26
55	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	4	5	29	4	5	4	5	5	5	28	5	5	4	4	5	4	27
56	4	4	4	4	4	4	24	5	5	5	4	4	5	28	5	5	5	5	5	5	30	5	5	4	4	5	5	28
57	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	5	5	26	4	5	4	5	4	4	26
58	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	5	5	4	26	4	5	5	5	5	5	29
59	5	5	4	4	5	5	28	4	4	4	4	5	5	26	4	4	4	5	5	4	26	5	5	5	5	5	5	30
60	5	5	5	5	5	4	29	5	5	4	4	4	4	26	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	4	4	28
61	4	4	5	5	3	3	24	4	4	4	3	3	3	21	4	4	4	4	3	3	22	4	3	4	3	3	4	21
62	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30
63	4	5	5	2	2	2	20	2	4	2	4	4	2	18	2	2	2	4	5	4	19	2	5	4	4	4	2	21
64	4	4	2	5	4	4	23	4	4	2	4	2	2	18	2	3	3	3	2	4	17	3	2	2	2	2	2	13
65	2	4	3	2	4	4	19	2	4	3	1	2	5	17	2	2	4	4	4	4	20	4	3	3	4	4	4	22
66	5	4	5	4	4	4	26	4	5	5	5	5	4	28	4	5	4	4	4	5	26	4	5	4	5	5	5	28
67	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	2	4	4	4	4	22	4	4	4	4	4	4	24
68	4	4	2	2	2	2	16	4	3	4	4	2	2	19	2	4	2	2	4	3	17	4	4	4	4	4	4	24
69	4	4	4	3	2	3	20	4	4	3	3	2	1	17	3	3	4	4	4	4	22	4	4	4	4	4	4	24
70	4	4	2	3	4	4	21	4	4	4	4	2	2	20	2	3	4	4	4	4	21	4	4	4	4	4	4	24
71	1	4	4	4	4	2	19	4	4	4	2	1	1	16	2	1	5	5	5	4	22	4	4	2	4	4	5	23
72	4	5	5	4	5	4	27	4	5	4	4	5	5	27	4	4	4	4	4	4	24	5	4	5	5	4	4	27
73	4	4	2	4	4	4	22	4	2	4	4	2	2	18	2	2	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24
3	4	4	5	4	2	2	21	4	2	5	4	1	4	20	4	4	5	4	4	5	26	2	2	2	2	2	4	14
75	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	3	4	23
76	4	3	3	3	4	4	21	4	4	4	4	2	2	20	3	3	4	4	3	4	21	2	3	3	4	4	4	20

**PARA ALFA DE CRONBACH**  
**VARIABLE 1**  
**LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	total ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	Alfa de Cronbach
Item1	58.895	13.554	0.8973	1.0000	0.7828
Item2	58.908	13.377	0.9566	1.0000	0.7748
Item3	58.987	13.466	0.9753	1.0000	0.7783
Item4	59.026	13.504	0.9600	1.0000	0.7801
Item5	59.000	13.448	0.9573	1.0000	0.7778
Item6	59.039	13.342	0.9576	1.0000	0.7734
Item7	59.224	13.525	0.9050	1.0000	0.7815
Item8	59.026	13.514	0.9645	1.0000	0.7805
TOTAL1	31.474	7.180	1.0000	1.0000	0.9851

**Alfa de Cronbach**

Alfa  
0.8049

**LIDERAZGO INCLUSIVO**

Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	total ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	Alfa de Cronbach
Item9	43.895	9.785	0.9771	1.0000	0.7887
Item10	43.855	9.724	0.9621	1.0000	0.7854
Item11	43.842	9.852	0.9634	1.0000	0.7930
Item12	43.868	9.897	0.9643	1.0000	0.7957
Item13	43.816	9.903	0.9773	1.0000	0.7959
Item14	43.855	9.713	0.9740	1.0000	0.7844
TOTAL2	23.921	5.351	1.0000	1.0000	0.9879

**Alfa de Cronbach**

Alfa  
0.8234

## LIDERAZGO DISTRIBUIDO

Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	total ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	Alfa de Cronbach
Item15	59.211	12.549	0.9687	1.0000	0.7816
Item16	59.237	12.471	0.9738	1.0000	0.7780
Item17	59.224	12.563	0.9414	1.0000	0.7825
Item18	59.197	12.500	0.9809	1.0000	0.7792
Item19	59.171	12.465	0.9682	1.0000	0.7778
Item20	59.105	12.598	0.9249	1.0000	0.7842
Item21	59.276	12.439	0.9734	1.0000	0.7766
Item22	59.263	12.479	0.9674	1.0000	0.7784
TOTAL3	31.579	6.670	1.0000	1.0000	0.9898

### Alfa de Cronbach

Alfa
0.8061

## VARIABLE 2 GESTIÓN ESTRATÉGICA

Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	total ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	Alfa de Cronbach
Item1	41.711	10.425	0.9236	1.0000	0.7923
Item2	41.592	10.451	0.9218	1.0000	0.7938
Item3	41.724	10.340	0.9696	1.0000	0.7866
Item4	41.895	10.309	0.9685	1.0000	0.7849
Item5	41.855	10.352	0.9725	1.0000	0.7872
Item6	41.908	10.378	0.9324	1.0000	0.7895
TOTAL1	22.789	5.658	1.0000	1.0000	0.9813

### Alfa de Cronbach

Alfa
0.8218

## GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	total ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	Alfa de Cronbach
Item7	40.066	9.556	0.9031	1.0000	0.7876
Item8	40.184	9.474	0.9010	1.0000	0.7825
Item9	40.013	9.609	0.9190	1.0000	0.7908
Item10	40.039	9.675	0.8693	1.0000	0.7957
Item11	41.092	9.193	0.8914	1.0000	0.7661
Item12	40.895	9.144	0.9031	1.0000	0.7629
TOTAL2	22.026	5.146	1.0000	1.0000	0.9483

### Alfa de Cronbach

Alfa
0.8138

## GESTIÓN PEDAGÓGICA

Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	total ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	Alfa de Cronbach
Item13	42.645	8.385	0.8902	1.0000	0.7687
Item14	42.592	8.354	0.9203	1.0000	0.7656
Item15	42.053	8.636	0.9269	1.0000	0.7843
Item16	42.158	8.514	0.9354	1.0000	0.7756
Item17	41.987	8.764	0.9105	1.0000	0.7935
Item18	42.000	8.898	0.8671	1.0000	0.8034
TOTAL3	23.039	4.683	1.0000	1.0000	0.9527

### Alfa de Cronbach

Alfa
0.8149

## GESTIÓN COMUNITARIA

Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	total ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	Alfa de Cronbach
Item19	42.803	9.341	0.9474	1.0000	0.7825
Item20	42.697	9.236	0.9666	1.0000	0.7756
Item21	42.711	9.413	0.9694	1.0000	0.7865
Item22	42.579	9.376	0.9729	1.0000	0.7841
Item23	42.553	9.567	0.9379	1.0000	0.7968
Item24	42.408	9.665	0.9134	1.0000	0.8033
TOTAL4	23.250	5.144	1.0000	1.0000	0.9784

### Alfa de Cronbach

Alfa  
0.8211