

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
ESCUELA DE POSGRADO



=====

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y PERFIL PROFESIONAL DEL DIRECTOR EN
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL INICIAL DE LA ZONA
URBANA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE CORONEL
PORTILLO, UCAYALI, 2020**

=====

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE DOCTOR EN
EDUCACIÓN**

DINA ESTHER PINEDO CORAL

PUCALLPA-PERU
2021



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
ESCUELA DE POSGRADO**



ANEXO N° 4

ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE DOCTOR

En el Salón de Grados de la Escuela de Posgrado siendo las 9:00 horas, del día 06 de 09 de 2021, ante el Jurado Dictaminador de Tesis constituido por:

Dra. OTILIA HERNANDEZ PANDURO Presidente

Dra. JULIO CESAR PASTOR SEGURA Secretario

Dra. ILENKA GORDA RAMIREZ Vocal

El aspirante al GRADO DE DOCTOR en EDUCACIÓN

Don(ña) DINA ESTHER PINEDO CORAL

Procedió al acto de Defensa:

a. Con la exposición de la Tesis titulada:

LIDERAZGO DIRECTIVO Y PERFIL PROFESIONAL DEL DIRECTOR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL INICIAL DE LA ZONA URBANA DE LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL DE CARANAVEL FORTILLO, UCAYALI 2020

b. Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante a Doctor, teniendo presente los criterios siguientes:

- Presentación personal
- Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y solución a un problema social y Recomendaciones
- Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente
- Dicción y dominio de escenario

Así mismo, el Jurado planteó a la tesis las observaciones siguientes:

Obteniendo en consecuencia el Doctorando la Nota (10)

Equivalente a APROBADO, por lo que se recomienda (aprobado o desaprobado)

Los miembros del Jurado, firman el presente ACTA en señal de conformidad, en Pucallpa, siendo las 10:30 Horas del 06 de 09 del 2021.

SECRETARIO

PRESIDENTE

VOCAL



UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
VICERRECTORADO DE INVESTIGACION
DIRECCION DE PRODUCCION INTELECTUAL

CONSTANCIA

ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACION

SISTEMA ANTIPLAGIO URKUND

N° V/0020-2021

La Dirección General de Producción Intelectual, hace constar por la presente, que el Informe Final (Tesis) Titulado:

"LIDERAZGO DIRECTIVO Y PERFIL PROFESIONAL DEL DIRECTOR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL INICIAL DE LA ZONA URBANA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE CORONEL PORTILLO, UCAYALI, 2020"

Cuyo autor (es)	:	PINEDO CORAL, DINA ESTHER
Escuela	:	POSGRADO
Doctorado	:	EN EDUCACIÓN.
Asesor(a)	:	Dra. CHOY SANCHEZ PANDURO, JESSENIA

Después de realizado el análisis correspondiente en el Sistema Antiplagio URKUND, dicho documento presenta un **porcentaje de similitud de 09%**.

En tal sentido, de acuerdo a los criterios de porcentaje establecidos en el artículo 9 de la DIRECTIVA DE USO DEL SISTEMA ANTIPLAGIO URKUND, el cual indica que no se debe superar el 10%. Se declara, que el trabajo de investigación: **SI** Contiene un porcentaje aceptable de similitud, por lo que **SI** se aprueba su originalidad.

En señal de conformidad y verificación se entrega la presente constancia.

Fecha: 25/01/2021



Dra. DINA PARI QUISPE
Dirección de Producción Intelectual

REPOSITORIO DE TESIS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

AUTORIZACION DE PUBLICACION DE TESIS

Yo, DINA ESTHER PINEDO CORAL

Autor de la TESIS titulada:

LIDERAZGO DIRECTIVO Y PERFIL PROFESIONAL DEL DIRECTOR EN
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL INICIAL DE LA ZONA
URBANA DE LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL DE
CORONEL PORTILLO, UCAYALI 2020Sustentada el año: 2021Con la asesoría de: DRA. JESSENIA CHOY SANCHEZ PANDURO

Doctorado en:

EDUCACION

Autorizo la publicación de mi trabajo de investigación en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Ucayali, bajo los siguientes términos:

Primero: otorgo a la Universidad Nacional de Ucayali **licencia no exclusiva** para reproducir, distribuir, comunicar, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público en general mi tesis (incluido el resumen) a través del repositorio institucional de la UNU, en formato digital sin modificar su contenido, en el Perú y en el extranjero; por el tiempo y las veces que considere necesario y libre de remuneraciones.

Segundo: declaro que la tesis es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, por tanto me encuentro facultado a conceder la presente autorización que la tesis no infringe derechos de autor de terceras peruanas.

Tercero: autorizo la publicación,

☒ **Total** (significa que todo el contenido de la tesis en PDF será compartido en el repositorio).

☐ **Parcial** (significa que solo la caratula, la dedicatoria y el resumen en PDF será compartido en el repositorio).

De mi tesis de investigación en la página web del Repositorio Institucional de la UNU.

En señal de conformidad firmo la presente autorización.

Fecha: 23 / 09 / 2021Email: dinapinedo21@gmail.com
Teléfono: 961 689 307firma: 
DNI: 00013619

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación; a Dios por ser el guía espiritual en toda mi vida, a mis queridos y amados padres, por brindarme la vida y darme la oportunidad de dejar huellas que harán inolvidable mi existencia; a mi amado esposo Alfonso Cárdenas, quien es mi apoyo incondicional en este camino de permanente superación profesional; a los impulsores de mis sueños, mis amados hijos, Rafael Alfonso, Alfonso, Cristian Alfonso y Alessy Sarith, que han sabido darme su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Ucayali, por brindarme la oportunidad el espacio académico.

A mis compañeros de aula, con quienes he compartido momentos académicos.

A la Dra. Jesenia Choy Sánchez Panduro, por su dedicación y orientación para el desarrollo de la presente investigación.

A las señoras directoras y maestros de las instituciones educativas N° 232-Niño Jesús, N° 241, N° 242-Divino Maestro, N° 268, N° 283-Juana Alarco de Dammert y N° 330, colaboradoras con el presente trabajo de investigación, por su valioso apoyo y cooperación académica.

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre liderazgo directivo y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020, por ende, se fundamenta de manera teórica en el enfoque de liderazgo transaccional, transformacional y el enfoque de calidad total y mejora continua; el trabajo de investigación fue de tipo correlacional con un diseño transeccional, por lo que se aplicó un cuestionario por variable a una muestra de 90 docentes de seis instituciones ubicadas en la zona urbana de Callería, de esta manera, se concluye en los resultados que El $Rho = 0.520$ indica una correlación positiva moderada y la $Sig. = 0.000$ indica que el resultado es significativo, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación, es decir, existe relación positiva y significativa entre liderazgo directivo y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020.

Palabras clave: liderazgo directivo, perfil profesional directivo.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between managerial leadership and the professional profile of the director in educational institutions of the initial level of the urban area of the Local Educational Management Unit of Coronel Portillo, Ucayali, 2020, therefore, it is based on Theoretical way in the transactional, transformational leadership approach and the total quality approach and continuous improvement; The research work was of a correlational type with a transectional design, so a questionnaire per variable was applied to a sample of 90 teachers from four institutions located in the central urban area of the Coronel Portillo district, thus, it is concluded in The results show that the $Rho = 0.520$ indicates a moderate positive correlation and the $Sig. = 0.000$ indicates that the result is significant, therefore, the null hypothesis is rejected and the research hypothesis is accepted, that is, there is a positive and significant relationship between directive leadership and professional profile of the director in the educational institutions of the initial level of the urban area of the Local Educational Management Unit of Coronel Portillo, Ucayali, 2020.

Keywords: managerial leadership, managerial professional profile.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado Liderazgo directivo y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020, investigación que plasma y desarrolla nuevas estrategias de encaminamiento institucional por el líder-director con la finalidad de mejorar los niveles académicos/pedagógicos en el marco del liderazgo y perfil profesional, todo ello se fundamenta en desarrollo teórico y de resultados.

Las estrategias de directivas plasman especificaciones a seguir en el desarrollo académico por parte del docente, ligado a ello, el perfil profesional se encamina hacia la mejora ética en la responsabilidad pedagógica institucional.

La realización del presente trabajo de investigación es de mucha importancia para los directores de las instituciones educativas, así como para el docente o educador, ya que siempre se obtendrá como resultados la adquisición de conocimientos, el liderazgo y perfil profesional del director inmerso en estrategias de aprendizaje integradas al desarrollo de aptitudes para actividades individuales y grupales, con capacidades como la reflexión.

El trabajo de investigación se ha estructurado en nueve capítulos. El primer capítulo aborda la descripción del problema, objetivos generales y específicos, hipótesis, justificación, viabilidad y limitaciones; el segundo capítulo trata sobre los fundamentos teóricos; el tercero, el marco metodológico y se hace mención al tipo de investigación realizado en base a un referente bibliográfico, la muestra de estudio e instrumentos de recolección de datos, indicando la validación del instrumento; el capítulo cuarto aborda los resultados obtenidos; el quinto capítulo, es la discusión; luego se desarrollan las conclusiones como capítulo sexto y el séptimo capítulo el de las sugerencias; finalmente el octavo capítulo refiere a la relación de todo tipo de bibliografía usada para la realización de la investigación y en el noveno los anexos.

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	ix
ÍNDICE	x
ÍNDICE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. Descripción del problema	1
1.2. Formulación del problema	3
1.3. Objetivos	4
1.4. Hipótesis	4
1.5. Variables	5
1.6. Justificación e importancia	7
1.7. Viabilidad	7
1.8. Limitaciones	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes	8
2.2. Bases teóricas	12
2.2.1. Liderazgo directivo	12
2.2.2. Perfil profesional del directivo	16
2.3. Definiciones conceptuales	21
2.4. Bases epistémicas	23
2.4.1. Enfoque de liderazgo transaccional	23
2.4.2. Enfoque de liderazgo transformacional	23
2.4.3. Enfoque de calidad total y mejora continua	24
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	27
3.1. Tipo de investigación	27
3.2. Diseño y esquema de la investigación	27
3.3. Población y muestra	27
3.4. Instrumentos de recolección de datos	28
3.5. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos	29
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	30
4.1. Resultados del trabajo de campo	30

4.2. Prueba de hipótesis	41
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	44
CONCLUSIONES	47
SUGERENCIAS	48
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
ANEXOS	55

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Distribución de la muestra	28
Tabla 2. Resultados de la variable liderazgo directivo	30
Tabla 3. Resultados de la dimensión liderazgo pedagógico	31
Tabla 4. Resultados de la dimensión liderazgo inclusivo	32
Tabla 5. Resultados de la dimensión liderazgo distribuido	33
Tabla 6. Resultados de la variable perfil profesional del directivo	34
Tabla 7. Resultados de la dimensión perfil académico	35
Tabla 8. Resultados de la dimensión perfil profesional propiamente	36
Tabla 9. Frecuencias cruzadas entre liderazgo directivo y perfil profesional del directivo	37
Tabla 10. Frecuencias cruzadas entre liderazgo pedagógico y perfil profesional del directivo	38
Tabla 11. Frecuencias cruzadas entre liderazgo inclusivo y perfil Profesional del directivo	39
Tabla 12. Frecuencias cruzadas entre liderazgo distribuido y perfil profesional del directivo	40
Tabla 13. Aplicación de las pruebas de normalidad	41
Tabla 14. Aplicación del estadístico de correlación Rho de Spearman	41

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Resultados de la variable liderazgo directivo	30
Figura 2. Resultados de la dimensión liderazgo pedagógico	31
Figura 3. Resultados de la dimensión liderazgo inclusivo	32
Figura 4. Resultados de la dimensión liderazgo distribuido	33
Figura 5. Resultados de la variable perfil profesional del directivo	34
Figura 6. Resultados de la dimensión perfil académico	35
Figura 7. Resultados de la dimensión perfil profesional propiamente	36
Figura 8. Frecuencias cruzadas entre liderazgo directivo y perfil profesional del directivo	37
Figura 9. Frecuencias cruzadas entre liderazgo pedagógico y perfil profesional del directivo	38
Figura 10. Frecuencias cruzadas entre liderazgo inclusivo y perfil profesional del directivo	39
Figura 11. Frecuencias cruzadas entre liderazgo distribuido y perfil Profesional del directivo	40

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema

La educación peruana requiere de una sustancial mejora, pues los resultados de diferentes evaluaciones de las competencias básicas de los escolares denotan una deficiencia importante no solo en el desempeño del maestro, el compromiso de la familia o la poca atención del gobierno, sino también falencias en la gestión de las instituciones educativas, ya que la superación o mejora del rendimiento escolar tiende a tener a los directivos como ente principal.

En educación inicial la responsabilidad es mayor, puesto que, para superar las falencias que se poseen en la educación primaria peruana se tiene que incidir en una formación idónea que conlleve al desarrollo de estrategias docentes que permitan que el niño desarrolle habilidades básicas para su éxito en la escuela y en la sociedad.

Sin embargo, se ha distorsionado el espíritu de enfoques, como el de autonomía, que “se han implementado en la educación inicial peruana, derivado en la anarquía didáctica y en la omisión de ciertas funciones de la docente, haciendo que el niño, se exponga a preferir el juego en exceso a lo académico.” (Valdiviezo, 2011; p. 60)

Es precisamente en este aspecto en que el liderazgo directivo desempeña un rol esencial para intervenir oportunamente en la orientación a la maestra y precisar la ruta que permita un aprendizaje pertinente del niño, sin embargo, el perfil profesional, en los ámbitos académico, social y afectivo, es un reto para que la Directora logre sus objetivos.

En relación a lo mencionado, mencionamos a Uribe (2007), quien corrobora aludiendo “la evidencia nos indica que los directores efectivos favorecen y crean un clima organizacional de apoyo a las actividades escolares; promueven objetivos comunes; incorporan a los docentes en la toma de decisiones, planifican y monitorean el trabajo pedagógico.” (p. 150)

Por ello se hace realce en el perfil profesional del directivo, que “por competencias permite fortalecer la gestión del talento humano favoreciendo las condiciones laborales, aportando un clima social positivo, lamentablemente su inexistente aplicación general incumplimiento de los objetivos de la organización.” (Alles, 2013; p. 3)

En relación a esta situación, Abad (2018) refiere que “A nivel local, a simple vista no se aprecia el liderazgo pedagógico; en el contexto educativo superior en Piura, se puede nombrar a muchas universidades, dentro de las que destaca de manera notoria la Universidad de Piura (UDEP), la cual aún esfuerzos para desde su enfoque brindar Talleres de Liderazgo Pedagógico, dictada a docentes y tutores de diferentes colegios de Piura, Sullana, Talara, Cajamarca, Trujillo, Tumbes, Chiclayo y Pacasmayo” (p. 16).

La región Ucayali, en específico las instituciones educativas de educación inicial de Coronel Portillo, también están insertas en esta problemática. Muchas directoras, en el marco de la Resolución Ministerial N° 271-2018-MINEDU, emitida por el Ministerio de Educación, no han sido ratificadas en sus cargos luego de la evaluación de desempeño tras cuatro años de designación, denotando deficiencias tanto en el liderazgo como en el perfil profesional, pues, en este último caso, no se trata de obtener título y grados, sino de equilibrar lo cognitivo con la operatividad, la funcionalidad, la actitud y la voluntad.

A esto se suma las encargaturas en la dirección de las Instituciones educativas dadas a maestras que no tienen el perfil, haciéndose difícil liderar positivamente. El MINEDU emprendió acciones de mejora continua a través de estudios de Diplomado y Segunda especialidad en “Gestión escolar con Liderazgo Pedagógico”, a través de la Universidad Marcelino Champagnat, únicamente a los directores que ganaron el concurso los cuales se vienen dando desde 2014 hasta la actualidad, sin embargo, los resultados son pocos alentadores por lo descrito en el párrafo anterior.

Flores (2018), a este respecto, precisa que en la institución educativa emblemática Coronel Pedro Portillo, Ucayali, se han presentado problemas

entre el cuerpo directivo y los docentes por ello es necesario abordar la influencia del liderazgo directivo en las formas de gestión del personal con el fin de encontrar ideas que permitan una mejorar los procesos de gestión y así mejorar el servicio educativo con la participación responsable de todos los miembros de la comunidad educativa (pp. 13, 14)

Siendo, entonces, que el liderazgo de los directores en general y, en específico, de las directoras de educación inicial posee deficiencias que pueden llevar a problemas de clima laboral, relacionándose esta situación con el perfil profesional y problemas de carácter volitivo para la solución de conflictos, mostrando una imagen negativa a la comunidad y exponiendo a la Institución a la deserción escolar.

1.2. Formulación del problema

- Problema general

¿Qué relación existe entre liderazgo directivo y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020?

- Problemas específicos

a) ¿Cuál es la relación existente entre liderazgo pedagógico y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020?

b) ¿Cómo se relaciona el liderazgo inclusivo y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020?

c) ¿De qué manera se relaciona el liderazgo distribuido y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020?

1.3. Objetivos

- **Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre liderazgo directivo y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020.

- **Objetivos específicos**

- a) Establecer la relación que existe entre liderazgo pedagógico y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020.

- b) Comprobar la relación que existe entre liderazgo inclusivo y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020.

- c) Identificar la relación que existe entre liderazgo distribuido y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020.

1.4. Hipótesis

- **Hipótesis general**

Existe relación positiva y significativa entre liderazgo directivo y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020.

- **Hipótesis específicas**

- a) Existe relación positiva y significativa entre liderazgo pedagógico y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020.

- b) Existe relación positiva y significativa entre liderazgo inclusivo y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial

de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020.

- c) Existe relación positiva y significativa entre liderazgo distribuido y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020.

1.5. Variables

- Variable 1: Liderazgo directivo

Definición conceptual

Es un conjunto de actitudes, conocimientos, habilidades y competencias que les permiten cumplir a los agentes encargados de la dirección de los centros escolares con sus responsabilidades, resolver conflictos y desarrollar innovaciones para la mejora” (Organización de estados iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura 2019, p. 14)

Definición operacional: Variable que puede ser operacionalizada a través de las dimensiones liderazgo pedagógico, liderazgo inclusivo y liderazgo distribuido.

- Variable 2: Perfil profesional del director

Definición conceptual

Perfil profesional del director es el conjunto de cualidades y competencias que debe poseer en lo profesional un directivo, para desarrollar con éxito la gestión y liderazgo de una institución educativa y su comunidad correspondiente. (Llanos, 2008; Mejía, 2003; González, 2006).

Definición operacional: Variable que puede ser operacionalizada a través de las dimensiones perfil académico y perfil profesional propiamente.

Matriz de operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable 1: Liderazgo del directivo	Liderazgo pedagógico	Realiza el monitoreo con fines de mejora del desempeño docente.	Ordinal
		Realiza capacitaciones para actualizar al personal docente.	
		Realiza las jornadas de reflexión para retroalimentar la práctica pedagógica.	
		Se preocupa por la obtención de logros de aprendizaje por parte de los alumnos.	
	Liderazgo inclusivo	Realiza acciones de cuidado del bien común (bienes de la Institución).	
		Cuida el actuar con equidad como directivo y entre los docentes.	
		Motiva la participación colectiva de la docencia en diferentes acciones.	
		Respeto a los docentes y fomenta este valor entre los docentes.	
	Liderazgo distribuido	Delega funciones cuando es meritorio.	
		Actúa de manera coordinada las actividades de la Institución.	
		Procura tomar de decisiones con la participación de la docencia.	
		Reconoce documentariamente la labor destacada de los docentes.	
Variable 2: Perfil profesional del director	Perfil académico	Cuenta con una formación profesional pertinente (grados, título, diplomas)	
		Se forma de modo continuo en capacitaciones y pasantías.	
		Investiga nuevas formas de mejorar el desempeño de los docentes.	
		Propone mejoras ante situaciones de desmedro.	
	Perfil profesional propiamente	Denota una conducta ética en todo instante.	
		Motiva la innovación como práctica pedagógica frecuente.	
		Se preocupa por la implementación de una cultura de la mejora continua.	
		Denota eficiencia en la gestión administrativa y pedagógica.	
		Denota empatía con el trabajo docente.	

1.6. Justificación e importancia

Este trabajo de investigación, se justifica:

En lo metodológico se contribuyó con los procedimientos y métodos utilizados para la recolección y tratamiento de los datos, además, se aporta con el instrumento que permitió recoger datos acerca de las variables, con las adecuaciones que los contextos exijan, para que otros investigadores posean herramientas para el desarrollo de estudios similares.

En lo práctico, porque en función del comportamiento que presente cada variable de estudio y ambas de manera relacionada se beneficiarán los directivos de las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020; quienes reflexionarán sobre la necesidad de redireccionar su didáctica organizacional directiva; además, al socializarse los resultados y conocer la situación en que se encuentran, tomarán consciencia respecto de su rol como directivos en cada institución tomada como unidad muestral.

1.7. Viabilidad

Esta investigación fue viable, ya que se contó con información valiosa y real del personal directivo, personal docente, referido al liderazgo directivo y perfil profesional del director, la misma que permitió concluir con el trabajo, existiendo, además, bibliografía y disponibilidad económica para el desarrollo de la investigación.

1.8. Limitaciones

La única limitación posible en el desarrollo de la investigación, fue la posible renuencia de las unidades muestrales, situación que no se dio.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

En el ámbito internacional

Acosta (2017), en *Estilos de liderazgo en la gestión directiva de la institución educativa técnica San Luis Gonzaga del Espinal*, investigación de diseño mixto, de tipo correlacional debido a la complementación entre paradigmas, por lo que se utilizó una población muestral de 58 docentes, 3 directivos docentes y 50 estudiantes, es así que se concluye que:

el estilo de liderazgo transformacional que ejecuta el director ha sido del agrado de la mayoría del estudiantado entrevistado tanto de los grados inferiores como de los más altos. Esto deja entrever que el rector si es un modelo a seguir en la institución, pero falta algunos canales de comunicación que optimicen su gestión dado que a pesar de su liderazgo algunos docentes creen que faltan algunos enlaces o conectividad para desarrollar algunas gestiones estratégicas que redunden en beneficio de la comunidad educativa. (p. 94).

Angulo (2016), en *El liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional*, con un diseño experimental de tipo correlacional, con una muestra de 230 estudiantes y 150 padres de familia, concluye que:

Las instituciones educativas requieren de autoridades que manejen procesos de liderazgo basados en el trabajo en equipo; donde se propicie la integración verdadera para ofrecer a la comunidad educativa un ambiente de cordialidad y respeto mutuo. Las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa: autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes son muy buenas, sin embargo, una minoría expresa que son regulares; lo que puede ampliarse entre los docentes y generar conflictos entre ellos. Las autoridades presentan su plan de trabajo a los docentes, sin embargo, no a los estudiantes y padres de familia. Los docentes consideran que le falta a la autoridad criterio al momento de tomar decisiones causando dificultad en sus procesos administrativos. La forma

de conducir una institución educativa influye en el clima laboral de sus miembros. (p. 58).

Herrera (2016), en Perfil Profesional de los equipos directivos de los centros escolares públicos de la comuna de Talca, de diseño no experimental con una muestra de 34 directores para quienes se preparó una encuesta como instrumento de evaluación, se concluye.

Existen unas tareas más ligadas a procedimientos administrativos y burocráticos que, aunque densas y costosas por el tiempo que requieren, son relativamente fáciles de ejecutar. Otras más complejas en la línea técnico pedagógica de planificación y organización, cuyo marco de actuación no está tan claro, en las que intervienen otros miembros de la organización y tienen muy diversos destinatarios. Otro bloque de actuaciones iría en la línea de supervisión y control, donde aparecen las mayores dificultades y en las que se ponen de manifiesto numerosas contradicciones del sistema de elección, funciones, capacidad ejecutiva, etc. (p. 336).

Villela (2015), en *Modelo de competencias del director escolar exitoso*, quien presentó el trabajo de investigación con un diseño no experimental transversal que tuvo como muestra a directores escolares, algunos subdirectores, coordinadores, varios docentes y un supervisor de diferentes partes de México como Hermosillo, Veracruz y Monterrey, con el cuestionario como instrumento de evaluación, concluyó.

Para ello se genera un perfil del director escolar exitoso a partir de la intersección de la información sobre características individuales, conocimientos y habilidades que se encuentra en la literatura y la proveniente de ocho casos de directores exitosos documentados en México. Este perfil sirve como base para definir un modelo de las competencias que muestra un director escolar exitoso. (p. 114)

Villaruel (2014), en Competencias profesionales del equipo directivo del sector particular subvencionado chileno en contextos vulnerables, de diseño experimental con una muestra que estuvo conformada por el equipo directivo de las comunas de Talcahuaco, Huaipén, Concepción y

Chiguayante, para quienes se utilizaron diferentes rúbricas de evaluación, concluyó que:

En el caso del director presenta cinco dominios de competencia a saber, el liderazgo emprendedor, gestión estratégica, gestión curricular de calidad, gestión de cultura organizacional y gestión de políticas educacionales, los cuales están constituidos por cuatro competencias profesionales directivas cada uno. (p. 259).

En el ámbito nacional

Justiniano (2018), en Liderazgo directivo en las instituciones educativas de zona urbana en el distrito de José Crespo y Castillo, de diseño descriptivo simple con una muestra entre directivos y docentes de 80, utilizando como instrumento de evaluación un cuestionario, concluye.

Los directores demuestran un buen nivel de liderazgo en la gestión Institucional, demostrando así que mantiene un adecuado clima institucional, muestra un intercambio horizontal, busca la resolución adecuada de las dificultades que se presentan, aplica el PEI en la institución educativa, concibe una costumbre institucional innovadora dirigido al éxito, para poder mantener confortantes interrelaciones con los padres de familia y la colectividad, para lograr reglas en el campo educativo, así mismo difundir y lograr la cooperación e intervención del docente en las diversas actividades académicas y administrativas. 3. Los directores muestran buen nivel de liderazgo en la gestión administrativa, es decir, demuestran efectividad y eficiencia en el desenvolvimiento de sus actividades, es justo para condenar fallas, se actualiza y capacita permanentemente, teniendo como apoyo y respeto de los docentes, posee el carácter y el conocimiento directivo para desenvolverse en el cargo. (p. 77).

Sáenz (2018), en Liderazgo pedagógico directivo y la calidad de la Gestión Educativa de la institución educativa N°89008, Chimbote, 2017, utilizó el diseño correlacional con una muestra de 22 docentes de la sede de estudio a quienes se les aplicó un cuestionario como instrumento de recolección de datos, concluyendo de esta manera que:

Con respecto al nivel de liderazgo pedagógico directivo, los docentes consideran que es bueno; en un 72.7%; el 18.2% considera que es regular y un 9.1% considera que es malo. Con respecto a determinar el nivel de la calidad de la gestión educativa, el 86.4% de los docentes consideran que la Calidad de la Gestión Educativa es buena; el 9.1% considera que es regular y solo un 4.5% considera que la calidad es mala. El nivel de liderazgo pedagógico y calidad de la gestión educativa se asocian en el contexto de la población definida para la investigación; pues, de los resultados se tiene que existe una correlación directa positiva significativa ($r_s = 0.463$) entre el Liderazgo Pedagógico y la Calidad de la Gestión Educativa en la I.E. 89008 “Andrés Avelino Cáceres de Chimbote. (p. 74)

Changanquí y Huapaya (2017), en Estilos de liderazgo directivo y la calidad de gestión educativa desde la percepción docente de cuatro instituciones educativas públicas, investigación de diseño descriptivo correlacional, con una muestra conformada por 174 docentes de las 4 instituciones educativas, es por ello que se concluye:

Existe relación significativa entre los estilos de liderazgo directivo y el nivel de calidad de gestión educativa desde la percepción de los docentes en cuatro instituciones educativas públicas, con una probabilidad de 0.00 y una asociación positiva muy débil. Existe estilos de liderazgo directivo, según la percepción de los docentes, en cuatro instituciones educativas públicas, siendo el predominante, en el primer orden, el estilo transformacional con el 59.77% y en el segundo orden Carisma inspiracional con 63.22% (p. 62).

Macahuachi y Gonzales (2017), en Liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa inicial Nuestra Señora de la Esperanza del Distrito de Tambopata, Puerto Maldonado, 2016, con un diseño descriptivo correlacional y de muestra 25 trabajadores de la sede de estudio, utilizaron el cuestionario como instrumento de evaluación, concluyeron:

Existe una relación directa y significativa entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Inicial Nuestra Señora de la Esperanza de Puerto Maldonado – 2016, el coeficiente de correlación entre las variables liderazgo del director y desempeño docente es de 0,546; lo cual indica una correlación directa entre las variables

liderazgo del director y desempeño docente, con un nivel de confianza de 95%. Y además el coeficiente de determinación R cuadrado es de 0,298; lo cual indica que el 29,8% de los cambios observados en la variable desempeño docente es explicado por la variación de la variable liderazgo del director. También el valor de $p = 0,000$; nos indica que con una significatividad menor que 5%; el modelo de regresión lineal entre las variables liderazgo del director y desempeño docente es adecuado, siendo la ecuación de regresión. (p. 78).

Ríos, et al. (2017), en Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios oficiales de Bogotá, quien utilizó como diseño correlacional con un muestreo teórico, es decir sin un criterio estático, y para ello se utilizó la entrevista como instrumento de evaluación, de esta manera concluyen que:

Para los directivos docentes es claro que existe una tendencia de un liderazgo directivo orientado al enfoque administrativo, donde es indispensable tener unas competencias administrativas que permitan realizar procesos de planeación, control, organización y evaluación, sin embargo también se puede evidenciar que esto no sería suficiente, ya que para los directivos docentes rectores, junto a las competencias administrativas se debe tener en cuenta el trabajo colaborativo y la participación en la toma de decisiones del equipo con el rector, algo semejante se observa con los coordinadores donde sigue existiendo la figura del liderazgo gerencial, pero al mismo tiempo debe haber una distribución de funciones dentro del equipo, que facilite la toma de decisiones. (p. 157).

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Liderazgo directivo

Definición

Se define liderazgo directivo como “un conjunto de actitudes, conocimientos, habilidades y competencias que les permiten cumplir a los agentes encargados de la dirección de los centros escolares con sus responsabilidades, resolver conflictos y desarrollar innovaciones para la mejora.” (Organización de

estados iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura -OEI-, 2019, p. 14).

En esta línea, para Anderson (2010), liderazgo directivo es la acción de “comprometerse y ejecutar prácticas que promueven el desarrollo de estas tres variables mediadoras: las motivaciones de los maestros, sus habilidades y capacidades profesionales, y las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.” (p. 18)

Para Leithwood (citado por el Ministerio de Educación, 2019, p. 28), liderazgo educativo es “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela.”

“El liderazgo efectivo implica la puesta en ejercicio por parte del líder, de un conjunto de competencias que se entienden como las necesarias para producir el desarrollo de la organización y situarla en un alto nivel de efectividad” (Garay, ídem, p. 56).

Mientras que para Pozner (Reyes, Trejo y Topete, 2017, p. 5) el liderazgo directivo es aquel que “se compone de un conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos.”

Además, refiere que “algunas prácticas que hacen que el liderazgo directivo desarrolle una buena gestión educativa, por ejemplo, inspirar la necesidad de generar transformaciones, generar una visión de futuro y comunicarla, promover trabajo en equipo, entre otros.”

Dimensiones del liderazgo directivo

Según la Organización de Estados Iberoamericano (OEI, 2019), las dimensiones de la variable liderazgo directivo que se asumirán en esta tesis son:

- a) Liderazgo pedagógico:** Es aquel que tiene como objetivo mejorar la calidad de la educación y los aprendizajes del alumnado a través del fortalecimiento institucional de los centros y de la comunidad escolar. [...] busca enfocar la actuación del liderazgo en el núcleo duro de la actividad educativa –la enseñanza y aprendizaje– (p. 27).
- b) Liderazgo inclusivo:** Es aquel que desarrolla prácticas que se promueven: el interés y el trabajo por el bien común, por el colectivo; el trabajo para que todos y cada uno de los estudiantes aprendan, el fomento por la equidad, por la participación, el respeto por el valor y la dignidad de los individuos y sus tradiciones culturales, y la lucha por una sociedad diferente (p. 32).
- c) Liderazgo distribuido:** Es aquel que busca delegar las funciones liderativas entre los miembros de la comunidad escolar, haciendo, más bien, labor de acompañamiento y monitoreo: “Centrar el liderazgo exclusivamente en la figura del director o directora del centro, presenta contradicciones y limitaciones [...]” (p. 33).

Tipos de liderazgo escolar: características de los liderazgos educativos

El Ministerio de Educación, precisa que se han estudiado diferentes tipos de liderazgo, identificados históricamente desde la observación del desempeño de directivos escolares, haciéndose necesario conocer con el propósito de analizar el propio ejercicio del liderazgo y también de reconocer aquellos atributos que son más adecuados para determinados contextos educativos. Las situaciones que nacen en una institución educativa, además de aquellas condiciones más estables, determinaran los estilos de liderazgo que ofrecen la mejor respuesta a las necesidades y desafíos de la comunidad, tributando a los objetivos y metas de mejoramiento escolar definidos por cada escuela o liceo. Al margen de la multiplicidad de tipos de liderazgo, a continuación se detallan los enfoques que

han sido más ampliamente estudiados por la investigación teórica y empírica (Ministerio de Educación, 2019).

Liderazgo Transformacional

Liderazgo que es capaz de producir una transformación fundamental en la organización, mostrando comportamientos y prácticas que comunican una visión motivadora, expresando altas expectativas del desempeño de sus colaboradores, y proyectando autoconfianza y confianza en su equipo de trabajo para el cumplimiento de metas colectiva (CEPPE, 2009).

Liderazgo Distribuido

El director pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. En dicha comunidad se fortalece a individuos ya destacados, incrementando la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. La mejora del centro depende de la acción conjunta de los propios implicados, donde el directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las distintas partes (Murillo, 2006).

Liderazgo pedagógico o liderazgo instruccional

El liderazgo está orientado a la gestión de los centros educativos, buscando potenciar el apoyo que el director puede brindar a la labor docente e ir más allá de las labores administrativas que se asocian a su rol. Bolívar (2010) caracteriza que el liderazgo instruccional se centra en la organización de buenas prácticas en la escuela y en el incremento de los resultados de aprendizaje, involucrándose más en el desarrollo profesional de los docentes y en las tareas relacionadas a la pedagogía. Es decir, su foco se orienta a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Liderazgo para la justicia social

Este tipo de liderazgo se orienta hacia las prácticas de los equipos directivos para el logro de una cultura inclusiva, siendo contenidos relevantes la justicia, la euidad, el respeto por la dignidad de los individuos, la participación, el trabajo por el bien común y el fomento de la igualdad de oportunidades (Murillo & Fernández, en Carrasco & Gonzales, 2017; Theoharis, 2007; Tintoré, 2018). Theoharis (2007) señala que el liderazgo para la justicia social comprende aquellas prácticas directivas orientadas a eliminar las condiciones de marginalización sea en materia de raza, clase, género, orientación sexual, discapacidad o cualquier otra.

Liderazgo emocional

Según Goleman (2014), el líder desempeña un papel esencial en el ámbito emocional, influyendo en las emociones de los miembros del equipo y buscando motivarlos hacia la dirección adecuada y al logro del propósito común. Por lo tanto, una clave del ejercicio de este liderazgo es cómo el líder maneja la inteligencia emocional. En este sentido, es fundamental que desarrolle las capacidades de conocerse a sí mismo y autorregularse, así como de desarrollar conocimientos y habilidades sociales, como es la empatía y la confianza en los demás. (Educación, 2019) pág. 29

2.2.2. Perfil profesional del directivo

Mejía (2003) sostiene que el perfil profesional “implica desarrollar competencias polivalentes para cumplir diferentes actividades en el proceso productivo: es desarrollar competencias para acceder a distintas formas de construcción de conocimiento y otros aspectos dentro de la globalización social, esto implica que se deban orientar hacia la transformación de la sociedad del cual surge apuntando a soluciones económicas, políticas, académicas y sociales.” (p. 37)

González (citado por González, 2006) refiere que el directivo de un centro escolar tiene que ser “Un gerente y líder que sea capaz de manejar y enfrentar el cambio, de promover, planificar y ejecutar con talento, iniciativa y visión, las acciones de integración que comprometan a toda la comunidad educativa.” (p. 243)

Llanos (2008) define el perfil profesional como que “expresa la descripción de las características pretendidas por el empleador. De acuerdo con esto, esas características deben reflejar las exigencias del mercado ocupacional, en términos de requisitos que definen las habilidades, destrezas, los rasgos de personalidad, la conformación física y el nivel de educación inherente al desempeño profesional.” (p.40)

En función de lo señalado por estos autores, el perfil profesional del directivo es el conjunto de cualidades y competencias que debe poseer en lo profesional un directivo, para desarrollar con éxito la gestión y liderazgo de una institución educativa y su comunidad correspondiente. (Llanos, 2008; Mejía, 2003; González, 2006).

Perfil del director escolar

Rodríguez (2013, pp. 26-27) sostiene que el perfil del director de un centro escolar debe ser el siguiente:

a) Como director

- Formación académica en administración o gestión educativa.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Dispuesto a trabajar bajo presión.
- Extrovertido y con habilidad para comunicarse claramente.
- Poseer conocimiento y control de presupuesto, manejo de contabilidades de fondos, aplicación de la legislación laboral del país.
- Excelentes relaciones humanas, liderazgo, iniciativa, capacidad para trabajar en equipo, habilidad de negociación y comunicación oral y escrita, flexibilidad, orientación de servicio y capacidad de aprendizaje.

- Conocimientos de manejo de paquetes de computación en ambiente Windows.
- Habilidad para ejercer Liderazgo y supervisar personal.
- Destreza para analizar, planear y organizar estrategias.
- Actitud emprendedora y positiva.
- Habilidades directivas (manejo personal, finanzas, ventas, operaciones).
- Habilidad analítica, toma de decisiones, iniciativa, liderazgo, creatividad.
- Manejo de metodología de créditos individuales y de grupo.
- Profundo conocimiento de la realidad nacional.
- Experiencia demostrada en planeamiento estratégico.

b) Como persona

- Respeta la dignidad del ser humano sin discriminación.
- Manifiesta responsabilidad en los diferentes actos de su vida personal y laboral.
- Demuestra una actitud positiva de apertura al diálogo y de respeto por la igualdad de oportunidades.
- Manifiesta amor por la vida, por los semejantes y por la naturaleza.
- Fortalece y promueve los valores cívicos, morales y culturales en todo momento y circunstancia.
- Demuestra respeto por las opiniones, ideales y creencias de los demás.
- Demuestra en todo momento ética profesional.
- Demuestra sinceridad, credibilidad y honradez en sus actuaciones y en el trato con las personas.
- Comparte solidariamente sus conocimientos, habilidades y pertenencias con los demás.
- Práctica la verdad en todo momento y circunstancia.
- Manifiesta respeto por la identidad personal, religiosa, lingüística propia de los demás.
- Valora, protege, conserva y restaura el medio ambiente.

- Acepta sugerencias y promueve la participación sana y constructiva.
- Utiliza el dialogo y la comunicación para manejar las relaciones interpersonales y resolver con madurez problemas cotidianos.
- Promueve una cultura de paz, de democracia, de pluralismo y tolerancia por medio de respeto a lo diverso.

c) Como académico

- Mantiene una actitud de actualización que contribuye a elevar la calidad de los aprendizajes.
- Conoce, comprende, aplica los principios y fundamentos de la Psicología educativa.
- Analiza con juicio crítico los avances científicos y tecnológicos y su impacto en el desarrollo social y natural.
- Conoce las diferentes corrientes y tendencias educativas.
- Conoce y aplica las nociones fundamentales de la informática y la computación.
- Promueve los principios y valores de la educación.
- Posee conocimiento de las culturas de Guatemala.
- Cultiva el pensamiento y la inteligencia en beneficio de los estudiantes.

d) Como trabajador

- Motiva y orienta al personal de su equipo sobre el uso de técnicas de interrelación.
- Organiza reuniones y equipos de trabajo como forma de mejorar la labor educativa y de resolver problemas comunes.
- Participa en actividades de profesionalización y capacitación que coadyuven al mejoramiento de su comunidad educativa y al desarrollo de la educación en general.
- Fomenta actividades de capacitación que coadyuven al mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje y al desarrollo de la educación en general.
- Propicia el uso y aplicación de actividades, técnicas educativas actualizadas y de informática que favorezcan el proceso de enseñanza-aprendizaje.

- Favorece una conciencia ecológica promoviendo y dirigiendo proyectos para la conservación del medio ambiente dentro y fuera de la comunidad educativa.
- Maneja y aplica metodologías activas y participativas en diferentes contextos de su realidad.
- Propicia y practica con los miembros de su comunidad educativa, la elaboración de proyectos educativos de la Institución o de la comunidad.
- Aplica principios básicos de investigación, y los enfoques de la didáctica activa, constructiva y de la evaluación educativa.
- Aplica e interpreta pruebas psicológicas sencillas.
- Promueve por medio de conferencias, talleres, pláticas, seminarios y otras actividades de integración familiar como base del desarrollo de la sociedad.
- Realiza actividades y cuestionamientos que exijan al docente y al estudiante, comprender y analizar su labor docente o su elección vocacional.
- Participa y promueve en el personal docente. el desarrollo integral humano propiciando actividades de carácter educativo, artístico, deportivo y social, respetando cada grupo étnico.
- Fomenta y participa activamente en la asesoría y formulación de planes programas y proyectos con equidad de género.
- Coordina, dirige, orienta y asesora innovaciones educativas propiciando la transferencia de procesos y experiencias pedagógicas.
- Monitorea y evalúa los logros de sus estudiantes.
- Analiza la situación socioeconómica de la comunidad como forma de contribuir a su desarrollo integral.

El director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela. La calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo, en tanto sus miembros ejerzan un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las aulas y, por

consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes (Barber y Mourshed 2008; Pont, Nusche y Moorman 2008).

Dimensiones del perfil profesional del directivo

Sichi (2010), considera que el perfil tiene dos dimensiones las cuales serán asumidas en esta tesis:

- a) El perfil académico:** que “comprende las características deseables que se pretende lograr en las áreas de información, formación y sensibilización, las cuales configuran los rasgos, particularidades, conocimientos y expectativas que califican al egresado para recibir la credencial académica.” (p. 39)
- b) El perfil profesional propiamente:** que “expresa específicamente la descripción de las características pretendidas para el mundo laboral, en este sentido debe reflejar las exigencias del mercado ocupacional: habilidades, destrezas, rasgos de personalidad y nivel de educación inherente al desempeño profesional. La articulación de estas dos dimensiones es una vía para vincular significativamente a la educación con la sociedad demandante” (p. 40).

2.3. Definiciones conceptuales

Según Picardo (2004), se definen los siguientes conceptos:

Dirección escolar: Es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de logra mejores aprendizajes.

Acto educativo: Permite analizar el lugar sustancial del docente y del estudiante, sus relaciones comunicativas, los recursos utilizados, los elementos curriculares y el medio en donde se desarrolló este acto, aislando el meso y macro entorno, para focalizar la atención en el propio acto de enseñar y aprender

Desarrollo directivo: Tomar en consideración la existencia de un espacio donde se ejerce la profesión. Este espacio comprende el propio.

Educación: La educación es un proceso de crecimiento y desarrollo por el cual el individuo asimila un caudal de conocimientos, hace suyo un haz de ideales de vida, y desarrolla la habilidad de usar esos conocimientos en la prosecución de estos ideales.

Ética y educación: La ética es la ciencia que, al estudiar la conducta humana en cuanto al deber ser, traduce sus principios a exigencias prácticas que deben regular cualquier actividad, incluyendo el estudio de la misma. La educación, por su parte, se encuentra con un problema permanente.

Evaluación continua: Es un medio para favorecer el éxito del alumnado. Se trata de la valoración permanente de la actividad educativa a medida que ésta se va desarrollando.

Evaluación formativa: Tiene como propósito mejorar un proceso educativo, un programa en la fase de desarrollo. Está ligada a la evaluación continua.

Transformación educativa: Se interpreta un cambio sustantivo, más que una renovación periférica, en base a un supuesto o paradigma que exige dicho movimiento en las políticas educativas, niveles o programas.

Validez y evaluación: Validez en evaluación es la precisión con que una prueba mide los resultados específicos en el objetivo sometido a comprobación.

Situaciones de aprendizaje: Son las condiciones provocadas por el docente, el texto de estudio, los medios tecnológicos o el propio proceso de aprendizaje para motivar la actividad del estudiante en función del logro de los objetivos educacionales.

Situaciones de aprendizaje: Son las condiciones provocadas por el docente, el texto de estudio, los medios tecnológicos o el propio proceso de aprendizaje para motivar la actividad del estudiante en función del logro de los objetivos educacionales.

2.4. Bases epistémicas

2.4.1. Enfoque de liderazgo transaccional

Para Ramos (2005) liderazgo transaccional “es un intercambio coste-beneficio o de recompensas entre líder y el personal subordinado.”; en cambio, para Pascual et al (1993), es “la tarea directiva de clarificar los requisitos del trabajo y premiar por cumplirlos”

“En definitiva, los líderes transaccionales son líderes burocráticos, que enfatizan los aspectos impersonales del desempeño del cargo directivo como la planificación, el presupuesto, los horarios, etc. No consultan ya que ellos tienen el poder (del cargo). Sus actuaciones se basan en responder a las normas y a los valores organizacionales, es un simple gestor. Su perfil está más relacionado con una autoridad burocrática sobre el profesorado. En general, estos modelos han sido substituidos por una perspectiva más colaborativa y distribuida.” (Pascual et al, 1993)

En relación a lo mencionado se puede inferir que las condiciones para que se genere el liderazgo requiere de dos puntos claves dentro del marco de educación inicial en las sedes de estudio, que son la autoridad educativa y el poder que esta genera, el desarrollo equilibrado de estas en la educación inicial realza la interacción de distintas actividades en diferentes grados, convirtiéndose así el director en responsable de la actividad conjunta del grupo, lo cual, valga la redundancia, implica liderazgo.

2.4.2. Enfoque de liderazgo transformacional

Al respecto, Vásquez (2013) sostiene que es fácil de definir, en virtud de que se trata de la forma diaria básica de trabajo del líder con pequeñas y constantes dosis de cambio, pero que también puede funcionar con un bajo perfil. Sin embargo, la definición del liderazgo transformacional no resultaba tan sencilla, por tanto, de se propuso discernir entre dos formas de cambio. Desde su postura, el primer tipo de cambio consiste en sustituir una cosa por otra en un acto de intercambio; este es el tipo de cambio que se atribuye al liderazgo transaccional. Por otra parte, el autor plantea

que el segundo tipo de cambio es mucho más profundo: se trata de causar una metamorfosis completa; es una modificación de la condición original a otra distinta; una transformación radical en la forma o en el carácter. Este es el tipo de cambio que opera en el liderazgo transformacional; su éxito está basado en:

- La transmisión de la sensación de que se tiene una gran misión.
- La delegación de autoridad y la formación de los seguidores.
- El énfasis en la resolución de problemas y el uso del razonamiento.

(pp. 41, 42)

Méndez (2016) manifiesta, acerca del liderazgo transformacional que hay cuatro dimensiones fundamentales: el carisma o influencia idealizada (los líderes muestran su visión y sirven de modelos), la motivación inspiradora (desarrollan visión compartida y espíritu de grupo), la estimulación intelectual (promueven la solución de problemas y la innovación) y la consideración individualizada (tratan de forma cuidadosa y personal a los miembros) (p. 41); así mismo ofrece una visión a sus seguidores que les permite avanzar más fácilmente y se enfoca en las necesidades fundamentales del equipo de trabajo para mantener al equipo funcionando en condiciones óptimas. Al tener una visión clara, los docentes pueden participar más activamente en sus equipos, pudiendo lograr sus objetivos en menores tiempos y con mejores resultados a través de este tipo de liderazgo (p. 42).

Por ende, al ser un proceso por el cual la persona ejerce influencia sobre los docentes a quienes inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo social el directivo se establece como un ente transformador, que se desarrolla de manera continua.

2.4.3. Enfoque de calidad total y mejora continua

Deming (1986) acerca de su teoría de la calidad total y mejora continua insiste en que el éxito de una entidad depende de la adecuada aplicación de la administración.

Esta propuesta metodológica ha logrado que las entidades lleven a cabo una alta productividad y ha demostrado prácticamente que la

administración juega un papel importante en el desarrollo institucional y que hay que prestarle atención dentro de la entidad y utilizarlo a las instituciones educativas.

Cualquiera que sea la teoría o sistema que se utilice dentro de una organización se debe primero tomar en cuenta que ambiente se vive dentro de ella.

Para lograr la calidad en una institución educativa basándose en el método Deming hay que considerar las acciones letales, es decir: Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o análisis anual del desempeño, los efectos de estas prácticas son devastadores se destruye el trabajo en equipo, se fomenta la rivalidad. La preparación profesional se ubica en este ámbito.

En el punto de la estrategia y liderazgo, el director general comienza a delegar la responsabilidad de la calidad en cada uno de los integrantes de la empresa y asume el papel de coordinador de los esfuerzos en calidad. Una característica importante de la transición del proceso de calidad total al proceso de mejora continua de la calidad se marca con la desaparición del departamento de calidad.

Orientación al desarrollo humano. En este punto la empresa concluye que el gasto en capacitación, desarrollo y educación del personal es realmente una inversión.

Es importante considerar la orientación al desarrollo humano. Esta estructura junto con un enfoque sistémico, facilita la generación de conocimientos. La organización funciona con trabajo en equipo y los equipos de mejora continua pasan a formar equipos autos dirigidos, donde ellos mismos eligen la manera en que desean trabajar para cumplir con los objetivos negociados con el equipo directivo, y armonizados con la visión compartida.

En síntesis, considerando que el directivo debe desarrollar y practicar actitudes de liderazgo esencialmente pedagógicas, pero ascendiendo entre los docentes, puesto que estos son los que interactúan directamente con los estudiantes, la formación que siga debe ser permanente y profunda, según la alta función que

desempeña, de manera que se evidencien los cambios y mejoras que se operen en la Institución Educativas, por lo que esta investigación abraza el enfoque de liderazgo transaccional, el de liderazgo transformacional y el de calidad total y mejora continua que se han explicado en este acápite.

CAPÍTULO III

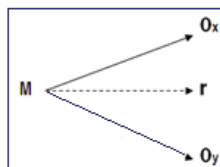
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

El tipo de estudio para esta investigación fue correlacional, ya que es bivariado y se explica el comportamiento de cada variable en interrelación, y transversal, pues los datos se recolectaron en una única ocasión (Supo, 2012).

3.2. Diseño y esquema de la investigación

El diseño de investigación que correspondió a este estudio ha sido transeccional correlacional, ya que, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variable en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales.” (p. 157)



De donde:

M = Muestra seleccionada.

Ox = Variable independiente: Liderazgo directivo.

Oy = Variable dependiente: Perfil profesional del director.

r = Relación.

3.3. Población y muestra

La población estuvo conformada por el total de docentes de las instituciones de nivel inicial pertenecientes a la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, cuya cantidad asciende a 647 docentes.

La muestra se calculó mediante el muestreo no probabilístico, por lo que, se seleccionaron cuatro instituciones ubicadas en la zona urbana central del distrito de Coronel Portillo, debido a la viabilidad del acceso a la

recolección de información, cuya cantidad de docentes estuvo distribuida de la siguiente manera:

Tabla 1 *Distribución de la muestra*

Institución Educativa Inicial	Cantidad de docentes
IE N° 232-Niño Jesús	31
IE N° 241	09
IE N° 242-Divino Maestro	20
IE N° 268	11
IE N° 283-Juana Alarco de Dammert	13
IE N° 330	06
Total	90

Fuente. Cuadros de asignación del personal-CAP de cada Institución Educativa

El criterio de selección fue que la muestra corresponda a docentes de nivel inicial de instituciones educativas que pertenezcan a la Unidad de Gestión Educativa Local, es decir, si el individuo posee esta característica participa del estudio.

3.4. Instrumentos de recolección de datos

Se utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario, que se define como “un instrumento que forma parte de la técnica de la encuesta. [...] tanto en su forma como en su contenido, debe ser sencillo de contestar. Las preguntas han de estar formuladas de manera clara y concisa; pueden ser cerradas, abiertas o semiabiertas, procurando que la respuesta no sea ambigua.” (Palella & Martins, 2012).

Los cuestionarios empleados, uno para cada variable, se validaron a través del juicio de expertos; luego, se aplicó la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach, obteniéndose un resultado de 0.83 por lo que el instrumento es altamente confiable.

3.5. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos

Se utilizó como técnica la encuesta, definida como “una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. [...] se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima, las responden por escrito.” (Palella & Martins, 2012).

Para el recojo de datos, se llevó a cabo los siguientes procedimientos:

- Elaboración de la autorización para la aplicación de instrumentos a las autoridades competentes de la sede de estudio.
- Coordinación de la fecha y hora de aplicación del instrumento de recolección de datos.
- Aplicación del instrumento de recolección de datos.

Para el procesamiento de datos, se realizó los siguientes procedimientos:

- Elaboración de una base de datos a partir de la codificación de los datos obtenidos a partir de los instrumentos de recolección.
- Cálculo de los intervalos de las escalas en base a los puntajes obtenidos, tanto a nivel de variables de estudio, como de sus dimensiones.
- Cálculo de los estadísticos de tipos de distribución de datos (pruebas de normalidad) para luego determinar el estadístico de correlación a aplicar (Rho de Spearman o R de Pearson).

Para la presentación de datos, se realizó los siguientes procedimientos:

- Se elaboró tablas de distribución de frecuencias relativas y porcentuales por variable y dimensión.
- Se elaboró tablas de contingencia con el objetivo de obtener la intersección de los datos, según los objetivos de la investigación.
- Se elaboró los gráficos correspondientes a cada tabla y se describieron sus resultados.
- Se presentó los resultados de los estadísticos de normalidad y correlación aplicados, además de su interpretación en el contraste de hipótesis.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

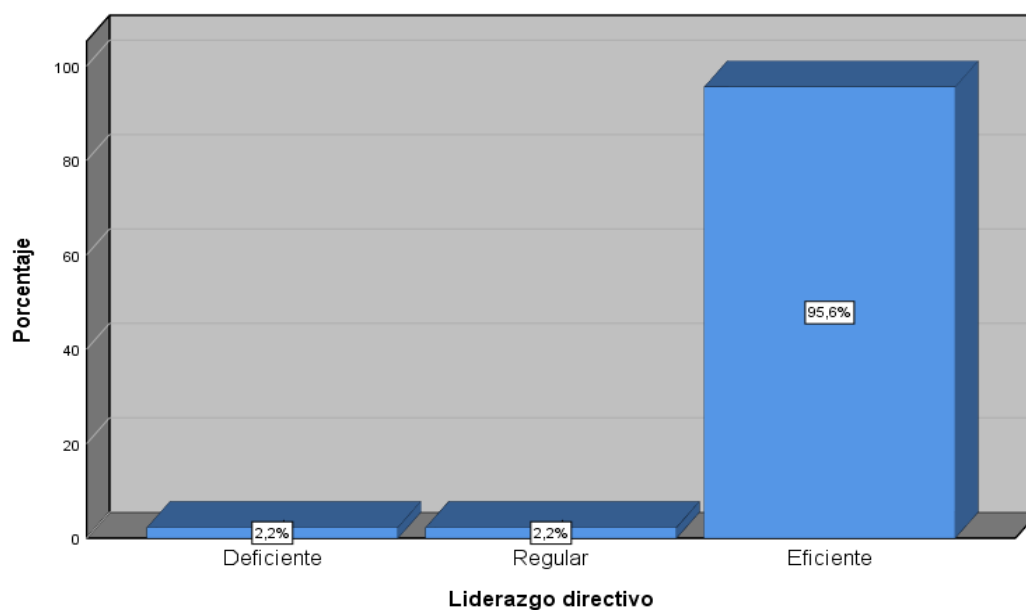
4.1. Resultados del trabajo de campo.

Tabla 2 Resultados de la variable liderazgo directivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
	Regular	2	2,2	2,2	4,4
	Eficiente	86	95,6	95,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fuente. Elaborada a partir del cuestionario aplicado el 10-12-2020

Figura 1 Resultados de la variable liderazgo directivo



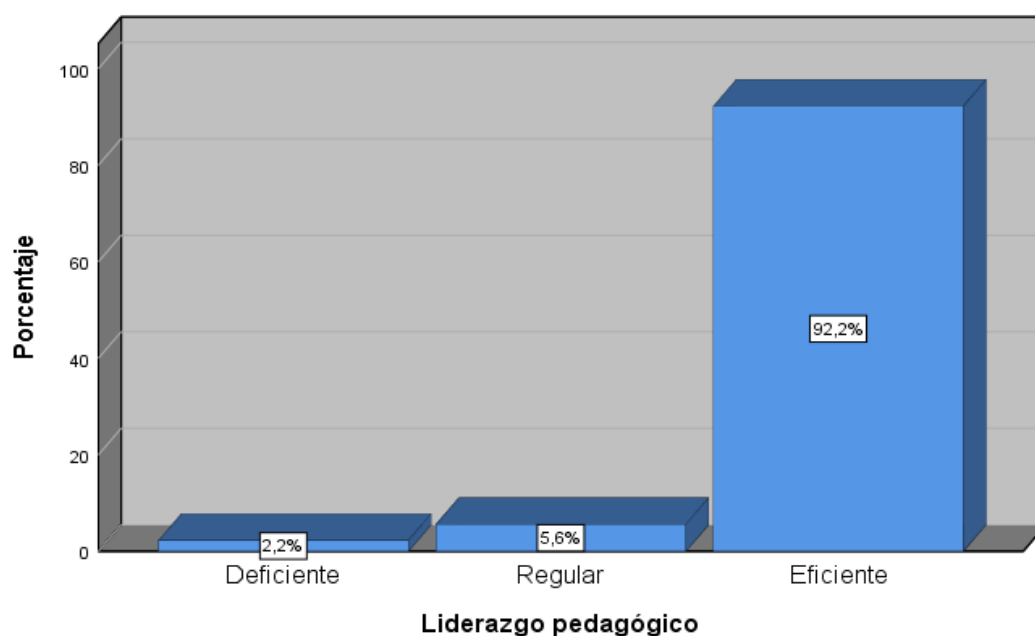
Fuente. Elaborada a partir del cuestionario aplicado el 10-12-2020

Descripción: Del total de la muestra, 95.6% percibe la variable liderazgo directivo como eficiente, 2.2% como regular y 2.2% como deficiente, en la sede de estudio.

Tabla 3 Resultados de la dimensión liderazgo pedagógico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
	Regular	5	5,6	5,6	7,8
	Eficiente	83	92,2	92,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fuente. Elaborada a partir del cuestionario aplicado el 10-12-2020

Figura 2 Resultados de la dimensión liderazgo pedagógico

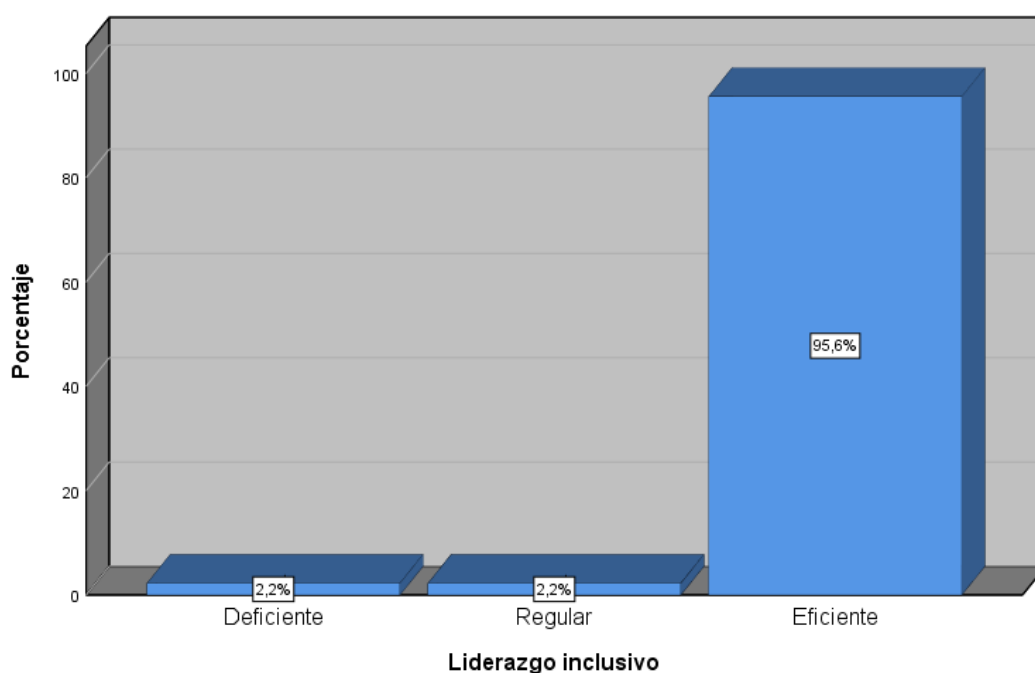
Fuente. Elaborada a partir del cuestionario aplicado el 10-12-2020

Descripción: Del total de la muestra, 92.2% percibe la dimensión liderazgo pedagógica como eficiente, 5.6% como regular y 2.2% como deficiente, en la sede de estudio.

Tabla 4 Resultados de la dimensión liderazgo inclusivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	2	2,2	2,2	2,2
	Regular	2	2,2	2,2	4,4
	Eficiente	86	95,6	95,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fuente. Elaborada a partir del cuestionario aplicado el 10-12-2020

Figura 3 Resultados de la dimensión liderazgo inclusivo

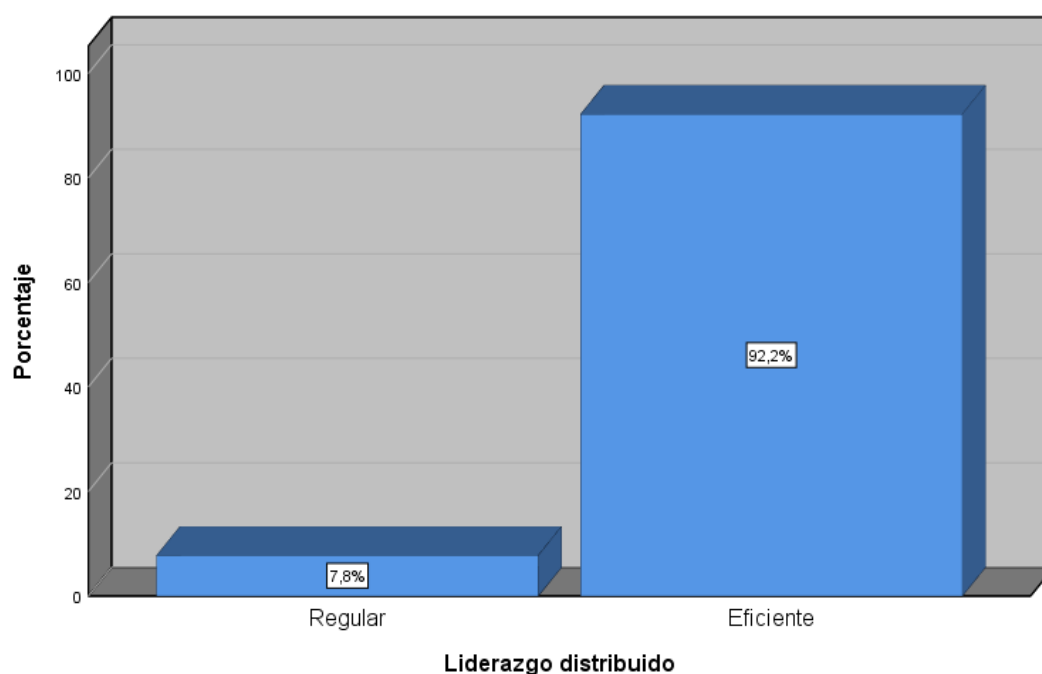
Fuente. Elaborada a partir del cuestionario aplicado el 10-12-2020

Descripción: Del total de la muestra, 95.6% percibe la dimensión liderazgo inclusivo como eficiente, 2.2% como regular y 2.2% como deficiente, en la sede de estudio.

Tabla 5 Resultados de la dimensión liderazgo distribuido

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	7	7,8	7,8	7,8
Válido Eficiente	83	92,2	92,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Fuente. Elaborada a partir del cuestionario aplicado el 10-12-2020

Figura 4 Resultados de la dimensión liderazgo distribuido

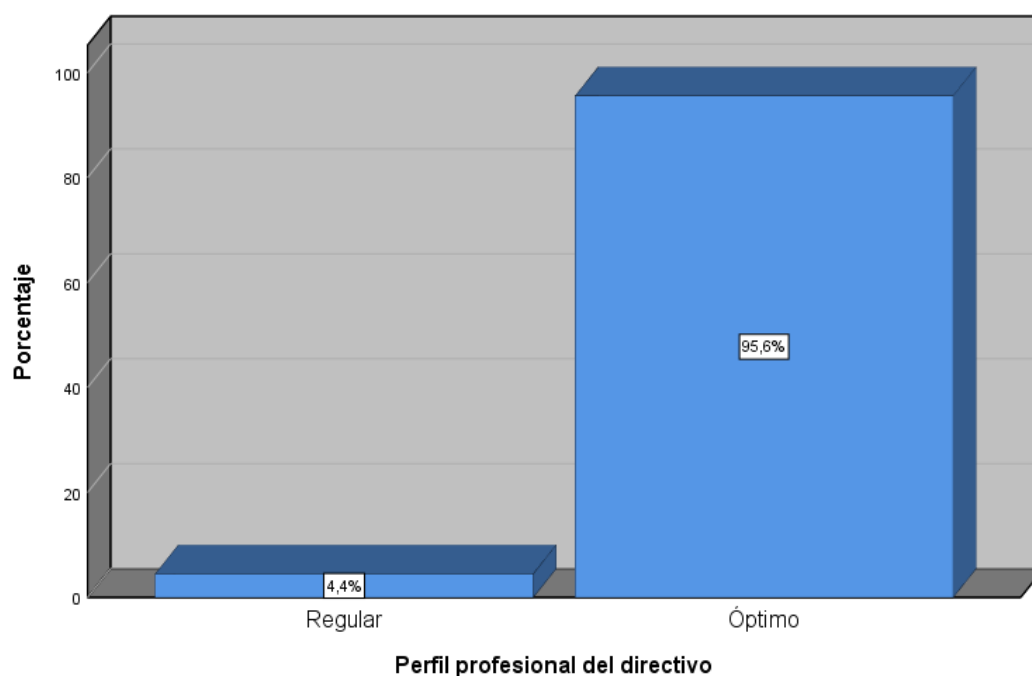
Fuente. Elaborada a partir del cuestionario aplicado el 10-12-2020

Descripción: Del total de la muestra, 92.2% percibe la dimensión liderazgo distribuido como eficiente, mientras que 7.6% la percibe como regular, en la sede de estudio.

Tabla 6 Resultados de la variable perfil profesional del directivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	4	4,4	4,4	4,4
	Óptimo	86	95,6	95,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fuente. Elaborada a partir del cuestionario aplicado el 10-12-2020

Figura 5 Resultados de la variable perfil profesional del directivo

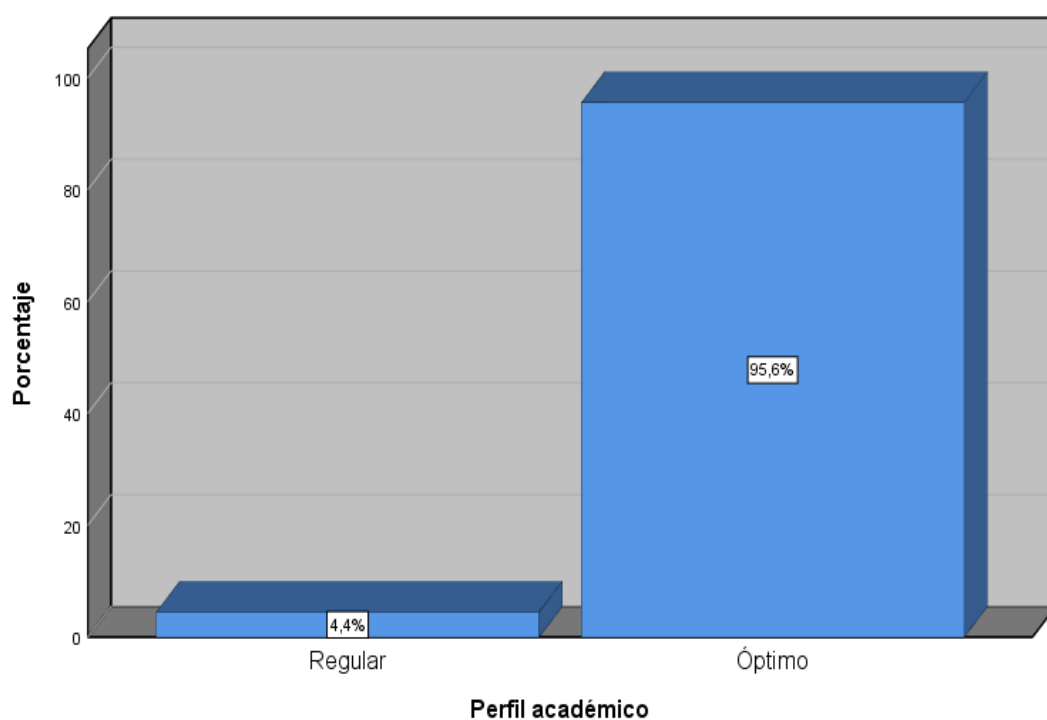
Fuente. Elaborada a partir del cuestionario aplicado el 10-12-2020

Descripción: Del total de la muestra, 95.6% percibe la variable perfil profesional del directivo como óptimo, mientras que 4.4% la percibe como regular, en la sede de estudio.

Tabla 7 Resultados de la dimensión perfil académico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	4	4,4	4,4	4,4
	Óptimo	86	95,6	95,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fuente. Elaborada a partir del cuestionario aplicado el 10-12-2020

Figura 6 Resultados de la dimensión perfil académico

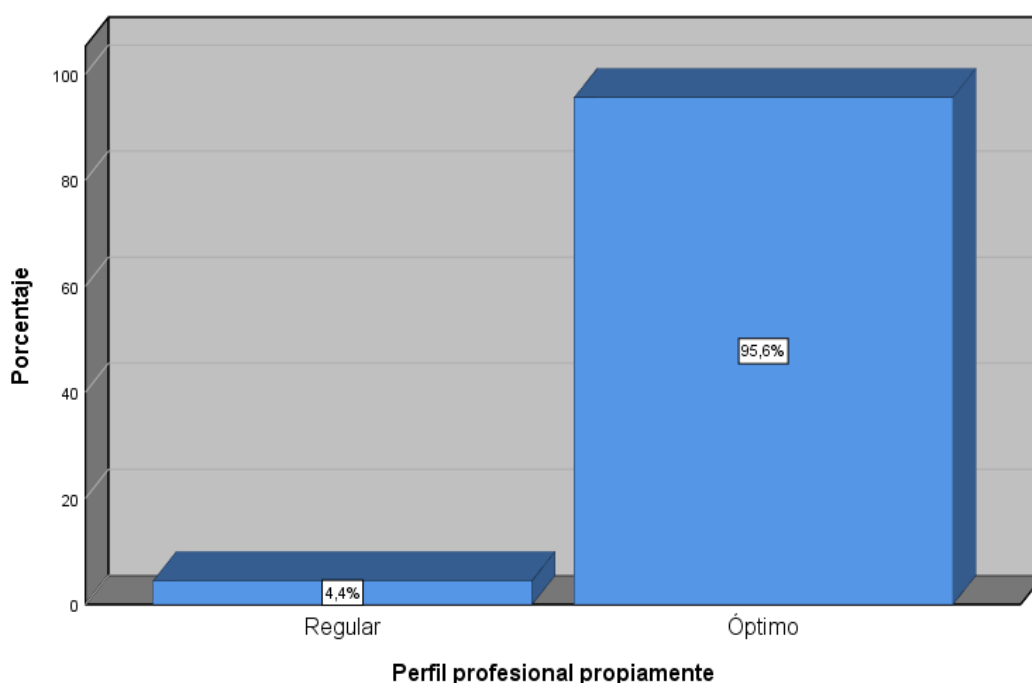
Fuente. Elaborada a partir del cuestionario aplicado el 10-12-2020

Descripción: Del total de la muestra, 95.6% percibe la dimensión perfil académico como óptimo, mientras que 4.4% la percibe como regular, en la sede de estudio.

Tabla 8 Resultados de la dimensión perfil profesional propiamente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	4	4,4	4,4	4,4
	Óptimo	86	95,6	95,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fuente. Elaborada a partir del cuestionario aplicado el 10-12-2020

Figura 7 Resultados de la dimensión perfil profesional propiamente

Fuente. Elaborada a partir del cuestionario aplicado el 10-12-2020

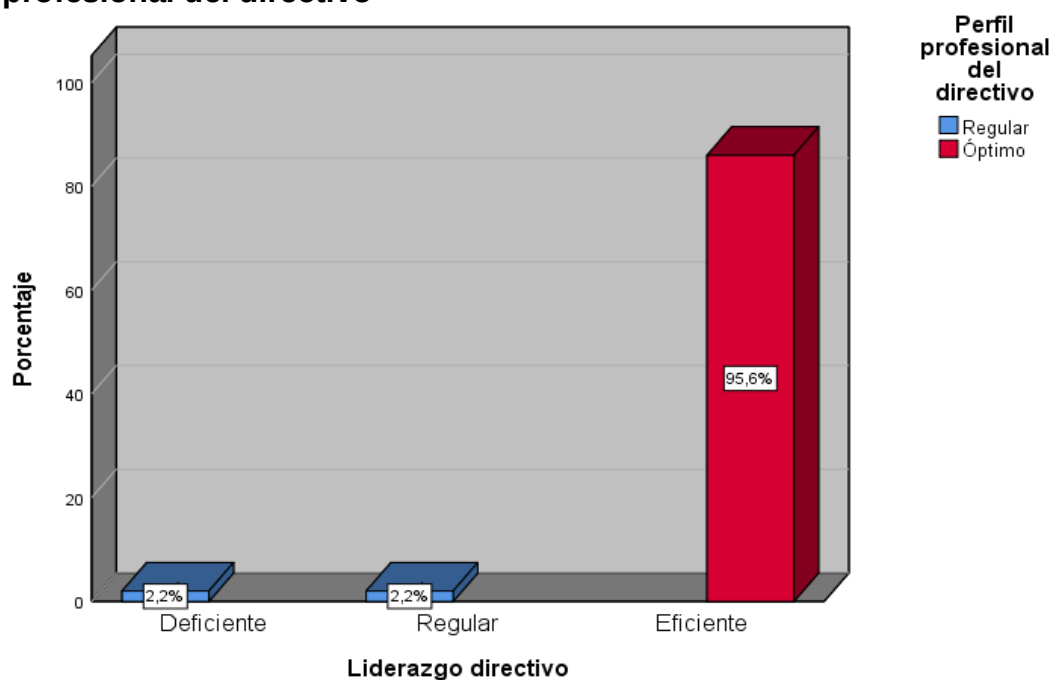
Descripción: Del total de la muestra, 95.6% percibe la dimensión perfil profesional propiamente como óptimo, mientras que 4.4% la percibe como regular, en la sede de estudio.

Tabla 9 Frecuencias cruzadas entre liderazgo directivo y perfil profesional del directivo

		Perfil profesional del directivo			
		Regular	Óptimo	Total	
Liderazgo directivo	Deficiente	Recuento	2	0	2
		% del total	2,2%	0,0%	2,2%
	Regular	Recuento	2	0	2
		% del total	2,2%	0,0%	2,2%
	Eficiente	Recuento	0	86	86
		% del total	0,0%	95,6%	95,6%
Total	Recuento	4	86	90	
	% del total	4,4%	95,6%	100,0%	

Fuente. Elaborada a partir del cuestionario aplicado el 10-12-2020

Figura 8 Frecuencias cruzadas entre liderazgo directivo y perfil profesional del directivo



Fuente. Elaborada a partir del cuestionario aplicado el 10-12-2020

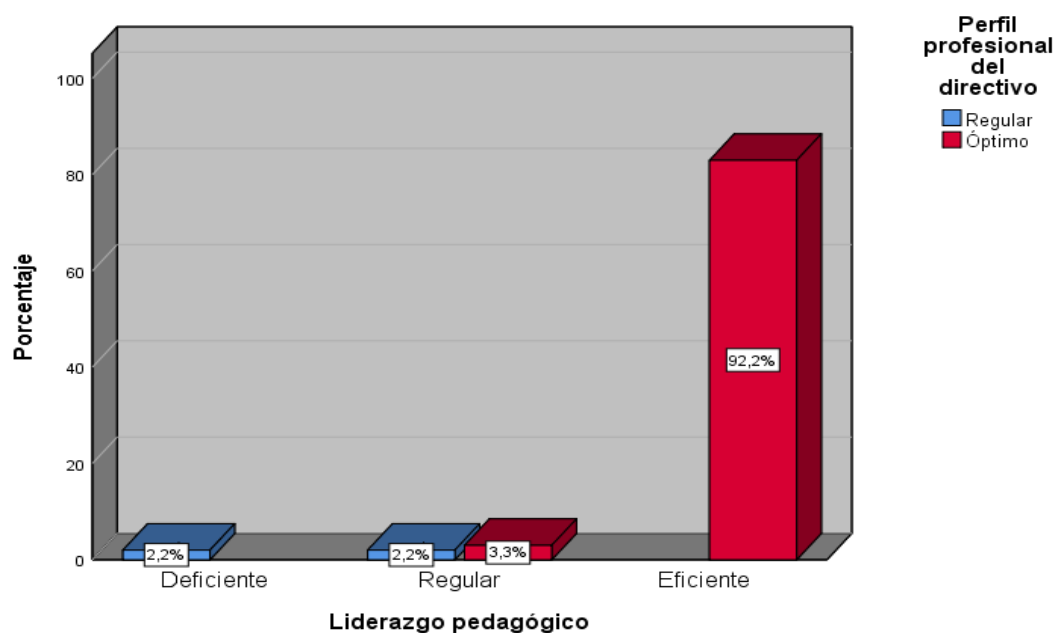
Descripción: 95.6% se ubicó en la intersección del nivel eficiente en liderazgo directivo y el nivel eficiente en el perfil profesional del directivo; sendos 2.2% se ubicaron en la intersección de los niveles deficiente y regular del liderazgo directivo y en el nivel regular del perfil profesional del directivo.

Tabla 10 Frecuencias cruzadas entre liderazgo pedagógico y perfil profesional del directivo

		Perfil profesional del directivo		Total
		Regular	Óptimo	
Liderazgo pedagógico	Deficiente	Recuento	2	2
		% del total	2,2%	2,2%
	Regular	Recuento	3	5
		% del total	3,3%	5,6%
	Eficiente	Recuento	83	83
		% del total	92,2%	92,2%
Total	Recuento		4	86
	% del total		4,4%	95,6%

Fuente. Elaborada a partir del cuestionario aplicado el 10-12-2020

Figura 9 Frecuencias cruzadas entre liderazgo pedagógico y perfil profesional del directivo



Fuente. Elaborada a partir del cuestionario aplicado el 10-12-2020

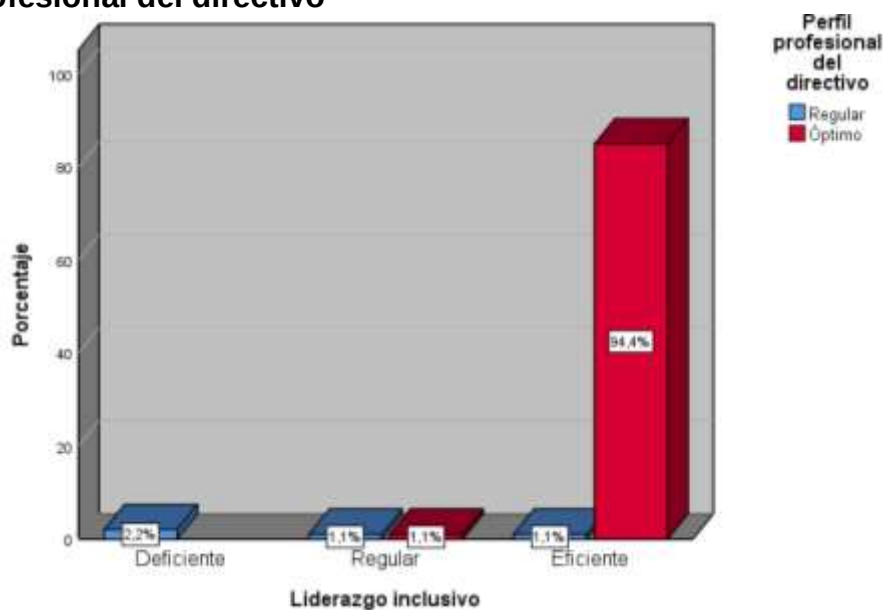
Descripción: 92.2% se ubicó en la intersección del nivel eficiente en liderazgo pedagógico y perfil profesional del directivo; 3.3% se ubicó en el nivel regular en liderazgo pedagógico y en el nivel óptimo en el perfil profesional del directivo; y sendos 2.2% se ubicaron en la intersección de los niveles deficiente y regular del liderazgo pedagógico y en el nivel regular del perfil profesional del directivo.

Tabla 11 Frecuencias cruzadas entre liderazgo inclusivo y perfil profesional del directivo

		Perfil profesional del directivo			
		Regular	Óptimo	Total	
Liderazgo inclusivo	Deficiente	Recuento	2	0	2
		% del total	2,2%	0,0%	2,2%
	Regular	Recuento	1	1	2
		% del total	1,1%	1,1%	2,2%
	Eficiente	Recuento	1	85	86
		% del total	1,1%	94,4%	95,6%
Total	Recuento	4	86	90	
	% del total	4,4%	95,6%	100,0%	

Fuente. Elaborada a partir del cuestionario aplicado el 10-12-2020

Figura 10 Frecuencias cruzadas entre liderazgo inclusivo y perfil profesional del directivo



Fuente. Elaborada a partir del cuestionario aplicado el 10-12-2020

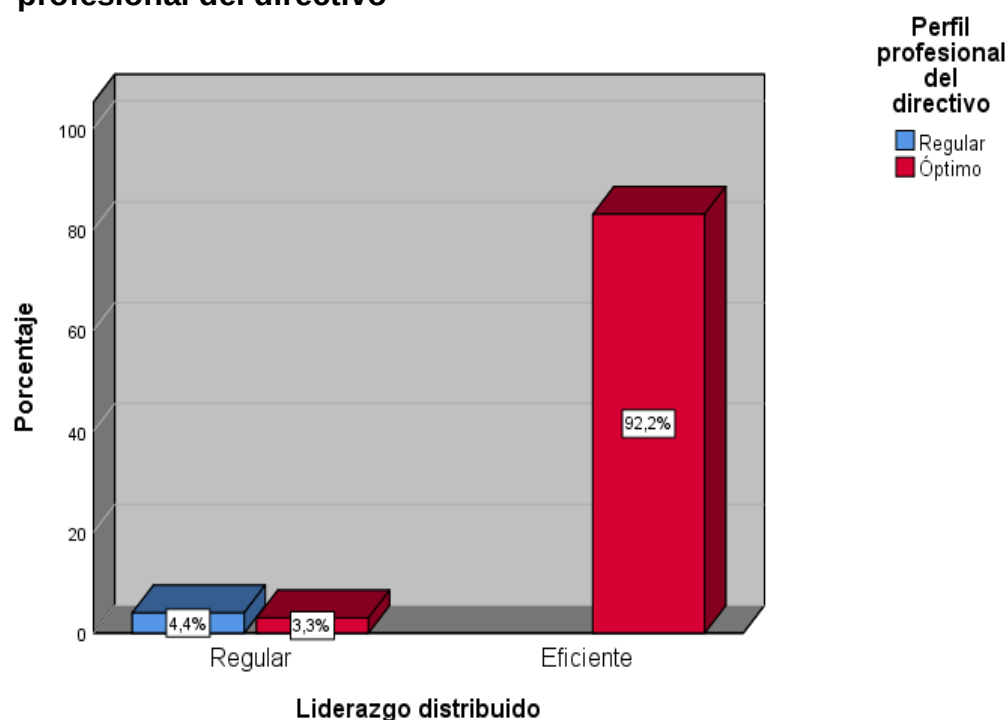
Descripción: 94.4% se ubicó en la intersección del nivel eficiente en liderazgo inclusivo y perfil profesional del directivo; 2.2% se ubicó en la intersección del nivel deficiente en liderazgo inclusivo y el nivel regular en el perfil profesional del director; sendos 1.1% se ubicaron en la intersección de los niveles regular y eficiente del liderazgo inclusivo y el nivel regular en el perfil profesional del director; 1.1% se ubicó en la intersección del nivel regular en liderazgo inclusivo y el nivel óptimo en el perfil profesional del director.

Tabla 12 Frecuencias cruzadas entre liderazgo distribuido y perfil profesional del directivo

			Perfil profesional del directivo		
			Regular	Óptimo	Total
Liderazgo distribuido	Regular	Recuento	4	3	7
		% del total	4,4%	3,3%	7,8%
	Eficiente	Recuento	0	83	83
		% del total	0,0%	92,2%	92,2%
Total		Recuento	4	86	90
		% del total	4,4%	95,6%	100,0%

Fuente. Elaborada a partir del cuestionario aplicado el 10-12-2020

Figura 11 Frecuencias cruzadas entre liderazgo distribuido y perfil profesional del directivo



Fuente. Elaborada a partir del cuestionario aplicado el 10-12-2020

Descripción: 92.2% se ubicó en la intersección del nivel eficiente en liderazgo distribuido y perfil profesional del directivo; 4.4% se ubicó en la intersección del nivel regular en liderazgo distribuido y el nivel regular en el perfil profesional del director; y 3.3% se ubicó en la intersección del nivel regular en liderazgo distribuido y el nivel óptimo en el perfil profesional del directivo.

4.2. Prueba de hipótesis

Con la finalidad de comprobar las hipótesis planteadas en esta investigación, se aplicarán, en primer lugar, pruebas de normalidad que determinen en tipo de distribución de datos que poseen las variables y dimensiones que intervienen en el contraste:

Tabla 13 Aplicación de las pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo directivo	,335	90	,000
Liderazgo pedagógico	,453	90	,000
Liderazgo inclusivo	,429	90	,000
Liderazgo distribuido	,356	90	,000
Perfil profesional del directivo	,329	90	,000

Los resultados de las pruebas de normalidad (Kolmogorov-Smirnov debido a que el tamaño de la muestra es mayor a 50 unidades) determinaron que las distribuciones de las variables y dimensiones intervinientes en el contraste son no normales o no paramétricas, por lo que implica la aplicación de un estadístico de correlación de la misma naturaleza, por lo que se aplicó el estadístico Rho de Spearman:

Tabla 14 Aplicación del estadístico de correlación Rho de Spearman

		Perfil profesional del directivo	
Rho de Spearman	Liderazgo directivo	Coefficiente de correlación	,520**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	90
	Liderazgo pedagógico	Coefficiente de correlación	,436**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	90
	Liderazgo inclusivo	Coefficiente de correlación	,483**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	90
	Liderazgo distribuido	Coefficiente de correlación	,479**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	90

- **Contraste de hipótesis general**

- **Hipótesis nula:** No existe relación positiva y significativa entre liderazgo directivo y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020

Hipótesis alterna: Existe relación positiva y significativa entre liderazgo directivo y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020.

Decisión: El resultado $Rho = 0.520$ indica una correlación positiva moderada y la $Sig. = 0.000$ indica que el resultado es significativo, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación, es decir, existe relación positiva y significativa entre liderazgo directivo y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020.

- **Contraste de hipótesis específica 1**

Hipótesis nula: No existe relación positiva y significativa entre liderazgo pedagógico y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020

Hipótesis alterna: Existe relación positiva y significativa entre liderazgo pedagógico y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020.

Decisión: El resultado $Rho = 0.436$ indica una correlación positiva moderada y la $Sig. = 0.000$ indica que el resultado es significativo, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación, es decir, existe relación positiva y significativa entre liderazgo pedagógico y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020.

- **Contraste de hipótesis específica 2**

Hipótesis nula: No existe relación positiva y significativa entre liderazgo inclusivo y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020

Hipótesis alterna: Existe relación positiva y significativa entre liderazgo inclusivo y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020.

Decisión: El resultado $Rho = 0.483$ indica una correlación positiva moderada y la $Sig. = 0.000$ indica que el resultado es significativo, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación, es decir, existe relación positiva y significativa entre liderazgo inclusivo y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020.

- **Contraste de hipótesis específica 3**

Hipótesis nula: No existe relación positiva y significativa entre liderazgo distribuido y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020

Hipótesis alterna: Existe relación positiva y significativa entre liderazgo distribuido y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020.

Decisión: El resultado $Rho = 0.479$ indica una correlación positiva moderada y la $Sig. = 0.000$ indica que el resultado es significativo, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación, es decir, existe relación positiva y significativa entre liderazgo distribuido y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Después de conocer los resultados de la investigación, encaminamos la variable liderazgo directivo desde una perspectiva de actitudes, conocimientos, habilidades y competencias que les permiten cumplir a los agentes encargados de la dirección de los centros escolares, además de concretizar la finalidad institucional, cimentado la mejora de la calidad educativa orientada al alumnado, desarrollo de prácticas por el bien común y la delegación de funciones entre los miembros de la comunidad escolar; mientras que la variable perfil profesional del directivo, implica el desarrollo de competencias en diferentes actividades académicas, esta, se basa en la comprensión de características deseables y el expresión de descripciones de características.

Es así como se plasman los resultados obtenidos, la tabla 2, muestra que, del total de la muestra, 95.6% percibe la variable liderazgo directivo como eficiente, 2.2% como regular y 2.2% como deficiente, en la sede de estudio; Acosta (2017), refiere que el liderazgo directivo con indicadores transformacionales desarrolla gestiones estratégicas que redunden en beneficio de la comunidad educativa; Justiniano (2018), el buen manejo de la gestión institucional demuestra un adecuado clima institucional y por ende la adecuada resolución de dificultades que se presentan.

Relacionado a ello, la tabla 3, muestra que el 92.2% percibe la dimensión liderazgo pedagógica como eficiente, 5.6% como regular y 2.2% como deficiente; en la tabla 4, el 95.6% percibe la dimensión liderazgo inclusivo como eficiente, 2.2% como regular y 2.2% como deficiente; en la tabla 5, el 92.2% percibe la dimensión liderazgo distribuido como eficiente, mientras que 7.6% la percibe como regular, en la sede de estudio; Angulo (2016), afirma que las instituciones educativas requieren de autoridades que manejen procesos de liderazgo basados en el trabajo en equipo; donde se propicie la integración verdadera para ofrecer a la comunidad educativa un ambiente de cordialidad y respeto mutuo; Sáenz (2018), la calidad educativa, es influida por el liderazgo pedagógico directivo, es por ello que la continua supervisión es vital para su buen desempeño.

Por su parte, la tabla 6, del total de la muestra, 95.6% percibe la variable perfil profesional del directivo como óptimo, mientras que 4.4% la percibe como regular, en la sede de estudio; Herrera (2016), menciona la importancia del desarrollo de procedimientos administrativos y burocráticos, línea técnico pedagógica de planificación y organización, y, línea de supervisión y control; para con Villela (2015), sostiene que un perfil del director escolar exitoso se da partir de la intersección de la información sobre características individuales, conocimientos y habilidades para definir un modelo de las competencias.

La tabla 7, Del total de la muestra, 95.6% percibe la dimensión perfil académico como óptimo, mientras que 4.4% la percibe como regular; la tabla 8, muestra que, del total de la muestra, 95.6% percibe la dimensión perfil profesional propiamente como óptimo, mientras que 4.4% la percibe como regular, en la sede de estudio; Villarroel (2014), identifica en el caso del director, cinco dominios de competencia a saber, el liderazgo emprendedor, gestión estratégica, gestión curricular de calidad, gestión de cultura organizacional y gestión de políticas educacionales, los cuales están constituidos por competencias profesionales directivas cada uno; Villela (2015), sostiene que un perfil del director escolar exitoso se da partir de la intersección de la información sobre características individuales, conocimientos y habilidades para definir un modelo de las competencias.

Referente a la tabla 9, el 95.6% se ubicó en la intersección del nivel eficiente en liderazgo directivo y el nivel eficiente en el perfil profesional del directivo; sendos 2.2% se ubicaron en la intersección de los niveles deficiente y regular del liderazgo directivo y en el nivel regular del perfil profesional del directivo; Changanaquí y Huapaya (2017), existe estilos de liderazgo directivo, según la percepción de los docentes, es así que se genera un perfil idóneo según perspectivas particulares docentes; Macahuachi y Gonzales (2017), el liderazgo directivo al tener como finalidad el completo desarrollo de la visión institucional, interviene en la formación del directivo mediante nuevas experiencias y realidades educativas.

Además, en la tabla 10, 92.2% se ubicó en la intersección del nivel eficiente en liderazgo pedagógico y perfil profesional del directivo; en la tabla 11. 94.4% se ubicó en la intersección del nivel eficiente en liderazgo inclusivo y perfil profesional del directivo; y en la tabla 12, 92.2% se ubicó en la intersección del

nivel eficiente en liderazgo distribuido y perfil profesional del directivo; por lo que Ríos, et. (2017), afirma la tendencia de un liderazgo directivo orientado al enfoque administrativo, donde es indispensable tener unas competencias administrativas que permitan realizar procesos de planeación, control, organización y evaluación, sin embargo, también se puede evidenciar que esto no sería suficiente, ya que para los directivos docentes rectores.

Finalmente, el análisis plasmado se fundamenta en el enfoque de liderazgo transaccional, en donde Ramos (2005), la especifica como un intercambio coste-beneficio o de recompensas entre líder y el personal subordinado; el enfoque de liderazgo transformacional, Vásquez (2013), trata de la forma diaria básica de trabajo del líder con pequeñas y constantes dosis de cambio, pero que también puede funcionar con un bajo perfil; y, el enfoque de la calidad total y mejora continua, en donde Deming (1986), la desarrolla como el éxito de una entidad depende de la adecuada aplicación de la administración.

CONCLUSIONES

- Existe relación positiva y significativa entre liderazgo directivo y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020, ya que, el resultado $Rho = 0.520$ indica una correlación positiva moderada y la $Sig. = 0.000$ indica que el resultado es significativo.
- Existe relación positiva y significativa entre liderazgo pedagógico y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020, ya que, el resultado $Rho = 0.436$ indica una correlación positiva moderada y la $Sig. = 0.000$ indica que el resultado es significativo.
- Existe relación positiva y significativa entre liderazgo inclusivo y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020, ya que, el resultado $Rho = 0.483$ indica una correlación positiva moderada y la $Sig. = 0.000$ indica que el resultado es significativo.
- Existe relación positiva y significativa entre liderazgo distribuido y perfil profesional del director en las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020, ya que, el resultado $Rho = 0.479$ indica una correlación positiva moderada y la $Sig. = 0.000$ indica que el resultado es significativo.

SUGERENCIAS

- A las autoridades de las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020, velar por la conformación idónea de los métodos de trabajo del director, pues, como se observa en las conclusiones es importante por la repercusión en el plantel docente.
- A las autoridades de las instituciones educativas del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020, se propone obtener estrategias para mejorar la metodología del docente, como se observa en las conclusiones es importante por la repercusión en el alumno.
- A los docentes de la institución educativa del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020, regir con metodología y didáctica la enseñanza, como se observa en las conclusiones es imprescindible para lograr el aprendizaje significativo por la repercusión de la sociedad.
- A los padres de familia de la institución educativa del nivel inicial de la zona urbana de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Ucayali, 2020, guiar con disciplina, cariño y valores para obtener buenos resultados en el desarrollo de los futuros profesionales en las casas de estudios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, S. (2018). *La gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música Pública “José María Valle Riestra” de Piura, 2018*. Tesis doctoral. Universidad César Vallejo, Perú. <http://docplayer.es/174284209-La-gestion-educativa-y-el-liderazgo-pedagogico-en-la-escuela-superior-de-musica-publica-jose-maria-valle-riestra-de-piura-2018.html>
- Acosta, D. (2017). *Estilos de liderazgo en la gestión directiva de la institución educativa técnica San Luis Gonzaga del Espinal*. Tesis de maestría. Universidad de Tolima, México. <http://45.71.7.21/bitstream/001/2122/1/APROBADO%20DANNY%20ALEJANDRO%20ACOSTA%20CALDER%20C3%93N.pdf>
- Alles, M. (2013). Gestión Por Competencias. *El diccionario*. https://www.academia.edu/28874344/Diccionario_de_competencias_la_trilog%C3%ADa_Tomo_I_Martha_Alles
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, Vol. 9, N° 2. <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>
- Angulo, J. (2016). *El liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional*. Tesis de maestría. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador. <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/963/1/ANGULO%20BOLANOS%20%20JOHN%20JACKSON.pdf>
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. 3ra edición. Ediciones Uniandes, Bogotá.
- Brito, M., Chagoyán, P. y Herrera, E. (2016). Liderazgo directivo exitoso en la escuela secundaria. Proceso entre la formación profesional y la intuición. *Boletín virtual Redipe*, 5(2). <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/33/31>
- Camarero, M. (2015). *Dirección escolar y liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de Educación Primaria de Tarragona*. Tesis doctoral. Universitat Rovira i Virgili, España.

- Cardoso, C. y Zunini, W. (2005). *Taller de investigación*. Lambayeque: Universidad Pedro Ruiz Gallo.
- Castillo (2015). *El rol de las buenas prácticas educativas en los centros docentes: organización, funcionamiento y docencia*. Tesis doctoral. Universidad Pablo de Olavide, España.
- Changanaquí, M. y Huapaya, G. (2017). *Estilos de liderazgo directivo y la calidad de gestión educativa desde la percepción docente de cuatro instituciones educativas públicas*. Tesis de maestría. Universidad Marcelino Champagnat.
<http://repositorio.umch.edu.pe/bitstream/UMCH/434/2/52.%20Tesis%20%28Changanaqu%C3%AD%20Salda%C3%B1a%20y%20Huapaya%20Ortiz%29.pdf>
- Deming, E. (1986). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid.
- Espinoza, J. (2017). *Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente, en centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016*. Tesis doctoral. Universidad Peruana Unión, Perú.
- Espíritu, W. (2017). *Liderazgo transformacional y gestión educativa del director en el clima institucional de las II.EE. de la UGEL 15, distrito San Antonio-Huarocharí, 2016*. Tesis doctoral. Universidad César Vallejo, Perú.
- Esquivel, R., Abreu, J., Vargas, F. y Mursulí, A. (2018). *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*. ISSN 1390-9150/ Vol. 5/Nro. 3.
<http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/viewFile/1057/370>
- Flores, C. (2015). *El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultado de los aprendizajes*. Tesis doctoral. Universidad de Granada, España.
- Flores, K. (2018). *Relación entre liderazgo directivo y gestión del personal según los docentes de la Institución Educativa Emblemática Coronel Pedro Portillo, Callería, 2018*. Tesis maestría. Universidad César Vallejo, Perú.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/33379>
- Garay, S. (2016). *Liderazgo y logros en las organizaciones escolares de Chile*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid, España.
- González, N. (2006). Perfil del Director: Competencias de la posición de Director o Directora de un Centro Educativo. *Ciencia y Sociedad*, vol. XXXI, núm. 2.
<https://www.redalyc.org/pdf/870/87031205.pdf>

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ta edición. Mc Graw-Hill, México.
- Herrera, F. (2016). *Perfil Profesional de los equipos directivos de los centros escolares públicos de la comuna de Talca*. Tesis doctoral. Universidad de Alcalá, España.
<https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/29477/Tesis%20Fernando%20Alejandro%20Herrera%20Mart%c3%adnez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Idone, T. (2012). *Estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una institución de Ventanilla*. Tesis de maestría. Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.
- Justiniano, L. (2018). *Liderazgo directivo en las instituciones educativas de zona urbana en el Distrito de José Crespo y Castillo*. Tesis de maestría. Universidad Nacional del Centro del Perú.
<http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/5116/Justini%20Esteban.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Llanos, J. (2008). *Relación del perfil profesional y el plan de estudios con el desempeño docente; de los egresados de la especialidad de Biología y Química de la Universidad Hermilio Valdizán de Huánuco*. Tesis de maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Macahuachi, P. y Gonzales, K. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa inicial Nuestra Señora de la Esperanza del Distrito de Tambopata, Puerto Maldonado, 2016*. Tesis de titulación. Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Perú.
<https://repositorio.unamad.edu.pe/bitstream/handle/UNAMAD/228/004-1-5-001.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Macedo, T., Chávez, M., Gabriel, N. y Macedo, C. (2016). *Liderazgo del directo y desempeño docente en instituciones educativas públicas, Chimbote y Nuevo Chimbote, 2016*. Tesis doctoral. Universidad San Pedro, Perú.
- Mejía, M. (2003). Documento: El currículo como selección cultural. CINEP. Colombia.
- Méndez, N. (2016). Perspectivas teóricas para el estudio del liderazgo directivo en organizaciones educativas. *Revista de Ciencias de la Educación*

Academicus, Vol. I, N° 8.
http://www.ice.uabjo.mx/media/15/2017/05/Art8_4.pdf

Ministerio de Educación (2018). Resolución Ministerial N° 271-2018-MINEDU. *El Peruano*. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/aprueban-la-norma-tecnica-norma-que-regula-la-evaluacion-de-resolucion-ministerial-n-271-2018-minedu-1655377-2>

Ministerio de Educación (2019). Liderazgo escolar: Reconociendo los tipos de liderazgo. Chile: Gobierno de Chile. https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2_final.pdf

Morales, H. (2019). en *Liderazgo pedagógico y su relación con el logro de aprendizajes en Matemática y Comunicación de los estudiantes de quinto año de educación secundaria de la institución educativa San Martín Sechura- Piura, 2019*. Tesis doctoral. Universidad César Vallejo, Perú.

Opazo, H. (2015). *Experiencias de aprendizaje- servicio en la formación del profesorado. Un estudio de caso*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid, España.

Organización de estados iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura (2019). *Liderazgo directivo. Dimensiones para el análisis de la normativa sobre los directores escolares en Iberoamérica*. Madrid: OEI.

Palella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. FEDUPEL, Caracas.

Picardo, O. (2004). *Diccionario pedagógico*. El Salvador: Centro de Investigación Educativa.

Quezada, S. (2018). *El liderazgo estratégico del director y el éxito institucional del programa de tecnología educativa de la Universidad Nacional de Trujillo-2016*. Tesis doctoral. Universidad Privada Antenor Orrego, Perú.

Ramos, M. (2005). Mujeres y Liderazgo. Una nueva forma de dirigir. *Enseñanza: anuario interuniversitario de didáctica*. 25. Informe Académico. link.gale.com/apps/doc/A198714169/IFME?u=anon~d5c094a2&sid=googleScholar&xid=491bab63

Reyes, V., Trejo, M. y Topete, C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. *Revista Iberoamericana de investigación y*

desarrollo educativo, Vol. 8, Núm. 15.
<http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n15/2007-7467-ride-8-15-00081.pdf>

Ricoy, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Revista do Centro de Educação*, vol. 31, no. 1, pp. 11-22.

Ríos, M. et al. (2017). *Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios oficiales de Bogotá*. Tesis de maestría. Universidad de la Sabana, Colombia.

<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/34630/FTesis%20Liderazgo%202018-3-196.pdf;jsessionid=C0990B5C4E86910252630A866F6AA9AC?sequence=1>

Rodríguez, A. y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, no. 82, pp. 1-26.

Rodríguez, G. (2013). *Perfil del director (a) de una institución educativa privada y su congruencia con la persona que la ocupa*. Guatemala: Universidad Galileo.

Rodríguez, J. (2015). *Aproximación a un modelo teórico de participación social que fortalezca la calidad de vida desde el contexto de la educación venezolana*. Tesis doctoral. Universidad de Córdoba, España.

Sáenz, L. (2018). *Liderazgo pedagógico directivo y la calidad de la Gestión Educativa de la institución educativa N°89008, Chimbote, 2017*. Tesis de maestría. Universidad San Pedro, Perú.
http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/10760/Tesis_57947.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Serrano, R. (2017). *Competencias claves de las direcciones escolares para un liderazgo eficaz*. Tesis doctoral. Universidad Nacional de Educación a Distancia, España.

Sichi, A. (2010). *Influencia del perfil profesional y la satisfacción con la profesión elegida en el rendimiento académico de los estudiantes de V y VII ciclos de la Escuela académico Profesional de Educación Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Tesis de maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

Supo, J. (2012). *Seminarios de Investigación Científica*. Bioestadístico.com.

Tarazona, L. (2016). *Estilos de gestión de los directivos en la planeación educativa de los institutos de educación superior tecnológicos públicos de la región Huánuco 2014*. Tesis doctoral. Universidad de Huánuco.

Ulloa, S. (2016). *Caracterización de los directores de establecimientos educacionales de excelencia académica. Un estudio de la región Biobío-Chile*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona, España.

Uribe, A. (2007). Palabras de Armando Uribe. *El Navegante*, Chile.
<http://www.bibliotecanacionaldigital.gob.cl/visor/BND:227572>

Valdiviezo, L. (2011). Salud y educación primaria e instituciones, implicancias en el desarrollo de la competitividad del Perú en el período 2007-2011. *Departamento Académico de Ciencias de la Gestión*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/6767/6884>

Vázquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: Una reflexión. *REICE*, 11(1), 73-91. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55125665006.pdf>

Villarreal (2014). *Competencias profesionales del equipo directivo del sector particular subvencionado chileno en contextos vulnerables*. Tesis doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona, España.
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/284133/dvm1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Villela, R. (2015). *Modelo de competencias del director escolar exitoso*. Disertación doctoral. Tecnológico de Monterrey. México.
<https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/617706/Villela%20Rosario%20Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

1. Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO ACERCA DEL LIDERAZGO DEL DIRECTIVO

Estimado docente: El presente cuestionario sobre liderazgo del directivo, se realiza como parte del desarrollo de una investigación científica, por lo que le solicito que lea cada uno de los ítems detenidamente y responda marcando con una X dentro de los casilleros que crea usted pertinente.

Leyenda:

Opciones de respuesta				
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Regular acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

ÍTEM	Opciones de respuesta				
	1	2	3	4	5
Liderazgo pedagógico					
1. El directivo desarrolla un monitoreo formativo, pertinente y oportuno.					
2. El directivo realiza el monitoreo comunicando el proceso y los resultados de manera asertiva					
3. En la I.E. se ha desarrollado, por lo menos 4 jornadas de capacitación dirigidas y/u organizadas por los directivos.					
4. Las jornadas de capacitación realizadas fueron apropiadas y pertinentes.					
5. Se ha realizado, por lo menos 3 jornadas de reflexión acerca del desempeño de los directivos y docentes.					
6. La comunicación durante las jornadas de reflexión fue asertiva y fluida.					
7. La actuación del directivo con los docentes redundó en mejores logros de aprendizaje de los estudiantes.					
8. Las acciones que se realizan en favor de los logros de los estudiantes cuentan con el aporte del directivo.					
Liderazgo inclusivo					
9. En la I.E. se denota la ascendencia del directivo en el cuidado de la infraestructura y ornato.					
10. En la I.E. se denota la ascendencia del directivo en el cuidado de equipos.					
11. En la I.E. se denota la ascendencia del directivo en el cuidado del mobiliario.					
12. El desempeño del directivo refleja equidad con los docentes.					
13. La comunicación entre directivos y docentes por lo general es horizontal.					
14. El directivo promueve la participación de los docentes de modo frecuente y pertinente.					
15. El directivo asiste a los docentes que evidencian poca participación.					
16. El directivo se preocupa por fomentar el respeto en todo aspecto entre los docentes.					
Liderazgo distribuido					
17. El directivo se preocupa por fomentar la ética en los docentes.					
18. El directivo delega funciones para el mejor desarrollo de las acciones pedagógicas.					
19. El directivo delega funciones para el mejor desarrollo de las acciones administrativas.					
20. El directivo coordina frecuente y pertinentemente con los docentes.					
21. El directivo coordina y socializa ideas y acciones con los docentes para la resolución de problemas.					
22. El directivo coordina y socializa ideas y acciones con los docentes para la toma de decisiones.					
23. El directivo reconoce, de modo consensuado, el desempeño efectivo de los docentes con felicitaciones escritas.					

Muchas gracias.

CUESTIONARIO ACERCA DEL PERFIL PROFESIONAL DEL DIRECTOR

Estimado docente: El presente cuestionario sobre perfil profesional del director, se realiza como parte del desarrollo de una investigación científica, por lo que le solicito que lea cada uno de los ítems detenidamente y responda marcando con una X dentro de los casilleros que crea usted pertinente.

Leyenda:

Opciones de respuesta				
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Regular acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

ÍTEM	Opciones de respuesta				
	1	2	3	4	5
Perfil académico					
1. El directivo posee estudios académicos superiores más allá del título profesional (grados académicos, segundos títulos, posgrados)					
2. El directivo constantemente se forma en talleres, diplomados, cursos, etc.					
3. El directivo impulsa y monitorea una práctica docente innovadora.					
4. Las acciones de innovación se condicen con su formación académica.					
5. El directivo sistematiza, procesa y comunica resultados de procesos educativos.					
6. El directivo propone acciones para superar los resultados de los procesos educativos.					
7. El directivo propone y aporta con alternativas prácticas de mejora a diferentes situaciones de la I.E.					
Perfil profesional propiamente					
8. El directivo muestra, permanentemente un comportamiento ético.					
9. El directivo promueve la innovación didáctica.					
10. El directivo monitorea y se preocupa por el buen desarrollo y los resultados de la innovación que propone.					
11. El directivo impulsa proyectos de aprendizaje e innovación de los docentes.					
12. El directivo desarrolla estrategias de cultura pedagógicas en estudiantes y docentes.					
13. El directivo se preocupa por la efectividad de los procesos pedagógicos y administrativos que se implementan.					
14. El directivo se preocupa por formar al docente para la mejora de la práctica pedagógica.					
15. El directivo muestra empatía por el desempeño del docente y de los estudiantes.					
16. El directivo denota interés por el bienestar emocional del docente.					

Muchas gracias.

Ficha técnica del cuestionario sobre liderazgo del directivo

1. Nombre del instrumento : Cuestionario sobre liderazgo del Directivo
2. Autora : Dina Esther Pinedo Coral
3. Dimensiones/Reactivos:
- Liderazgo pedagógico : 8 reactivos= 1-8
 - Liderazgo inclusivo : 8 reactivos= 9-16
 - Liderazgo distribuido : 7 reactivos= 17-23
4. Escala de valoración :

Variable/ Dimensiones	Variable	Dimensiones		
	Liderazgo del directivo	Liderazgo pedagógico	Liderazgo inclusivo	Liderazgo distribuido
Eficiente	85-115	30-40	30-40	27-35
Regular	53-84	19-29	19-29	17-26
Deficiente	23-52	8-18	8-18	7-16

5. Método de validación/Resultado : Juicio de expertos/Favorable
6. Tiempo de resolución : 10 minutos
7. Materiales : Lápiz, lapicero o computadora con acceso a internet.

Ficha técnica del cuestionario sobre perfil profesional del directivo

1. Nombre del instrumento : Cuestionario sobre perfil profesional del Directivo
2. Autora : Dina Esther Pinedo Coral
3. Dimensiones/Reactivos:
 - Perfil académico : 7 reactivos= 1-7
 - Perfil profesional propiamente : 9 reactivos= 8-16
4. Escala de valoración :

Variable/ Dimensiones	Variable	Dimensiones	
	Perfil profesional del directivo	Perfil académico	Perfil profesional propiamente
Óptimo	59-80	27-35	33-45
Regular	37-58	17-26	21-32
Deficiente	16-36	7-16	9-20

5. Método de validación/Resultado : Juicio de expertos/Favorable
6. Tiempo de resolución : 10 minutos
7. Materiales : Lápiz, lapicero o computadora con acceso a internet.

2. Base de datos

ID	1	2	3	4	5	6	7	8	S	N	9	10	11	12	13	14	15	16	17	S	N	18	19	20	21	22	23	S	N	T	N	1	2	3	4	5	6	7	S	N	8	9	10	11	12	13	14	15	16	S	N	T	N
1	3	3	2	3	3	3	3	3	23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	2	17	3	67	3	2	3	2	2	2	2	15	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	25	3	40	3	
2	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	2	3	3	3	3	3	20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	47	3		
4	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	26	3	3	3	3	3	3	2	17	3	67	3	2	3	3	3	3	3	20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	47	3		
5	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3		
6	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3		
7	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3		
8	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	2	3	3	3	3	3	20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	47	3		
9	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	2	3	3	3	3	3	20	3	3	3	3	2	2	3	3	3	25	3	45	3		
10	2	3	3	3	3	3	3	2	22	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	26	3	3	3	3	3	3	3	18	3	66	3	3	3	3	1	3	3	19	3	2	3	3	3	3	3	3	3	26	3	45	3		
11	2	2	3	3	2	2	3	2	19	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	2	12	2	49	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	32	2		
12	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	2	17	3	68	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3		
13	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3		
14	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3		
15	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3		
16	3	3	2	2	3	3	3	3	22	3	1	1	1	2	3	3	3	3	3	20	2	3	3	3	3	3	3	18	3	60	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3		
17	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3		
18	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3		
19	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3		
20	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	2	17	3	68	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3		
21	2	2	3	3	2	2	3	2	19	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26	3	3	3	3	2	2	2	15	3	60	3	3	3	3	2	3	3	20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	47	3		
22	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	22	3	3	3	3	2	2	2	15	3	61	3	3	3	3	3	2	2	19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	46	3		
23	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3		
24	2	2	2	3	3	2	3	2	19	2	3	3	3	2	2	2	1	3	3	22	3	3	2	2	2	2	1	12	2	53	2	3	3	2	2	3	2	18	3	3	2	2	2	2	2	2	2	19	2	37	2		
25	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3		
26	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3		
27	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3		
28	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3		
29	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	2	17	3	68	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3		
30	3	3	3	3	2	2	3	3	22	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	26	3	3	2	3	3	3	2	16	3	64	3	1	2	3	3	3	3	18	3	3	3	2	2	3	3	3	3	25	3	43	3		
31	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3		
32	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3		
33	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	1	16	3	67	3	2	3	2	3	3	3	19	3	3	3	3	2	3	3	3	3	26	3	45	3		
34	3	3	3	2	3	3	3	3	23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	68	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3		
35	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3		
36	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3		
37	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	3	21															

46	3	3	3	3	3	2	3	3	23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	1	16	3	66	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	2	26	3	47	3	
47	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	26	3	3	3	3	3	3	2	17	3	67	3	2	3	3	3	3	3	20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	47	3	
48	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	2	3	2	3	3	3	19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	46	3
49	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	2	1	3	3	24	3	3	3	3	2	1	3	15	3	63	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3		
50	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	2	17	3	68	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3		
51	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	2	2	2	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	45	3			
52	3	3	3	2	1	3	2	2	19	2	3	3	3	2	2	2	3	3	24	3	3	2	3	3	3	2	16	3	59	3	3	3	3	3	3	2	20	3	3	3	3	3	2	3	2	2	24	3	44	3		
53	3	3	2	2	3	3	3	3	22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	2	17	3	66	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3			
54	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	1	16	3	67	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3			
55	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	1	2	3	2	14	2	65	3	3	3	3	2	3	3	20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	47	3			
56	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3			
57	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3			
58	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	2	3	3	3	26	3	47	3				
59	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	2	3	3	3	3	3	26	3	3	3	3	3	3	3	18	3	68	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	2	2	3	3	3	3	25	3	46	3			
60	3	3	1	1	1	1	1	1	12	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	13	1	2	2	2	2	1	2	11	2	36	1	2	1	1	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	30	2		
61	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3			
62	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3			
63	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	2	2	3	3	3	2	15	3	66	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	2	2	2	2	3	3	23	3	44	3			
64	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	2	2	3	3	3	19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	46	3			
65	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3			
66	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3			
67	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3			
68	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3			
69	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3			
70	3	3	3	3	3	2	3	3	23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	1	16	3	66	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	2	26	3	47	3			
71	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	2	3	3	3	3	3	3	26	3	3	3	3	3	3	2	17	3	67	3	2	3	3	3	3	20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	47	3			
72	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	2	3	2	3	3	19	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	46	3			
73	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	2	1	3	3	24	3	3	3	3	2	1	3	15	3	63	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3			
74	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	2	17	3	68	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3			
75	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	2	2	2	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	45	3			
76	3	3	3	2	1	3	2	2	19	2	3	3	3	2	2	2	3	3	24	3	3	2	3	3	3	2	16	3	59	3	3	3	3	3	3	2	20	3	3	3	3	3	2	3	2	2	24	3	44	3		
77	3	3	2	2	3	3	3	3	22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	2	17	3	66	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3			
78	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	1	16	3	67	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3			
79	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	1	2	3	2	14	2	65	3	3	3	3	2	3	3	20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	47	3			
80	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3			
81	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	48	3			
82	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	18	3	69	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	2	3	3	3	26	3	47	3				
83	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	2	3	3	3	3	3	26	3	3	3	3	3	3	3	18	3	68	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	2	2	3	3	3	25	3	46	3				
84	3	3	1	1	1	1	1	1	12	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	13	1	2	2	2	2	1	2	11	2	36	1	2	1	1	2	2	12	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	30	2			
85	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3																											