



**UNIVERSIDAD ANDINA**  
**NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**



**ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO  
DE LOS DOCENTES EN EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL DE  
PRIMARIA, PROVINCIA DE ANDAHUAYLAS -  
APURIMAC, 2020**

**TESIS PRESENTADA POR:**  
**PERCY CCORIMANYA GUIZADO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**

**JULIACA - PERÚ**  
**2022**



**UNIVERSIDAD ANDINA**

**NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**

**ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO  
DE LOS DOCENTES EN EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL DE  
PRIMARIA, PROVINCIA DE ANDAHUAYLAS -  
APURIMAC, 2020**

**TESIS PRESENTADA POR:**

**PERCY CCORIMANYA GUIZADO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN EDUCACIÓN**

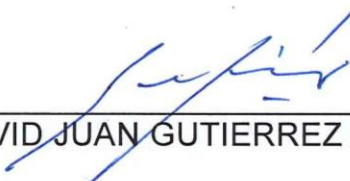
**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**

**APROBADA POR EL JURADO:**

**PRESIDENTE**

:   
Dr. FIDEL HUGO BARRANTES SANCHEZ

**PRIMER MIEMBRO**

:   
Dr. DAVID JUAN GUTIERREZ MAYTA

**SEGUNDO MIEMBRO**

:   
Dr. ROBERTO PAYE COLQUEHUANCA

**ASESOR DE TESIS**

:   
Dr. SEGUNDO ORTIZ CANSAYA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN P32**



**RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 0678-2022-USA-EPG-UANCV/J**

Juliaca 08 de noviembre del 2022

**VISTOS:**

El expediente N° 038782, presentado por el (a) Bachiller, **CCORIMANYA GUIZADO PERCY**, con número de DNI. **42195423**, asignado (a) con código de matrícula 131284213, de la **Maestría en EDUCACIÓN, Mención: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" de la Localidad ANDAHUAYLAS.

**CONSIDERANDO:**

Que, el (a) Bach. **CCORIMANYA GUIZADO PERCY**, con número de DNI. **42195423**, asignado (a) con código de matrícula 131284213, de la **Maestría en EDUCACIÓN, Mención: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**, ha solicitado fecha, hora y modalidad de sustentación de la Tesis titulada: **ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO DE LOS DOCENTES EN EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL DE PRIMARIA, PROVINCIA DE ANDAHUAYLAS - APURÍMAC, 2020**. La misma que pertenece a la Línea de Investigación: **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P32**. y;

Que, el (a) referido (a) Dictamen de Tesis aprobado por los jurados el 28 de Enero del 2022. Establece la fecha de sustentación; habiendo para el efecto cumplido los requisitos establecidos en el reglamento para la Obtención del Grado Académico de Magíster/Maestro y Doctor de la Escuela de Posgrado de la UANCV;

Que, en el Artículo 66 del Reglamento General de la Escuela de Posgrado de la UANCV, establece que la sustentación de Tesis de Posgrado es un trabajo de investigación original y crítico, de actualidad y de alto valor científico;

En uso de las atribuciones conferidas a la Dirección en el inciso "J" del artículo 17° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado, y el Art. 76 del Estatuto Universitario;

**SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO. - DECLARAR EXPEDITO** para la Sustentación de la Tesis titulada **ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO DE LOS DOCENTES EN EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL DE PRIMARIA, PROVINCIA DE ANDAHUAYLAS - APURÍMAC, 2020**. Elaborado por el (la) Bachiller **CCORIMANYA GUIZADO PERCY**. Integrado por los siguientes docentes:

Presidente	:	Dr. FIDEL HUGO BARRANTES SANCHEZ
Primer Miembro	:	Dr. DAVID JUAN GUTIERREZ MAYTA
Segundo Miembro	:	Dr. ROBERTO PAYE COLQUEHUANCA
Asesor	:	Dr. SEGUNDO ORTIZ CANSAYA

**ARTÍCULO SEGUNDO. -** El proceso de la Sustentación de la Tesis en mención, se llevará a cabo:

Fecha	:	Jueves 24 de noviembre del 2022
Hora	:	08:00 a.m.
Modalidad	:	Plataforma Virtual EPG - UANCV - JULIACA

A cuya finalización el Jurado registrará los resultados en el Libro de Actas de Sustentación de Tesis de Maestría con el grado de **MAGÍSTER** a los estudiantes que ingresaron **anterior** a la aprobación de la ley Universitaria N° 30220.

**ARTÍCULO TERCERO. -** Elévese la presente Resolución al Rectorado, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado Administrativo y Oficina del Órgano de Inspección y Control para conocimiento.

Regístrese, comuníquese y Archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"  
ESCUELA DE POSGRADO

Dra. María Amparo del Pilar Chambi Catacora  
DIRECTORA (e)



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"  
ESCUELA DE POSGRADO

Dra. Graciela Bernal Salas  
SECRETARIA ACADEMICA

Cc./Archv.EPG (01)  
Interesado (01)  
Cargo (01)  
Jurados (03)  
Asesor (01)  
Expediente (01)  
MAPCC/meyn



**RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 274 - 2021-USA-EPG/UANCV**

Juliaca, 2021 Marzo 04

**VISTOS:**

El Registro N° 2271 del Libro de Registro de Proyectos de Investigación de Tesis de la MAESTRÍA en: EDUCACIÓN, mención: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA, del Jurado revisor del Proyecto de Tesis: ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO DE LOS DOCENTES EN EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL DE PRIMARIA, PROVINCIA DE ANDAHUAYLAS - APURIMAC, 2020. Línea de Investigación: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P32. Presentado por el (a) Bach. CORIMANYA GUIZADO PERCY, con número de DNI 42195423 y con Código de matrícula N° 1312841213, para optar el Grado Académico de MAGÍSTER en: EDUCACIÓN, mención: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez; de la Localidad de Andahuaylas.

**CONSIDERANDO:**

Que, el (a) Bach. CORIMANYA GUIZADO PERCY, para optar el Grado Académico de MAGÍSTER en: EDUCACIÓN, mención: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA, de la Escuela de Posgrado ha presentado el Dictamen de Proyecto de Investigación de tesis: ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO DE LOS DOCENTES EN EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL DE PRIMARIA, PROVINCIA DE ANDAHUAYLAS - APURIMAC, 2020. Línea de Investigación: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P32. Presentado por el (a) Bach. CORIMANYA GUIZADO PERCY, para ser registrada en el Libro de Actas de Proyectos de Tesis.

Que, el referido Dictamen de Tesis aprobado por los jurados el 08 de Febrero del 2021, se ha registrado en el Folio N° 2271 del Libro de Registro de Proyectos de Investigación de Maestrías, establece que se encuentra apto para ser desarrollado a lo establecido en el reglamento de Grado de Investigación conducente al Grado Académico de Magister/Maestro y Doctor de la Escuela de Posgrado de la UANCV;

Que, en el Reglamento General de la escuela de Posgrado de la UANCV, establece que la sustentación de Tesis de Posgrado es un trabajo de investigación original y crítico de actualidad y de alto valor científico.

En uso de las atribuciones conferidas a la Dirección en el inciso "j" del artículo 17 del Reglamento General de la Escuela de Posgrado, y el Art. 76 del Estatuto Universitario;

**SE RESUELVE:**

**PRIMERO.** - APROBAR el PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE TESIS DE MAESTRÍA, Titulado: ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO DE LOS DOCENTES EN EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL DE PRIMARIA, PROVINCIA DE ANDAHUAYLAS - APURIMAC, 2020. Línea de Investigación: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P32. Presentado por el (a) Bach. CORIMANYA GUIZADO PERCY, con número de DNI 42195423 y con Código de matrícula N° 1312841213, para optar el Grado Académico de MAGÍSTER en: EDUCACIÓN, mención: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA, y Siendo Asesorado por el (a) Dr. MARIO AGUILAR FRUNA, y según Acta de Sorteo, la terna de Jurados son los siguientes docentes:

Presidente	:	Dr. FIDEL HUGO BARRANTES SANCHEZ
Primer Miembro	:	Dr. DAVID JUAN GUTIERREZ MAYTA
Segundo Miembro	:	Dr. ROBERTO PAYE COLQUEHUANCA

**SEGUNDO.** - AUTORIZAR el desarrollo de Tesis, de acuerdo al Reglamento de Investigación conducente al Grado Académico de MAGÍSTER de la Escuela de Posgrado.

**TERCERO.** - ELEVAR al Rectorado, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado Administrativo y Oficina del Órgano de Inspección y Control para conocimiento, así como a la Oficina de Economía, para cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese

UNIVERSIDAD NESTOR CÁCERES VELÁSQUEZ  
ESCUELA DE POSGRADO



Dr. David J. Gutiérrez Mayta  
DIRECTOR (e)

UNIVERSIDAD ANDINA NESTOR CÁCERES VELÁSQUEZ  
ESCUELA DE POSGRADO



Mg. Enrique G. Apaza Chirinos  
SECRETARIO ACADÉMICO

Cc./CARGO (01)  
ARCHIVO EPG - 2021 (01)  
INTERESADO (01)  
DJGM (e)vaq



## ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO DE LOS DOCENTES EN EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL DE PRIMARIA, PROVINCIA DE ANDAHUAYLAS – APURIMAC, 2020

### INFORME DE ORIGINALIDAD

24%

INDICE DE SIMILITUD

24%

FUENTES DE INTERNET

10%

PUBLICACIONES

15%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	6%
2	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	3%
3	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	2%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
5	Submitted to Pontificia Universidad Catolica Madre y Maestra PUCMM Trabajo del estudiante	1%
6	<a href="http://repositorio.untumbes.edu.pe">repositorio.untumbes.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="http://repositorio.uancv.edu.pe">repositorio.uancv.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%



## Metadatos complementarios - UANCV

<b>Título de la tesis</b>	
ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO DE LOS DOCENTES EN EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL DE PRIMARIA, PROVINCIA DE ANDAHUAYLAS- APURIMAC, 2020	
<b>Datos de autor</b>	
Nombres y apellidos	PERCY CCORIMANYA GUIZADO
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	42195423
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0009-0009-5754-8601">https://orcid.org/0009-0009-5754-8601</a>
<b>Datos de asesor</b>	
Nombres y apellidos	SEGUNDO ORTIZ CANSAYA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	29309750
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0003-0224-8651">https://orcid.org/0000-0003-0224-8651</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
Nombres y apellidos	FIDEL HUGO BARRANTES SANCHEZ
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	29299295
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-4413-2895">https://orcid.org/0000-0002-4413-2895</a>
<b>Miembro del jurado 1</b>	
Nombres y apellidos	DAVID JUAN GUTIERREZ MAYTA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02409816
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-6187-1497">https://orcid.org/0000-0002-6187-1497</a>
<b>Miembro del jurado 2</b>	
Nombres y apellidos	ROBERTO PAYE COLQUEHUANCA



Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02145441
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0001-8237-5735">https://orcid.org/0000-0001-8237-5735</a>
<b>Datos de investigación</b>	
Línea de investigación	Gestión De La Educación – P32
Grupo de investigación	No Aplica
Agencia de financiamiento	Sin Financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	Edificio: Pedagógico De Los Docentes En Educación Bilingüe Intercultural De Primaria, Provincia De Andahuaylas- Apurimac  País: Perú Departamento: Apurimac Provincia: Andahuaylas Distrito: San Jeronimo Calle: Bolognesi N° 228  Latitud: -13.6633628 Longitud: -73.3744716 <a href="https://maps.app.goo.gl/qbXZbZMnDXaAqniq6">https://maps.app.goo.gl/qbXZbZMnDXaAqniq6</a>
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Enero 2020 - noviembre 2023
URL de disciplinas OCDE <a href="https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html">https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html</a> - Librería	<b>Ciencias de la educación</b> <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.00</a> <b>Educación general (incluye capacitación, pedagogía)</b> <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01</a>



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"  
ESCUELA DE POSTGRADO  
  
Dr. Segundo Ortiz Cansaya  
DIRECTOR  
DE INVESTIGACIÓN - EPG

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo PERCY CCORIMANYA GUIZADO, identificado con DNI  
Nro. 42195423 en mi condición de egresado de:

- Escuela Profesional  
 Programa de Segunda Especialidad,  
 Programa de Maestría o Doctorado

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación,  Trabajo Académico  
denominada:

ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO  
DE LOS DOCENTES EN EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL DE  
PRIMARIA, PROVINCIA DE ANDAHUAYLAS - APURIMAC, 2020

Asesorado por: Dr. SEGUNDO ORTIZ CANSAYA

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 29 de diciembre del 2023

  
Firma del Asesor  
(obligatoria)

  
Firma del Estudiante  
(obligatoria)

  
Huella



### **DEDICATORIA**

Dedico a los seres más queridos de mi vida, mi esposa, mis hijos Harold Joseph, Percy Ausbel y Yareli Wayra. Ejemplo de lucha y sendero de amor que ilumina mi vida.



### **AGRADECIMIENTO**

A mi esposa, mis hijos, porque ustedes han sido siempre el motor que guía e impulsa mis anhelos y esperanzas en los momentos de tristeza y alegría durante el tiempo de mi estudio de pos grado.



## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE.....	v
INDICE DE TABLAS .....	vii
INDICE DE GRAFICOS .....	viii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN .....	xi

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA

1.1 EXPOSICIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	12
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
1.2.1 Problema general .....	14
1.2.2 Problemas específicos.....	14
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
1.4 OBJETIVOS .....	16
1.4.1 Objetivo general .....	16
1.4.2 Objetivos específicos .....	16

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
2.2 BASES TEÓRICAS .....	19
2.2.1. Estilos de liderazgo directivo.....	19
2.2.2. Acompañamiento pedagógico .....	34
2.3 MARCO CONCEPTUAL .....	39



2.4 HIPÓTESIS .....	40
2.4.1. Hipótesis general .....	40
2.4.2. Hipótesis específicas.....	41
2.5 VARIABLES .....	41
2.5.1. Variable independiente .....	41
2.5.2. Variable dependiente .....	41
2.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	42

### **CAPÍTULO III**

#### **LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	43
3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	43
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	44
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	47

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1 ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO.....	49
4.2 ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO .....	54
4.3 PRUEBA DE HIPÓTESIS .....	58
4.4 APORTACIÓN TEÓRICO – PRÁCTICA .....	70
CONCLUSIONES .....	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
ANEXOS .....	81



### ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de variables .....	42
<b>Tabla 2</b> Población de estudio .....	45
<b>Tabla 3</b> Muestra del estudio .....	46
<b>Tabla 4</b> Valoración de la escala de fiabilidad .....	48
<b>Tabla 5</b> Fiabilidad del instrumento de investigación .....	48
<b>Tabla 6</b> Estilos de Liderazgo Directivo.....	49
<b>Tabla 7</b> Estilo de Liderazgo Laissez Faire .....	51
<b>Tabla 8</b> Estilo de Liderazgo Transaccional.....	52
<b>Tabla 9</b> Estilo de Liderazgo Transformacional.....	53
<b>Tabla 10</b> Acompañamiento pedagógico.....	55
<b>Tabla 11</b> Visita en el aula.....	56
<b>Tabla 12</b> Grupos de Interaprendizaje - GIA.....	57
<b>Tabla 13</b> Taller.....	58
<b>Tabla 14</b> Prueba de correlación Rho de Spearman de la hipótesis general.....	59
<b>Tabla 15</b> Escala de valor de Rho de Spearman.....	60
<b>Tabla 16</b> Liderazgo directivo y Acompañamiento pedagógico de docentes .....	60
<b>Tabla 17</b> Prueba de correlación Rho de Spearman para la hipótesis específica 1 .....	62
<b>Tabla 18</b> Liderazgo Laissez Faire y Acompañamiento pedagógico de docentes .....	63
<b>Tabla 19</b> Correlación Rho de Spearman de la hipótesis específica 2 .....	64
<b>Tabla 20</b> Liderazgo transaccional y Acompañamiento pedagógico de docentes.....	65
<b>Tabla 21</b> Prueba de correlación Rho de Spearman de la hipótesis específica 3 .....	66
<b>Tabla 22</b> Liderazgo Transformacional y Acompañamiento pedagógico de docentes .....	67
<b>Tabla 23</b> Prueba de correlación Rho de Spearman de la hipótesis específica 4 .....	68
<b>Tabla 24</b> Liderazgo Pedagógico y Acompañamiento pedagógico de docentes .....	69



### ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Grafico N° 1</b> Estilos de Liderazgo Directivo .....	50
<b>Grafico N° 2</b> Liderazgo Laissez Faire .....	51
<b>Grafico N° 3</b> Estilos de Liderazgo Transaccional .....	52
<b>Grafico N° 4</b> Estilos de Liderazgo Transformacional .....	53
<b>Grafico N° 5</b> Estilo de Liderazgo Pedagógico .....	54
<b>Grafico N° 6</b> Acompañamiento pedagógico de docentes.....	55
<b>Grafico N° 7</b> Implementación del Acompañamiento pedagógico .....	56
<b>Grafico N° 8</b> Grupos de Interaprendizaje – GIA.....	57
<b>Grafico N° 9</b> Taller.....	58
<b>Grafico N° 10</b> Tabla cruzada entre Liderazgo directivo y Acompañamiento pedagógico de docentes.....	61
<b>Grafico N° 11</b> Liderazgo Laissez faire y Acompañamiento pedagógico de docentes ...	63
<b>Grafico N° 12</b> Liderazgo transaccional y Acompañamiento pedagógico de docentes ..	65
<b>Grafico N° 13</b> Liderazgo Transformacional y Acompañamiento pedagógico de docentes .....	67
<b>Gráfico N° 14</b> Liderazgo Pedagógico y Acompañamiento pedagógico de docentes.....	70



### RESUMEN

Este trabajo de investigación titulado “Estilos de liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020”, centró su objetivo general en determinar la relación existente entre estilos de liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020. Se caracterizó por desarrollar investigación de corte cuantitativo, cuyo diseño corresponde al descriptivo correlacional. Se tuvo una población y muestra de 122 docentes de instituciones educación bilingüe intercultural de educación primaria. Los cuestionarios utilizados fueron sobre estilos de liderazgo con 30 ítems y de acompañamiento pedagógico con 20 ítems. Los resultados señalan correlación baja entre estilo de liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico de docentes; siendo  $r = 0,348^{**}$ , cuyo coeficiente de Spearman muestra que la correlación es positiva y baja porque tiene una tendencia a la unidad. Por consiguiente, el nivel de significancia logrado es 0,000 que es menor a 0,05, este resultado rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y acepta la hipótesis inicial ( $H_i$ ) con un índice de confianza del 95%, afirmando que el estilo de liderazgo directivo se vincula significativamente con el acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.

**Palabras clave:** estilos de liderazgo, acompañamiento pedagógico, liderazgo laissez faire, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo pedagógico.



## ABSTRACT

This research work entitled "Management leadership styles and pedagogical support of teachers in primary intercultural bilingual education, province of Andahuaylas- Apurimac, 2020", focused its general objective on determining the relationship between management leadership styles and pedagogical support of teachers in primary intercultural bilingual education, province of Andahuaylas- Apurimac, 2020. It was characterized by developing a quantitative research, with a descriptive correlational design. There was a population and sample of 122 teachers of intercultural bilingual primary education institutions. The questionnaires used were on leadership styles with 30 items and pedagogical accompaniment with 20 items. The results indicate that there is a low correlation between managerial leadership style and pedagogical accompaniment of teachers;  $r = 0.348^{**}$ , whose Spearman coefficient shows that the degree of correlation is positive and low because it has a tendency to unity. Consequently, the level of significance achieved is 0.000 which is less than 0.05, this result allows rejecting the null hypothesis ( $H_0$ ) and accepting the initial hypothesis ( $H_1$ ) with a confidence index of 95%, affirming that the managerial leadership style is significantly linked to the pedagogical accompaniment of teachers in primary intercultural bilingual education, province of Andahuaylas- Apurimac, 2020.

**Keywords:** leadership styles, pedagogical accompaniment, laissez faire leadership, transformational leadership, transactional leadership, pedagogical leadership.



## INTRODUCCIÓN

El presente estudio de investigación denominado “Estilos de liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico de docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020” busca establecer la relación existente en variables estilos de liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico de los docentes; este estudio pretende, en principio, describir los estilos de liderazgo directivo que se utilizan en el entorno escolar, principalmente los estilos transformacional, estilo transaccional y estilo Laissez faire, los cuales tienen su propia forma de instaurar un liderazgo en el centro educativo; asimismo, se quiere describir el acompañamiento pedagógico de docentes como una nueva forma de desarrollar las competencias profesionales del docente así como mejorar la práctica pedagógica para generar aprendizajes significativos y fortalecer las capacidades y competencias en los estudiantes. La investigación se encuentra estructurada de la siguiente forma:

El capítulo I, describe la exposición de la situación problemática, es decir, aborda el planteamiento del problema, la formulación problemática desde el plano general y específico, la justificación, y los correspondientes objetivos.

El capítulo II, contiene el marco teórico de la investigación, presentando los antecedentes del estudio, las bases teóricas, el marco conceptual, las hipótesis, las variables, así como la operacionalización de variables.

El capítulo III, desarrolla toda la metodología investigativa, el cual contiene el método de investigación, diseño de investigación, población y muestra, las técnicas e instrumentos.

El capítulo IV, presenta los resultados, así como la discusión del estudio, con la respectiva prueba de hipótesis, y la requerida aportación teórica-práctica del proceso investigativo.

Por último, se anuncian las conclusiones y sugerencias, sobre la base del conjunto de referencias bibliográficas, unido a los anexos que corresponden al estudio en cuestión.



## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### 1.1 EXPOSICIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En estas dos décadas últimas se ha observado cambios en el manejo de gestión directiva y en estilos sobre liderazgo, como consecuencia en las reformas orientadas a los resultados en el sector público, y que se está introduciendo de manera acelerada en el sector educativo porque la planificación de las políticas de desarrollo nacional sigue siendo un instrumento de política clave.

Esta necesidad ha conllevado para descubrir que las habilidades y competencias de liderazgo son importantes para mantener el ritmo de crecimiento y desarrollo de cualquier tipo de organización. Por eso, es importante centrarse en analizar e investigar cuestiones de liderazgo que pueden impulsar cambios clave en el comportamiento institucional, especialmente en el sector educativo.

Sobre el mejoramiento de una institución escolar, Bolívar (2010) señala que precisa, de forma muy relevante, tener personal directivo con formación en liderazgo cuyo papel fundamental es dinamizar y apoyar todas las capacidades de mejora de una institución escolar orientado hacia la autonomía, la rendición de cuentas, pero, sobre todo, los resultados de aprendizaje. Todos estos factores dependen de una mejora continua la cual tienen relación con la forma de liderazgo directivo reconocido por los directivos de las organizaciones escolares.



A nivel internacional, el estudio del liderazgo directivo se está considerando un factor de primer orden porque conlleva a optimizar los beneficios en los aprendizajes, constituyéndose de esta manera en una prioridad dentro de la agenda de las políticas educacionales.

El estilo de liderazgo directivo, responde a enfoques y tendencias, porque su nacimiento surge en las ciencias administrativas, posteriormente expandiéndose hacia el campo educativo. Los estilos más representativos son el estilo Laissez faire, el estilo transaccional, el estilo transformacional y actualmente, se viene impulsando el enfoque del estilo pedagógico en los directivos institucionales.

Un centro educativo, carente de un liderazgo auténtico no está orientado en función de sus metas y políticas institucionales; no se observa un trabajo colegiado y coordinado de sus docentes, no se observan resultados en la gestión institucional, pedagógica y con los padres de familia. Por otro lado, los docentes no comparten la visión y misión institucional y muchas veces, el centro educativo marcha a la deriva. Sobre todo, no existe un acompañamiento a los docentes sobre la labor pedagógica que realizan. En esta problemática, las instituciones educativas son dirigidas por los gerentes educativos quienes fungen como líderes de la institución, no obtienen resultados y metas concretas en beneficio de la calidad educativa.

Por eso es necesario, que el líder, que es el directivo del centro educativo, asuma un rol abocado a potenciar el desenvolvimiento profesional, académico y de mejora continua en la institución educativa. Con mucha razón señala López-Yáñez y Lavié-Martínez (2010) que el estilo de liderazgo directivo es un aspecto esencial en la delimitación de la calidad educativa, así como su funcionamiento, por lo que es importante considerar que el centro educativo sea una estructura organizativa distribuida por roles y funciones siendo importante el trabajo de los docentes de manera conjunta y compartida. Por eso, es



determinante que el directivo realice acciones de acompañamiento pedagógico con el firme propósito de optimizar el ejercicio docente y que repercuta en la apropiación de aprendizajes de los alumnos.

En este contexto, surge esta investigación sobre estilos de liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico de docentes en educación bilingüe intercultural del nivel primario, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre estilos de liderazgo directivo y el acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020?

### 1.2.2 Problemas específicos

- ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo Laissez Faire y acompañamiento pedagógico de docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020?
- ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo transaccional y acompañamiento pedagógico de docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020?
- ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo transformacional y acompañamiento pedagógico de docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020?
- ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo pedagógico y acompañamiento pedagógico de docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020?



### 1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

#### Contribución teórica

La contribución teórica investigativa se fundamenta en que contribuye al cuerpo de conocimientos de la literatura acerca de las variables en estudio para examinar y proporcionar evidencia empírica de las relaciones sobre estilos de liderazgo y acompañamiento pedagógico en el contexto docente dentro de organizaciones educativas de educación bilingüe intercultural de primaria de la provincia de Andahuaylas. Este trabajo se constituye en uno de los pocos estudios que validan empíricamente la relación entre liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico. Otro aspecto que resaltar de la investigación consiste en centrarse en el papel de los directores, como gestores administrativos en las instituciones educativas dentro de un enfoque distinto de gestión y liderazgo. Esta investigación presenta estudios de liderazgo directivo en un contexto de la educación peruana al aclarar los roles de liderazgo de quienes ejercen función directiva, así como proporcionar contenido informativo sobre estilos de liderazgo transaccional, transformacional y el tradicional conocido también como Laissez Faire, estilos que coexisten en las organizaciones educativas en los tiempos actuales.

#### Implicancias prácticas

Esta investigación proporciona a las organizaciones educativas el conocimiento necesario acerca de la teoría del liderazgo, así como del acompañamiento pedagógico. La forma de liderazgo de los directores viene condicionada en su forma de actuar en las instituciones educativas. Muchas veces se observa que los directores adoptan una combinación de diferentes estilos de liderazgo de manera flexible, las que se mezclan el enfoque transformacional, transaccional, así como el laissez faire con el propósito de llevar al máximo las oportunidades de alcanzar el éxito de la gestión en las instituciones educativas. Además, este estudio ofrece a las organizaciones educativas, sean públicas o privadas,



algunas sugerencias útiles sobre cómo promover una gestión directiva mucho más eficaz y eficiente, así como generar docentes con habilidades de liderazgo.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo general

Determinar la relación existente entre estilos de liderazgo directivo y el acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- Establecer la relación existente entre estilo de liderazgo Laissez Faire y acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.
- Establecer la relación existente entre estilo de liderazgo transaccional y acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.
- Establecer la relación existente entre estilo de liderazgo transformacional y acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.
- Establecer la relación existente entre estilo de liderazgo pedagógico y acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.



## CAPÍTULO II

### EL MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación presenta antecedentes realizados dentro del espacio local, así como nacional e internacional, relacionados a las variables de estudio, destacan los mencionados a continuación.

Acuña y Bolívar (2019) en el trabajo de investigación tuvo como objetivo efectuar una indagación de estilos de liderazgo, así como de la gestión en un establecimiento educacional. Este trabajo se inscribió dentro de un paradigma de tipo positivista, cuantitativo y experimental; con diseño transversal, siendo estudio de caso. La muestra fue censal, la población fueron docentes, directivos, coordinadores, y psicorientador, las técnicas utilizadas fueron las encuestas. Se llegaron a los siguientes resultados: existe evidencia de una relación directa entre el modelo de gestión de calidad educativa y el estilo de liderazgo, la que se confirma la hipótesis establecida en el estudio.

Sepúlveda y Aparicio (2019), en el artículo científico describe habilidades en el liderazgo con un enfoque instruccional de directivos, equipo de gestión y docentes de las instituciones educacionales. Este trabajo tuvo como muestra a 64 personas de los integrantes de gestión, 424 profesores de 17 instituciones educacionales para lo cual se utilizó como instrumento PIMRS. Los resultados que arrojaron fueron los siguientes: los datos analizados demostraron que no haya significativas diferencias en los valores obtenidos de los encuestados en relación a las tres dimensiones que componen el PIMRS;



asimismo, se estableció que existen diferencias significativas en los profesores sobre el equipo directivo. Se evidencia valoración de labores que están relacionadas con la implementación del liderazgo de tipo instruccional de los directivos y jefes UTP.

Mamani (2017) en la tesis que fue abordada con un diseño correlacional a 40 docentes de primaria. Las conclusiones a las que se arribó son: el liderazgo pedagógico de los directores presenta una baja correlación con la variable acompañamiento pedagógico en establecimientos educativos de primaria.

Luque (2018) en el estudio cuyo enfoque fue cuantitativo, básico. Fueron 50 docentes la población. Los resultados evidenciaron que existe correlación positiva moderada entre las variables de estudio. La conclusión permitió confirmar la relación que existe en las variables estudiadas.

Hacha (2017) en la tesis cuyo estudio fue descriptivo correlacional. La muestra estuvo conformada por 32 docentes, de 14 establecimientos educativos. Se llegó a las siguientes conclusiones: esta investigación permite evidenciar que existe correlación significativa baja entre las variables estudiadas.

Zamora (2019) en la tesis "*Acompañamiento pedagógico y planificación curricular en docentes de la Institución Educativa "María Caridad Agüero de Arresse". Virú – 2019*". La investigación fue aplicada, descriptivo; siendo 50 docentes la muestra establecida. Las conclusiones a las que se arribaron fueron: en el nivel bueno de acompañamiento pedagógico se ubicaron el 90% de docentes. Asimismo, permitió determinar que no existe correlación significativa entre las variables en estudio por tener una correlación baja.

Aguirre (2018) en la tesis cuyo enfoque investigativo fue cuantitativo, correlacional causal. La población se conformó por 80 docentes; se aplicó la técnica de la encuesta a través de dos cuestionarios. Las conclusiones arribadas fueron: en la variable sobre

estrategias de acompañamiento pedagógico identifican que el 25% está en un nivel deficiente mientras que un 51,25% se encuentra en el nivel eficiente. Los resultados a través de la estadística inferencial evidencian que existe clara incidencia entre las variables de estudio en un 80,4% según la curva de COR.

## 2.2 BASES TEÓRICAS

### 2.2.1. Estilos de liderazgo directivo

- El liderazgo: importancia, alcances, estilos

Este estudio tiene como primer abordaje teórico sobre la importancia, los alcances y los estilos de liderazgo, por lo tanto, es necesario realizar una descripción general del liderazgo, relacionadas a las teorías que se ponen en consideración, lo que ayuda al investigador a identificar las teorías más relevantes para poner al servicio del desarrollo del marco conceptual.

Se ha considerado que el término "liderazgo" tiene características vitales en la estructura organizativa de cualquier institución, organización, institución o centro educativo, es decir, en cualquier forma o estructura de la organización. Una organización sin liderazgo se puede comparar con un automóvil en movimiento sin conductor. El liderazgo es indispensable para una verdadera administración en las diferentes estructuras organizacionales (Chiavenato, 2009). Asimismo, se dice que uno no puede crecer por encima o por debajo de cierto tipo de liderazgo, esto implica que el progreso o el fracaso de cualquier organización afectarán la singularidad y valor de la organización, ya que todas las instituciones requieren una estructura de liderazgo capaz para un buen desempeño organizacional y de organización del trabajo.

El liderazgo, así como la gestión son funciones de gran importancia, pero poseen propósitos distintos que buscan obtener por su naturaleza diferentes



resultados. Por eso, toda organización se estructura para conseguir sus objetivos institucionales de una manera que esté en concordancia con las exigencias gerenciales de su entorno. Una vez que la eficiencia de la organización se ha establecido, los integrantes se determinan a sostener el sistema, deduciendo que el entorno permanecerá siendo el mismo. Es la gestión el enfoque primordial que sustenta la organización marchando bien con mínimos cambios. Pero lo cierto es que el entorno de casi todas las organizaciones la mayoría de las veces está cambiando, convirtiéndose en una constante, el cambio es permanente. Es en estos tiempos donde se requieren que las organizaciones se dediquen más en fortalecer el liderazgo, especialmente un liderazgo enfocado en desarrollar comunidades de aprendizaje y en resultados de aprendizaje (Bolívar, 2020). Por ello, los líderes están llamados a enfilarse a las organizaciones con las realidades de su entorno, que frecuentemente demandan transformar sus estructuras, sus recursos y las relaciones de su organización por las que se han esforzado tanto y les ha costado gestionar.

Desde el nivel de educación, el tipo de formación y años de experiencia, los directivos, gerentes o líderes crean su estilo de liderazgo. Por eso, existe una preocupación básica de este estilo de liderazgo en un directivo o gerente porque imprimirá su estilo en la organización. Por eso, el estudio de los estilos de liderazgo se debe basar en el efecto que tiene sobre los trabajadores, empleados o seguidores, que son los elementos valiosos en el trabajo (Alvarado, 2003). Cuando los líderes adoptan un estilo preferido por sus seguidores o subordinados junto con el hecho de que los empleados están siendo tratados con respeto y equidad, se dice que conduce a la satisfacción laboral, lo que implica mayores rendimientos laborales



y mayor productividad en los materiales y recursos humanos. El objetivo de cualquier organización depende de las personas que integran, entre ellos el líder, para lograr los objetivos organizacionales.

Esto mismo sucede en el sector educativo, siendo el director de la institución quien asume el papel de líder ejerciendo una fuerte influencia de su liderazgo, en la comunidad educativa.

El liderazgo en las instituciones educativas no puede existir sin un líder, quien viene a ser el director del centro educativo. Una administración eficaz depende en gran medida de liderazgo sólido que pueda influir en los trabajadores de tal manera que todos se esfuercen por lograr el objetivo deseado de la organización.

➤ La mejora del centro educativo desde un liderazgo

En la actualidad, las revisiones de la literatura sobre la influencia del liderazgo en los centros educativos han cobrado mucha importancia. Existe una variedad de temas relacionados con la mejora del centro educativo relacionado al liderazgo, incluida la evaluación para el aprendizaje; la incorporación de estudiantes con necesidades escolares especiales; prácticas de enseñanza eficaz; autoevaluación escolar; y liderazgo escolar exitoso.

La idea de que las instituciones educativas pueden tener efecto muy positivo en resultados de los alumnos es un factor crucial y la práctica de la mejora escolar. Las revisiones destacan ejemplos internacionales de mejores prácticas con el fin de efectuar cambios y

Identificar cómo se manifiesta la mejora escolar efectiva. Por eso, es una forma útil y una herramienta para las escuelas y los líderes escolares (Bolívar, 2010).

Esta revisión se centra en:



- Liderazgo exitoso: los líderes escolares se encuentran bajo una presión considerable para demostrar la contribución de su trabajo a la mejora de la escuela, lo que ha resultado en la creación de una amplia gama de literatura que aborda el liderazgo en el contexto de mejora de la escuela. Esta revisión merece puntual atención a interrogantes que abarcan al liderazgo transformacional, liderazgo instructivo / pedagógico y liderazgo distribuido.
- Una evaluación enfocada en el aprendizaje: donde la primera prioridad es promover el aprendizaje, es un medio clave para iniciar la mejora. Las características, estrategias y principios que sustentan la evaluación para el aprendizaje forman la base de un liderazgo exitoso.
- De la exclusión a la inclusión: con un enfoque específico en niños con necesidades educativas especiales (NEE), esto aborda las formas de práctica que pueden apoyar a participar a los alumnos. Está focalizado en aspectos de la educación inclusiva y las significaciones que se tiene para las organizaciones educacionales, así como de sus dirigentes escolares.
- La enseñanza eficaz: los profesores son uno de los elementos clave en cualquier escuela y la enseñanza eficaz es uno de los propulsores clave para la mejora escolar. Esto se ocupa de cómo definir la efectividad de un maestro y lo que hace que un maestro sea efectivo. Se extraen implicaciones para los generadores de las políticas educativas y mejora de las prácticas docentes.
- Autoevaluación escolar para la mejora escolar: la autoevaluación escolar es una fuerza fundamental para el logro escolar mejora. Esto establece cuáles son los debates clave en relación con autoevaluación escolar, qué principios y procesos se asocian con ella.



### ➤ Enfoques de liderazgo

En la teoría general del liderazgo, los enfoques de liderazgo se pueden clasificar en dos conjuntos principales: rasgos frente a comportamientos y teorías universales.

En el primer conjunto de los rasgos del liderazgo frente a comportamientos, el liderazgo puede verse como un rasgo o conjunto de rasgos que tiene propiedades medibles y cuantificables y que se expresan en diferentes personas. Alternativamente, el liderazgo se expresa con respecto a los comportamientos observables del líder más que en términos de características inherentes. En este último, ciertos enfoques suponen que un liderazgo exitoso o eficaz no dependen de las características de la circunstancia en la que opera el líder; el liderazgo se propone como un fenómeno universal, es decir, todas las personas tienen como rasgos y características el ser líderes, por eso se afirma que el liderazgo en la persona nace y se desarrolla.

Por otro lado, el liderazgo depende de diferentes situaciones encontradas por el líder, por ejemplo, las características de las funciones, las características de los seguidores, entre otros.

### ➤ Funciones de un líder educativo

Se ha establecido un conjunto de estándares para directores en los cuales se ha identificado prácticas de gestión y liderazgo profesional fundamentales. Estos se aplican a todas las fases y tipos de escuelas y, a su vez, se subdividen en conocimientos, cualidades profesionales (habilidades, disposiciones y capacidades personales) y acciones necesarias para lograrlos. Las funciones de un líder educativo incluyen:

- Dar forma al futuro: crear una visión colaborativa y proyectar a través de planes estratégicos para la institución educativa (en colaboración con la comunidad educativa) que motiva al personal y a otros en la comunidad;



- Liderar el aprendizaje y la enseñanza: los directivos son responsables de la mejora de los resultados de aprendizaje, así como del aprendizaje en función al resultado académico de los alumnos. Esto requiere el establecimiento de expectativas que estén a la altura del seguimiento y evaluación, primando la eficacia de los resultados de aprendizaje. Una cultura basada en la formación académica ayudaría a los estudiantes a ser exitosos, estudiantes motivados e independientes, comprometidos con el aprendizaje permanente;
  - Desarrollarse a sí mismo y trabajar entre pares y en conjunto: construyendo relaciones afectivas y efectiva donde se construya una corporación profesional a través del manejo gerencial sobre el desempeño y desarrollo del profesional cualificado;
  - Gestión de la Organización: apoyar en las mejoras de las estructuras organizacionales por medio de la autoevaluación, así como de la organización y de los procesos de gestión de recursos y personas con el objetivo de construir un musculo que genere la fuerza laboral y despliegue recursos;
  - Asegurar la responsabilidad: los directivos son los garantes ante los estudiantes, los padres de familia, las autoridades locales y toda la comunidad para facilitar una educación de altísimo compromiso, bajo estándares de calidad para promover la responsabilidad colectiva de la comunidad escolar;
  - Fortalecimiento de la comunidad: creando y fortaleciendo vínculos, colaborando con otras instituciones educativas, padres de familia, y autoridades para sociabilizar conocimientos y garantizar el bienestar educativo de los alumnos.
- Estilos de liderazgo
- Existen muchos estilos de liderazgo. Los autores proponen diversos estilos de liderazgo; sin embargo, los principales estilos relacionados al liderazgo son el



liderazgo tradicional o Laissez Faire, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Actualmente, ha ingresado de manera fuerte el estilo de liderazgo pedagógico en el Perú.

### ➤ Estilo de liderazgo Laissez Faire

El término francés "laissez faire" se utiliza principalmente en economía y ciencias políticas, cuyo principal significado se refiere a un enfoque de "no intervención, dejar que las cosas funcionen" en el lugar de trabajo. Chiavenato (1992) también conoce este estilo como liderazgo autoritario. El liderazgo autoritario se define como un liderazgo paternalista. Este tipo de liderazgo es asertivo, tiene control sobre seguidores, y exige obediencia. Un líder autoritario disfruta de un poder y control sobre los demás y ejerce dominio mediante reglas estrictas y utiliza la amenaza para ser obedecido. Son estrictos y ejercen autoridad. Los subordinados de líderes autorizados pueden experimentar emociones negativas hacia el líder. Estos líderes autoritarios a menudo anulan las sugerencias de los seguidores, que puede hacerlos resentidos hacia ellos. Los líderes autorizados pueden intimidar a los subordinados para que obedezcan, lo que puede causar enojo y miedo.

Chiavenato (1992) describe el liderazgo del Laissez faire como "la ausencia de liderazgo" y que evita la intervención del líder. Los líderes del Laissez faire tienden a comportarse como si no tuvieran responsabilidades y deberes que le fueron asignados dentro de la organización o institución educativa y dejan que los trabajadores realicen las actividades y funciones a su manera, sin dirección ni control. Este estilo de liderazgo describe a un líder que hace un esfuerzo mínimo para realizar el trabajo requerido y muestra una preocupación mínima por los trabajadores.

Aunque los líderes del Laissez faire han sido designados a puestos directivos de liderazgo y ocupan físicamente estos puestos, sin embargo, ignoran las



responsabilidades y deberes que se les asignan. Sobre esta base, el liderazgo del Laissez-faire debe considerarse no solo como una "falta de presencia", también como "liderazgo cero". Por eso, se considera el liderazgo Laissez faire como una forma de liderazgo destructivo porque transgrede los intereses legítimos de las organizaciones y sus trabajadores al socavar los objetivos organizacionales y el bienestar de los subordinados. Por ello, Chiavenato (1992) considera el liderazgo Laissez faire como un estilo de liderazgo ineficaz junto con un liderazgo correctivo activo (liderado para monitorear y enfocarse en los errores) y liderazgo correctivo pasivo (esperar a que las cosas salgan mal antes de intervenir).

Los líderes que tienen este estilo Laissez faire evitan tomar decisiones, dudan en actuar y generalmente están ausentes cuando es necesario realizar acciones sobre algo. Se ha identificado la conducta de liderazgo del Laissez faire como evitar la responsabilidad, no responder a los problemas, estar ausente cuando es necesario, no dar seguimiento, resistirse a expresar opiniones y retrasar las respuestas. Los líderes del Laissez faire proporcionan información y recursos básicos pero mínimos, las políticas y los procedimientos generalmente se intercambian de un empleado a otro. Existe poca dirección y enfoque en el trabajo y si hay metas y objetivos, el acuerdo o compromiso del trabajador es asumido por compromiso, incluso si las metas y los objetivos se comparten, rara vez existe un plan definido para lograrlos.

Los líderes que tienen este estilo Laissez-faire esencialmente no hacen nada y esta omisión o falta de liderazgo trae consecuencias negativas para las instituciones o empresas. Sin embargo, una suposición común entre la mayoría de los líderes de este estilo es "que no hacer nada no tendrá ningún efecto ni traerá problemas en la institución"; sin embargo, cuando los líderes o directivos no hacen nada a menudo



desmotivan a los trabajadores con buen desempeño y alientan a los trabajadores que no tienen mucha iniciativa o responsabilidad.

- **Estilo de liderazgo transaccional:** El liderazgo transaccional se define como un proceso de interrelación entre líderes y seguidores, durante los cuales el líder establece metas, aclara los resultados deseados, proporciona comentarios valiosos e intercambia recompensas por logros con los seguidores. A veces también se trata de una forma de control y de tomar transacciones correctivas sobre el desempeño de los trabajadores y eliminar problemas.

Este liderazgo se define además como el empleo de una gestión activa para motivar el desempeño de los trabajadores. El liderazgo transaccional se clasifica en tres dimensiones principales:

- **Recompensa contingente:** se refiere a los líderes que establecen una lista de pautas de desempeño y logros para que los trabajadores puedan esperar recompensas en términos de dinero, elogios y promoción para el logro exitoso.
- **Gestión activa por excepción:** se refiere al proceso de prestar atención a cualquier problema y tener un monitoreo y seguimiento preciso, es decir, hay control para ofrecer alertas de tales problemas.
- **Gestión pasiva por excepción:** se refiere al proceso de prestar atención a lo excepcional en lugar de prestar atención a situaciones normales.

El liderazgo transaccional fue presentado en 1947 por Max Weber y más tarde fue explicado por Bass Bernard en 1981. El liderazgo transaccional se basa en los lineamientos generales de planificación, control y organización en un proceso de gestión organizacional. Los líderes transaccionales son más autoritarios y rígidos en las reglas. En este tipo de liderazgo, las cosas son más sistemáticas y directas al



proceso. Cuando este estilo se sigue en una organización, los trabajadores tienen que escuchar las órdenes de sus líderes.

Este estilo prefiere la regla de los palos y las zanahorias, lo que significa que, si un empleado está logrando lo deseado, está alcanzando los objetivos entonces será recompensado y si no cumple con las expectativas, será castigado. Por eso, la palabra transacción muestra que la relación entre un líder y un subordinado está basada en dar y recibir. Los buenos resultados conducirán a recompensas y promociones, mientras que los malos resultados en el desempeño conducirán a castigos.

En este estilo autoritario, la suposición de un líder es que la rutina sistemática forzará a los trabajadores para cumplir con las expectativas y, a cambio, cuando obtendrán recompensas, se sentirán más motivados hacia su trabajo. La tarea básica de los trabajadores es seguir y obedecer las instrucciones de su líder y trabajar duro para alcanzar las metas deseadas.

Un punto a favor de este estilo es que sigue un sistema adecuado y la administración está más preocupada sobre los objetivos de la organización más que sobre los beneficios personales. Los líderes intentan motivar al trabajador con recompensas supeditadas al desempeño y castigos cuando las metas no se cumplen. En esta conGraficoción, los trabajadores tienen miedo a los castigos y, por lo tanto, intentan trabajar más para que no pierdan sus trabajos o posiciones.

Por otro lado, la limitación de este estilo es que los trabajadores no pueden ser creativos y no se les permite alcanzar los objetivos según su nivel de comprensión, pero siempre se les pide que sigan y obedezcan lo que se les ordena y por lo tanto, esta rutina se vuelve más como un ciclo y la innovación se convierte en un desafío en este tipo de estilo de liderazgo.

El modelo de liderazgo transaccional consta de tres dimensiones:



- Recompensas contingentes: en esta dimensión, los líderes se enfocan en las recompensas que obtienen los trabajadores después de alcanzar los objetivos y metas deseadas. En esta dimensión, el líder intenta continuamente motivar a los trabajadores con promesas positivas y recompensas. Es mejor que un líder demuestre una participación y un compromiso continuos hacia sus empleados con el fin de establecer una relación adecuada de dar y recibir de una manera positiva.
  - Gestión por excepción (activo): En esta dimensión, un líder observa claramente el nivel de desempeño de cada trabajador y guía a los trabajadores durante todo el proceso, realiza cambios, mejoras para obtener los resultados deseados.
  - Gestión por excepción (pasiva): en esta dimensión, los líderes suelen esperar a que surjan los problemas y luego responden en consecuencia, el liderazgo transaccional, como estilo gerencial, se basa en las necesidades de nivel inferior.
- Liderazgo transformacional: el liderazgo transformacional permite a los trabajadores estar más identificados con los líderes en todos los aspectos, precisando que, en el estilo de liderazgo transaccional, los trabajadores ya saben si pueden obtener una recompensa o un castigo y, por lo tanto, actúan sabiendo una consecuencia. El liderazgo transformacional se entiende como el proceso por el cual los líderes motivan a sus seguidores en ir más allá, es decir superar sus propias expectativas. Los líderes transformacionales establecen y comunican una visión común y tareas claras a sus trabajadores, es decir, saben motivar e inspiran a sus trabajadores a trascender sus propios intereses y hacer más por el interés común de todos. Los líderes transformacionales se empoderan en diferentes responsabilidades con sus seguidores y buscan nuevas formas de hacer su trabajo y construir confianza para cumplir la tarea.



El liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones:

- **Influencia idealizada:** específicamente, la influencia idealizada se refiere al líder que recibe la admiración, el respeto y la confianza de los seguidores, y exhibe ciertos comportamientos moral y éticamente como la dedicación, un fuerte sentido de propósito y perseverancia, y confianza en el propósito, dando a los seguidores un sentido de empoderamiento.
- **Motivación inspiradora:** la motivación inspiradora se refiere al líder que muestra la capacidad de motivar a los seguidores para un mayor rendimiento y demuestra entusiasmo en la creación de una visión del futuro, estimulando así sentimientos similares con sus seguidores.
- **Estimulación intelectual:** la estimulación intelectual se refiere al líder que valora la capacidad intelectual de sus seguidores y anima a los subordinados a pensar en cuestiones y problemas para ellos mismos y, por lo tanto, a desarrollar sus propias habilidades.
- **Consideración individual:** la consideración individual implica que el líder muestra preocupación por sus seguidores, da atención personalizada, escucha las preocupaciones de los demás y proporciona comentarios, consejos, apoyo, aliento y oportunidades reales para mejorar sus habilidades y asigna tareas basadas en sus capacidad y necesidades.

En este sentido, el liderazgo transformacional se apoya firmemente en la idea de inspirar y estimular a sus seguidores. Por tanto, un líder, quien sigue este estilo, es más motivador, participativo, alentador y útil. El líder transformacional reúne a los seguidores para obtener resultados tangibles y concretar lograr los propósitos colectivos preestablecidos y motiva a los seguidores con aprecio, coordinación de equipo y atención individual.



Los líderes transformacionales contribuyen más a conseguir las metas organizacionales en comparación con aquellos líderes que siguen el estilo transaccional. Las organizaciones y sus procesos son más efectivos y eficientes con líderes transformacionales porque ponen más esfuerzos y consiguen trabajar con sus trabajadores de una manera con menos distancia de poder y por lo tanto al mirar a un líder inspirador, los trabajadores están más motivados hacia el trabajo y conseguir las metas. Un líder con este estilo sabe cómo retener a sus empleados y cómo administrar la carga de trabajo en de una manera más amigable y cómoda. Debido a que este líder está más comprometido con los trabajadores, por lo tanto, los trabajadores también se sienten cómodos y satisfechos con su trabajo. Si un trabajador está recibiendo la supervisión adecuada de una manera amistosa, entonces estará más comprometido con los objetivos institucionales. El clima institucional en una organización realmente importa mucho y es una de las razones principales por las que los hombres y las mujeres se quedan o renuncian a cualquier trabajo.

Este estilo de liderazgo transformacional plantea que el líder actúa como un modelo a seguir y tiene una fuerte influencia en sus trabajadores debido a que los estos son empujados hacia el trabajo duro y logro de metas de una manera muy positiva. Estos líderes no observan ni monitorean a los empleados como los líderes transaccionales; ellos están más centrado en cómo explicar y demostrar la visión de su organización de forma más clara al trabajador para que puedan esforzarse mucho por lograr esos objetivos con una actitud positiva, así como esforzarse mucho por el cumplimiento de la misión con motivación, entusiasmo, creatividad, asunción de riesgos, seguridad y confianza.

Por ello, el liderazgo transformacional se enfoca en el alto rendimiento mientras se trabaja en equipo; los líderes transformacionales son cooperativos y están más



enfocados al desempeño individual bajo un trabajo en equipo. El liderazgo transformacional ayuda a la organización a mejorar su desempeño porque todos pueden compartir sus ideas, por lo tanto, se convierte en un aporte a la innovación y esto afecta a la organización en su conjunto de forma positiva. Por tanto, esto muestra que el liderazgo transformacional, directa e indirectamente, afecta a la organización con un compromiso positivo.

### ➤ Estilo de liderazgo pedagógico

Durante la última década en el mundo y desde hace 5 años en el Perú, ha habido un interés considerable en la introducción del liderazgo centrado en el aprendizaje y en resultados de los aprendizajes, más conocido como liderazgo pedagógico. Se ha llegado a entender la labor encomiable que realiza un director, considerado la persona ideal para liderar, en el contexto educativo, el apoyo y la promoción del proceso de adquisición y apropiación de los conocimientos como muestra fehaciente del aprendizaje en los estudiantes.

El liderazgo pedagógico coloca la acción del director de la institución escolar (líder) en todos los procesos organizacionales y profesionales con la finalidad de potenciar el ejercicio pedagógico de los docentes hacia los resultados de los alumnos. El liderazgo pedagógico tiene como eje central aquellas prácticas de los docentes que tienen un impacto en la institución educativa, pero, sobre todo, el impacto que se tiene en el proceso de la adquisición de los saberes teóricos prácticos de los estudiantes. Por consiguiente, este tipo de liderazgo, que se gestó en el marco del estudio sobre "escuelas efectivas", está vinculado, en su totalidad con una serie de actividades (alrededor del monitoreo).

Este tipo de liderazgo pedagógico implica ir más allá de la gestión institucional porque brinda todo el esfuerzo y apoyo en el estudio del proceso de



enseñanza y aprendizaje. Este liderazgo ofrece la idea de un líder que guía hacia la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En este tipo de liderazgo, los docentes se ven a sí mismos como, observadores, facilitadores y coaprendices unidos con los demás docentes, estudiantes y padres de familias. Destacando con puntual atención la existencia de los líderes pedagógicos desafiando a los docentes a verse ellos mismos como indagadores en el proceso de enseñanza y aprendizaje. En su momento, esta práctica arma una cultura de enseñanza proactiva que asiste resolver la complejidad del trabajo pedagógico que realizan los docentes. El liderazgo pedagógico precisa repensar las vías y formas en que se trabaja y se aprende aunado con otros docentes. Así mismo, los líderes pedagógicos se aseguran de que los educadores posean los lapsos de tiempo y métodos para repensar sobre su propia práctica, observar a los estudiantes y reconocer las diversas perspectivas. Se ayuda a los líderes y a los educadores para realizar contacto entre su propia práctica y el tipo de comunidad de aprendizaje que desean fomentar.

Por consiguiente, parte de la función del líder pedagógico es elaborar sistemas y estructuras que promuevan los valores y la visión que primen desarrollar ambientes de aprendizaje de calidad.

Está claro, que el liderazgo transformacional desde siempre ha destacado la visión y ha estimulado el liderazgo pedagógico resaltando el interés de fijar metas educativas claras, planificando el plan de estudios y evaluando a los profesores y enseñando. Además, toma en cuenta que el enfoque primordial del líder es el de responsabilizarse de suscitar mejores resultados para los estudiantes, destacando la importancia del significado de la enseñanza y el aprendizaje, la cual se traduce en conseguir mejoras en su calidad. El mayor motivo donde enfocan los líderes su capacidad de provocar cambios positivos, su aprendizaje y sus relaciones con los

profesores en la actividad principal de la enseñanza y el aprendizaje, mayor será su influencia en los cambios generados en los estudiantes. Es una expectativa poco realista que los directores tengan conocimientos expertos en todas las áreas de la enseñanza y el aprendizaje. Sin embargo, para ejercer el liderazgo pedagógico, los directores deben conocer sobre la importancia del impacto de las transformaciones que gestarán en los aprendizajes de los alumnos, conjuntamente con el apoyo y acompañamiento pedagógico a los docentes. Debe tener una comprensión de los conocimientos necesarios para que los profesores enseñen bien.

- Estilos de liderazgo combinados. En el ejercicio de una función directiva, los líderes pueden combinar y tener diferentes estilos de liderazgo, por ejemplo, pueden ser líderes transaccional-transformacional; transaccional-transformacional-estilo laissez-faire, laissez faire-transaccional, es decir, pueden combinar diferentes estilos.

Se ha demostrado que un líder puede exhibir estilos de liderazgo transaccional y transformacional, ya que ambas formas de liderazgo pueden ser muy efectivos, a pesar de que estos tipos de liderazgo muestran diferencias, pero los resultados pueden ser los mismos. Una combinación de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire puede ser más eficaz que optar por cada uno de los tres estilos de liderazgo por separado. Los estilos de liderazgo combinados proporcionan un desempeño organizacional mucho más eficiente porque los estilos transformacional y transaccional son complementarios.

### **2.2.2. Acompañamiento pedagógico**

- Acompañamiento pedagógico de docentes

Sobre acompañamiento pedagógico se menciona que son acciones razonadas direccionadas hacia la mejora de la formación de los docentes que están en servicio y que promueve en los profesores, sea individual o colectivo, incidir en mejorar la



práxis pedagógica en conformidad con las competencias inmersas en el Marco del Buen Desempeño Docente - MBDD, (Minedu, 2019). Por eso, el acompañamiento pedagógico, está orientado a fortalecer la profesionalidad del docente los cuales se encuentran establecidos en los dominios del MBDD, y que tiene como fundamento el ejercicio pleno de la reflexión razonada e independiente de la práctica de enseñanza, con la finalidad de llevar a cabo la función de hacer realidad una enseñanza y aprendizaje efectiva, para dar muestra de tener responsabilidad en la formación integral, así como de los resultados de los logros de los aprendizajes.

Asimismo, el acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación en servicio centrada en la escuela con la finalidad de mejorar la práctica pedagógica del profesor dentro de los desafíos establecidos en el Proyecto Educativo Nacional (MINEDU, 2019). Por eso se señala que los propósitos del acompañamiento pedagógico son:

Procurar la autonomía progresiva del docente y la práctica continua de la reflexión sobre su acción, antes, durante y después. Esta reflexión engloba la proyección de escenarios en base a estrategias metacognitivas y autorreguladoras del análisis de lo que se hace, de su procedencia socio cultural, de las razones por las que se hace, de los supuestos que implica y de la construcción de alternativas de cambio. Visto de esta manera, el acompañamiento se ubica dentro del enfoque crítico y reflexivo (Minedu, 2019, p. 7).

Uno de los actores esenciales del acompañamiento pedagógico es el sujeto que asume ser el acompañante pedagógico. Es considerado como un profesional muy valioso, puesto que tiene como responsabilidad acompañar a los docentes de los centros educativos y depende de su trabajo y de las estrategias que utiliza el éxito de un buen acompañamiento docente.



Por lo que, el Ministerio de Educación considera el trabajo del acompañante pedagógico como un factor clave y decisivo por la asistencia que ofrece al docente, el trabajo conjunto, así como hacer ver a los docentes sus fortalezas, debilidades y sus necesidades de formación continua. El acompañante pedagógico es el experto en planificación, ejecución y evaluación del currículo y en el manejo de estrategias didácticas (Minedu, 2016).

En otras palabras, el acompañante pedagógico es otro profesional de la docencia, que reúne un perfil establecido en las normas del MINEDU, delegado para desarrollar acciones de acompañamiento y monitoreo con los profesores, así como brindar orientación en el manejo curricular.

### ➤ Estrategias del acompañamiento pedagógico

Las estrategias de acompañamiento pedagógico, según está establecido en el Manual del acompañante pedagógico (2019) las cuales son:

- Visitas en el aula: “Se inicia a partir de la observación de un encuentro de aprendizaje. Tiene como sustento el cuaderno de campo, para garantizar un registro sistemático y objetivo de lo que acontece en el aula u otro espacio educativo” (p. 7)
- Grupos de inter-aprendizaje: “Tienen como fin que los docentes interactúen recíprocamente vivencias pedagógicas y estudien en profundidad en ellas a través del análisis de sus diferentes aspectos. Permite el aprendizaje cooperativo y la concreción de acuerdos para potenciar las prácticas pedagógicas individuales y/o colectivas.” (p. 7)
- Talleres de actualización docente: “Son espacios propiciados para la reflexión sobre el desempeño pedagógico que tienen como referencia las muestras fehacientes sobre la práctica recogida durante las visitas y los GIA, las cuales

se cotejan y analizan desde los fundamentos teóricos que sustentan el MBDD y el CNEB, y a partir de los resultados se gestan posibles propuestas de continuidad, cambio o mejora.” (p. 7).

➤ El acompañamiento pedagógico como estrategia de formación docente.

Según el Protocolo de acompañamiento Pedagógico del Minedu (2014), las estrategias de acompañamiento son consideradas como procesos asistidos por el acompañante con la finalidad de realizar reflexión de la práctica docente y que el propio docente de aula pueda mejorar su praxis educativa, generar mejores resultados de aprendizaje en los estudiantes.

➤ Modalidades del acompañamiento pedagógico.

El acompañamiento pedagógico se lleva a cabo en todas las instituciones públicas de educación básica regular del país. El Protocolo de Acompañamiento Pedagógico (2018) señala dos tipos de acompañamiento que se llevan a cabo en las instituciones educativas, las cuales se describen a continuación:

- Modalidad interna: es una modalidad que se “implementa desde la propia organización de la IE con el liderazgo de su directivo, con el objetivo de propiciar la mejora sistemática y continua de las prácticas pedagógicas de los docentes” (Resol. N° 290-2019-MINEDU, p. 6).
- Modalidad externa: es una modalidad que “se ejecuta por medio del acompañante pedagógico (que no labora en la IE de los docentes que acompaña) y se une a la gestión de la institución educativa mediante el liderazgo pedagógico del directivo” (Resol. 290-2019-MINEDU, p. 6-7).

➤ Estrategias formativas de acompañamiento pedagógico.

Las características de las estrategias de acompañamiento pedagógico que menciona las Normas implantadas a través de disposiciones para el desarrollo del



acompañamiento pedagógico en IE focalizadas de la Educación Básica Regular (Resol. N° 290-2019-MINEDU) son: visitas en el aula, Grupo de Inter-aprendizaje - GIA y taller.

- Visita en el aula: la visita al aula “promueve la interacción entre el acompañante y el docente, comprendiendo la observación y la asesoría de la práctica pedagógica” (p. 8-9).
- Grupo de Inter-aprendizaje - GIA: se caracteriza por “intercambiar experiencias pedagógicas entre docentes, su análisis y reflexión complementada tomando como insumo la información recopilada durante las visitas en el aula” (p. 9). Asimismo, describe que “las prácticas pedagógicas son analizadas en relación con los avances o debilidades presentes en los aprendizajes de los estudiantes, considerando el andamiaje teórico que fundamentan tales prácticas y los planteamientos alternativos sobre la mejora individual y colectiva” (p. 9). También se une la “contribución que resulta de la reflexión colectiva y el enriquecimiento de los aprendizajes desde la experiencia de sus pares (p. 9).
- Taller: los talleres abordados dentro del marco del acompañamiento pedagógico se desglosan desde la “identificación, comprensión, profundización y reflexión sobre los marcos conceptuales y conocimientos pedagógicos disciplinares” así como “la promoción del análisis de los problemas en la práctica pedagógica y la generación de propuestas de mejora de dicha práctica” (p. 10).

➤ Competencias priorizadas en el acompañamiento pedagógico

De acuerdo a las normas que instituyen las disposiciones para llevar a cabo el acompañamiento pedagógico en IE focalizadas de la Educación Básica regular (Resol. N° 290-2019-MINEDU), las competencias primadas en el proceso del acompañamiento pedagógico, lo cual está reglamentado por la mencionada



resolución, así como a las competencias que se encuentran inmersas en el MBDD son:

### **Competencias priorizadas en el acompañamiento pedagógico**

#### **Dominio I**

Competencia 2: planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.

#### **Dominio II**

Competencia 3: Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.

Competencia 4: Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica en torno a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.

Competencia 5: Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y contextos culturales.

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

**LIDERAZGO:** El liderazgo es la práctica magistral que influencia, comanda y conduce a personas o trabajadores de manera individual o en equipo, acercando seguidores para trabajar por un fin común (MINEDU, 2013).



**ACOMPañAMIENTO PEDAGÓGICO:** Su propósito es desarrollar las competencias profesionales de los docentes, por medio del ejercicio razonado para la mejora paulatina de su práctica pedagógica. Está mediada por el acompañante pedagógico y se vinculan a través de la gestión escolar por medio del liderazgo pedagógico del director y/o subdirector.

**ENFOQUE POR COMPETENCIAS PROFESIONALES:** direccionada a potenciar actuaciones complejas, pensadas y estratégicas que busca atender de manera atinada las diversas situaciones inherentes de la profesión. Se favorece la construcción de aprendizajes desde la práctica y se apoya en métodos que privilegian el aprendizaje situado, el pensamiento reflexivo, el trabajo colaborativo y la investigación-acción.

**ENFOQUE COLABORATIVO Y DE AUTONOMIA COLEGIADA:** impulsa la generación de culturas de aprendizaje profesional de colaboración que buscan construir objetivos comunes, sobrellevar la incertidumbre y la complejidad, construir un clima donde se revalorice el cambio y la mejora continua, que vaya a desarrollar un sentido fuerte de la eficacia profesional de la docencia.

**VISIÓN DE LA PROFESION DOCENTE:** Se admite que es un quehacer complicado de asumir. Su puesta en práctica exige un accionar crítico reflexivo, una relación en esencia propia y crítica respecto al saber expedito primordial para la toma de decisiones relacionados a procesos de enseñanza aprendizaje.

## **2.4 HIPÓTESIS**

### **2.4.1. Hipótesis general**

Existe una relación significativa entre estilos de liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.

### 2.4.2. Hipótesis específicas

- Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo Laissez Faire y acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.
- Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo transaccional y acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.
- Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.
- Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo pedagógico y acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.

## 2.5 VARIABLES

### 2.5.1. Variable independiente

Estilos de liderazgo

“Saber teórico-práctico sobre la capacidad de asumir la iniciativa, para gestionar, promover, convocar, motivar e influenciar directamente en las personas para concretar las metas de grupo. Los estilos de liderazgo por lo general se encuentran definidos por las cualidades personales que se manifiestan en la capacidad de dirigir” (Castro, Nader y Casullo, 2004, p.79).

### 2.5.2. Variable dependiente

Acompañamiento pedagógico

Actividad consensuada ejercida por el docente aplicado de manera continua, la cual se lleva a cabo a través de tres puntuales Gráficos de acompañamiento: visitas en aula, análisis y toma de decisiones y micro talleres de formación actualizada dirigida al profesor (MINEDU, 2014).

## 2.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Tabla 1***Operacionalización de variables*

Variable	Dimensiones	Indicadores
Estilos de liderazgo	Liderazgo laissez faire	<ul style="list-style-type: none"><li>- Carencia de liderazgo</li><li>- Presencia desapercibida</li><li>- Evita asumir responsabilidades</li><li>- Evita tomar decisiones</li></ul>
	Liderazgo transaccional	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recompensa contingente</li><li>- Negocia el tipo de recompensa</li><li>- Monitorea cumplimiento de procedimientos y reglamentos</li><li>- Demuestra pasividad al cambio</li></ul>
	Liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"><li>- Carisma</li><li>- Inspiración</li><li>- Estimulación intelectual</li><li>- Promueve ideas innovadoras</li><li>- Motivación a sus seguidores</li></ul>
	Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"><li>- Creación de comunidades de aprendizaje</li><li>- Compromiso con la calidad educativa</li><li>- Promueve resultados de aprendizajes</li><li>- Interacción entre acompañante y docente</li></ul>
Acompañamiento pedagógico	Visita en el aula	<ul style="list-style-type: none"><li>- Observación de la práctica pedagógica</li><li>- Asesoría de la práctica pedagógica</li><li>- Retroalimentación</li></ul>
	Grupo de Interaprendizaje	<ul style="list-style-type: none"><li>- Intercambio de experiencias</li><li>- Reflexión conjunta</li><li>- Análisis de las prácticas pedagógicas</li></ul>
	Taller	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identificación de marcos conceptuales y conocimientos pedagógicos</li><li>- Análisis de problemas de la práctica pedagógica</li><li>- Mejoramiento de la práctica pedagógica</li></ul>

**Nota:** la tabla muestra las variables del estudio y sus respectivas dimensiones.

## CAPÍTULO III

### LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Considerando la relevancia del tema de investigación en correspondencia a las variables de estudio que permitieron explorar la relación de los estilos de liderazgo directivo y el acompañamiento pedagógico de docentes, se empleó la investigación cuantitativa, de carácter descriptivo y también correlacional.

#### 3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Los estudios descriptivos se distinguen por especificar con puntual atención las propiedades y características más importantes de personas o grupos que se sumerja a un análisis. Es decir, solo aspira recoger o medir datos de forma independiente o conjunta sobre conceptos estudiados o variables descritas anteriormente.

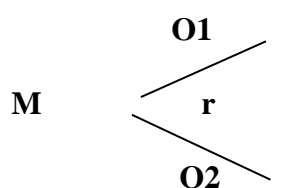
El presente estudio investigativo responde a un diseño correlacional. Los estudios correlacionales son uno de los tipos de estudio cuya finalidad es evaluar la relación existente entre dos o más categorías, conceptos, o variables, ayudando a reconocer el grado de asociación que existe entre dos o más variables en un determinado contexto, dicho de otra manera, miden cada una de las variables que presuntamente se encuentren relacionadas.

El tipo de estudio del trabajo de investigación es básico de nivel descriptivo correlacional ya que quiere explicar la relación que existe entre estilos de liderazgo

directivo y el acompañamiento pedagógico de docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac.

El diseño de investigación es correlacional, pues procura identificar probables relaciones entre variables medidas, con el objeto de observar la dirección o grado en que se relacionan.

El diseño de investigación es el siguiente:



Dónde:

M= Muestra

O1= Variable 1: Estilos de liderazgo directivo

O2= Variable 2: Acompañamiento pedagógico de docentes

r = Relación entre las variables de estudio

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### Población

La población de estudio estuvo constituida por los docentes y directores de las Instituciones Educativas de Educación Intercultural Bilingüe del nivel primario de la provincia de Andahuaylas, presentes en la siguiente tabla:



**Tabla 2**  
*Población de estudio*

N°	N° II EE	LUGAR	DISTRITO	DIRECTOR	DOCENTE
1	54251	LAMAY	S.M. CHICMO	01	03
2	54507	CCANTUPATA REBELDE	S.M. CHICMO	01 01	04
3	54549	HUARANA	S.M. CHICMO		05
4	54721	ALTO SANTA ROSA	S.M. CHICMO	01	02
5	54685	CCOLLCCA	S.M. CHICMO	01	01
6	54213	CASCABAMBA	S.M. CHICMO	01	05
7	54148-	ARGAMA PARQUE	PACUCHA	01	06
8	54142	PULLURI COTAHUACHO	KAQUIABAMBA	01 01	02
9	54146	BAJO	PACUCHA		02
10	54723	COTAHUACHO	PACUCHA	01	05
11	54097	COCAIRO	KAQUIABAMBA	01	02
12	54539	QUILLABAMBA	KISHUARA	01	05
13	54715	CCORIPACCHA	KISHUARA	01	01
14	54121	CHECCHE	J.M. ARGUEDAS	01	03
15	54114	SACCLAYA	J.M. ARGUEDAS	01	05
16	54080	HUANCABAMBA	J.M. ARGUEDAS	01	22
17	54625	ÑAHUINPUQUIO	J.M. ARGUEDAS	01	02
18	54101	KISHUARA	KISHUARA	01	07
19	54157	SECCSENCCALLA	KISHUARA	01	02
20	54589	LARAMARU	KISHUARA	01	02
21	54622	TINTAY	KISHUARA	01	02
22	54158	CAVIRA	KISHUARA	01	04
23	54718	CCOTAQUITE	KISHUARA	01	01
24	55006-18	YANAYACU	KISHUARA	01	01
25	55006-6	SIPILLUHUAY	KISHUARA	01	01
26	54096	ARGAMA ALTA	PACUCHA	01	01
<b>T O T A L</b>				<b>26</b>	<b>96</b>

**Nota:** La tabla muestra la población en general de las instituciones educativas del estudio.

## Muestra

Se considera muestra a una porción representativa de la población. La muestra necesita de un proceso de selección al azar de una parte de la población, vale decir, de una porción que se elige (Quezada, 2010). Por consiguiente, la muestra estuvo conformada por:

**Tabla 3**

*Muestra del estudio*

N°	N° II EE	LUGAR	DISTRITO	DIRECTOR	DOCENTE
1	54251	LAMAY	S.M. CHICMO	01	03
2	54507	CCANTUPATA REBELDE	S.M. CHICMO	01 01	04
3	54549	HUARANA	S.M. CHICMO		05
4	54721	ALTO SANTA ROSA	S.M. CHICMO	01	02
5	54685	CCOLLCCA	S.M. CHICMO	01	01
6	54213	CASCABAMBA	S.M. CHICMO	01	05
7	54148-	ARGAMA PARQUE	PACUCHA	01	06
8	54142	PULLURI COTAHUACHO	KAQUIABAMBA	01 01	02
9	54146	BAJO	PACUCHA		02
10	54723	COTAHUACHO	PACUCHA	01	05
11	54097	COCAIRO	KAQUIABAMBA	01	02
12	54539	QUILLABAMBA	KISHUARA	01	05
13	54715	CCORIPACCHA	KISHUARA	01	01
14	54121	CHECCHE	J.M. ARGUEDAS	01	03
15	54114	SACCLAYA	J.M. ARGUEDAS	01	05
16	54080	HUANCABAMBA	J.M. ARGUEDAS	01	22
17	54625	ÑAHUINPUQUIO	J.M. ARGUEDAS	01	02
18	54101	KISHUARA	KISHUARA	01	07
19	54157	SECCSENCCALLA	KISHUARA	01	02
20	54589	LARAMARU	KISHUARA	01	02
21	54622	TINTAY	KISHUARA	01	02
22	54158	CAVIRA	KISHUARA	01	04
23	54718	CCOTAQUITE	KISHUARA	01	01
24	55006-18	YANAYACU	KISHUARA	01	01
25	55006-6	SIPILLUHUY	KISHUARA	01	01
26	54096	ARGAMA ALTA	PACUCHA	01	01
<b>T O T A L</b>				<b>26</b>	<b>96</b>

*Nota.* La tabla visualiza la selección de la muestra del estudio



Muestreo:

El tipo de muestreo seleccionado responde al muestreo por conveniencia porque su escogencia se debe a la intención del investigador, por lo tanto, fue intencionada, a conveniencia del investigador, quedando establecida por 122 entre directivos y docentes.

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

La recolección de los datos elegida, como técnica investigativa, estuvo centrada en la encuesta y los instrumentos utilizados fueron el cuestionario.

**La encuesta.** Técnica de investigación fundamentada en las manifestaciones realizadas por un grupo de personas que fungieron como muestra de la investigación; con esta técnica se permite conocer las opiniones y creencia que son subjetivas.

**Instrumentos.** Se aplicó fue el cuestionario, conteniendo 30 ítems para la variable estilos de liderazgo y 20 ítems para la variable acompañamiento pedagógico, para lo cual requirió ser sometido a prueba de confiabilidad y validez.

El instrumento tiene validez de contenido (interno) cuando el instrumento de investigación paso por revisión rigurosa de profesionales conspicuos en el tema, así como ostentaron el grado de maestro y/o doctor. El instrumento fue validado a través del Juicio de expertos, por un profesional competente que tiene el grado de doctor en educación para que realice una revisión minuciosa y dé validez al instrumento. De su revisión se obtuvo una calificación de BUENO, lo que permitió aplicar el instrumento.

Confiabilidad del instrumento. Se empleó los siguientes procedimientos estadísticos para tener mayor confiabilidad:

- Alfa de Cronbach: tratamiento estadístico que sirvió para determinar la fiabilidad de los ítems o preguntas.

Confiabilidad del cuestionario. Se realizó con la prueba del coeficiente Alfa de Cronbach.

El uso del coeficiente Alfa de Cronbach sirvió para determinar la confiabilidad de los instrumentos para la recolección de los datos. Se utilizó la siguiente escala de valoración:

**Tabla 4***Valoración de la escala de fiabilidad*

Valor	Significado
0,53 a menos	Nula confiabilidad
0,54 a 0,59	Baja confiabilidad
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

**Nota.** Se muestra la valoración para la interpretación de la fiabilidad.

Posteriormente, se realizó el procedimiento de estimación de la fiabilidad del instrumento, la que se aplicó con el paquete estadístico SPSS (versión 26), arrojando como resultados:

**Tabla 5***Fiabilidad del instrumento de investigación*

Fiabilidad de los instrumentos		
	Alfa de Cronbach	N de elementos
Cuestionario de Estilos de liderazgo Directivo	0,785	30
Cuestionario de Acompañamiento pedagógico de Docentes	0,803	20

**Nota.** Muestra la prueba de confiabilidad de las variables

La tabla 4, muestra resultados de fiabilidad de los instrumentos de investigación: el primer cuestionario sobre los estilos de liderazgo directivo y el segundo cuestionario sobre acompañamiento pedagógico de docentes. El resultado obtenido del análisis de fiabilidad de Alfa de Cronbach en relación al primer cuestionario de estilos de liderazgo directivo fue de 0,79. El resultado obtenido del análisis de fiabilidad de Alfa de Cronbach para el segundo cuestionario de acompañamiento pedagógico de docentes fue de 0,80. Los dos instrumentos tienen una ubicación en el rango de 0,72 a 0,99, siendo estos resultados de *excelente confiabilidad*; posteriormente se aplicaron los instrumentos.

## CAPÍTULO IV

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

## 4.1 ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO

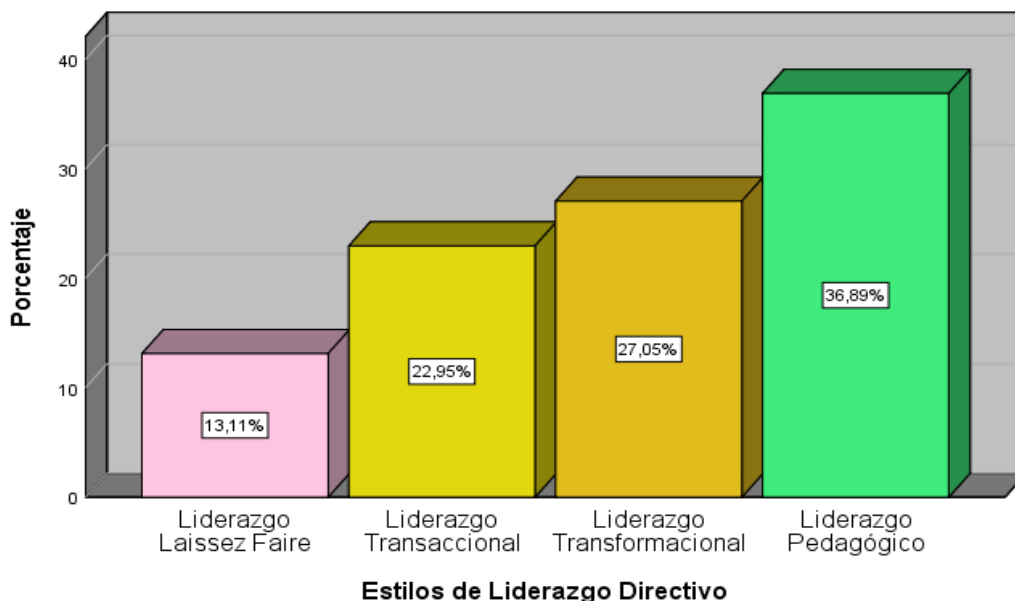
Los resultados se describen a continuación producto de los instrumentos implementados según la variable Estilos de liderazgo directivo, mediante frecuencias en las tablas y figuras presentadas, así como de las dimensiones de la variable correspondiente.

**Tabla 6***Estilos de Liderazgo Directivo*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido Liderazgo Laissez Faire	16	13,1	13,1	13,1
Liderazgo Transaccional	28	23,0	23,0	36,1
Liderazgo Transformacional	33	27,0	27,0	63,1
Liderazgo Pedagógico	45	36,9	36,9	100,0
Total	122	100,0	100,0	

**Nota.** La tabla muestra la frecuencia y porcentaje de los estilos de liderazgo

**Gráfico N° 1**  
Estilos de Liderazgo Directivo



La Tabla 6 y Gráfico 1, presenta resultados de la variable Estilos de Liderazgo Directivo de los docentes de Educación Bilingüe Intercultural de la provincia de Andahuaylas. Respecto a los estilos de liderazgo directivo se muestra que un 13,1% que corresponde a 16 docentes enuncian que el estilo directivo que se desarrolla es el estilo Laissez Faire; un 23,0% correspondiente a 28 docentes manifiestan que el estilo directivo que se desarrolla es el estilo transaccional; mientras que un 27,0% que corresponde a 33 docentes manifiestan que el estilo directivo que se emplea es el estilo transformacional y un 36,9% que corresponde a 45 docentes manifiestan que el estilo directivo que se aplica es el estilo de Liderazgo Pedagógico.

Sobre los resultados de carácter descriptivo correspondientes a las dimensiones de Estilos de Liderazgo Directivo se muestran a continuación:

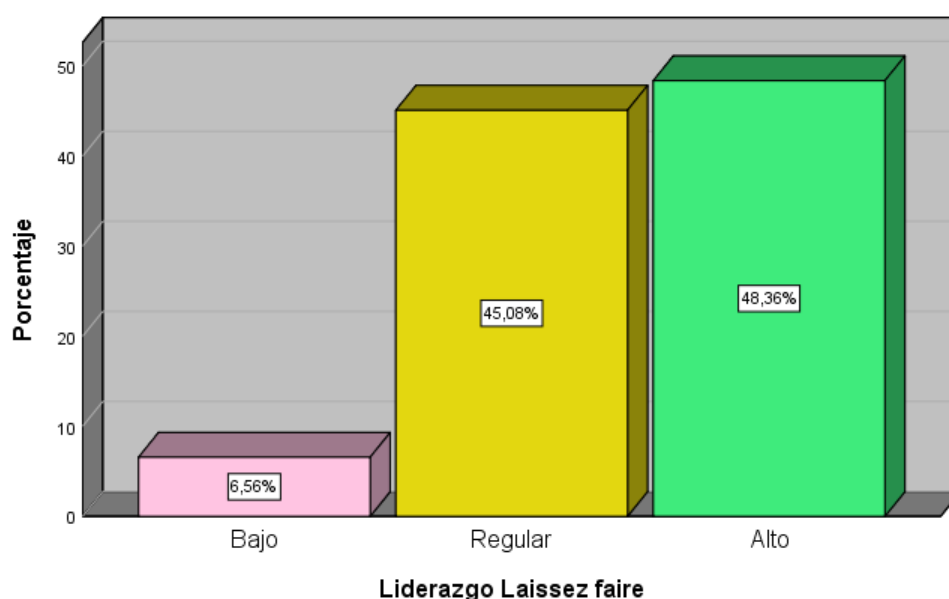
**Tabla 7***Estilo de Liderazgo Laissez Faire*

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Bajo	8	6,6	6,6	6,6
	Regular	55	45,1	45,1	51,6
	Alto	59	48,4	48,4	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

**Nota.** La tabla muestra los resultados descriptivos de Estilo de Liderazgo Laissez Faire

**Gráfico N° 2**

Liderazgo Laissez Faire



La Tabla 7 y Gráfico 2, presenta los resultados del análisis descriptivo de la primera dimensión que viene a ser el liderazgo Laissez Faire de los docentes de Educación Bilingüe Intercultural de Andahuaylas. Sobre la dimensión estilo de Liderazgo Laissez Faire se muestra que un 6,6% corresponde a 8 docentes quienes señalan que está en un Bajo nivel; un 45,1% corresponde a 55 docentes señalan que el liderazgo Laissez Faire está en un Regular nivel mientras que un 48,4% corresponde a 59 docentes señalan que el liderazgo Laissez Faire está en un Alto nivel.

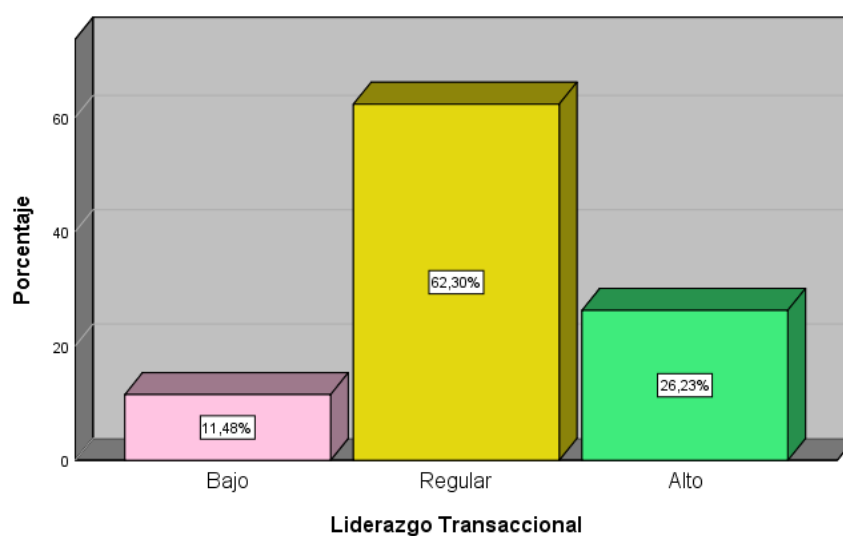
**Tabla 8***Estilo de Liderazgo Transaccional*

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Bajo	14	11,5	11,5	11,5
	Regular	76	62,3	62,3	73,8
	Alto	32	26,2	26,2	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

**Nota.** La tabla muestra los resultados descriptivos de Liderazgo Transaccional

**Gráfico N° 3**

Estilos de Liderazgo Transaccional



La Tabla 8 y Gráfico 3, muestra los resultados descriptivos sobre la segunda dimensión estilo de Liderazgo Transaccional de los docentes de Educación Bilingüe Intercultural de Andahuaylas. Sobre la dimensión estilo de Liderazgo Transaccional se muestra que un 62,3% corresponde a 76 docentes señalan que el liderazgo Transaccional está en un regular nivel de liderazgo; un 26,2% corresponde a 32 docentes señalan que el liderazgo Transaccional está en un Alto nivel de liderazgo y un 11,5% corresponde a 14 docentes señalan que el liderazgo Transaccional está en un bajo nivel.

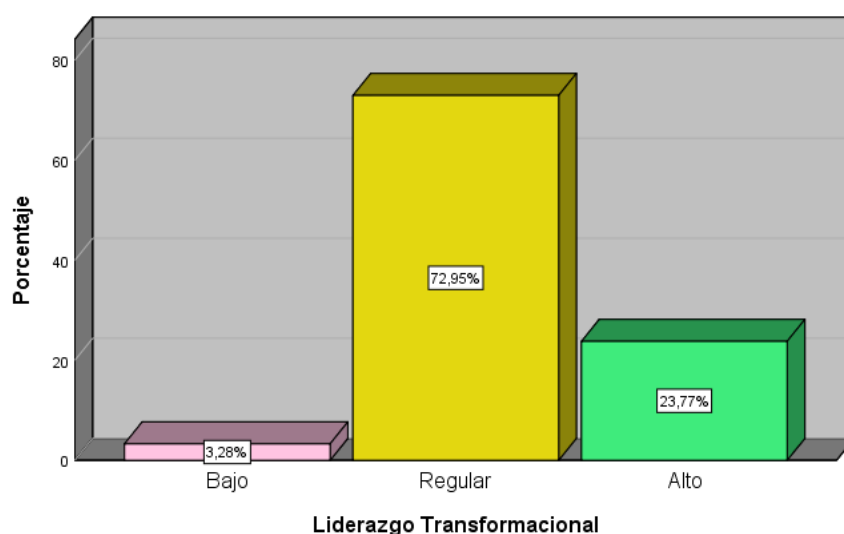
**Tabla 9***Estilo de Liderazgo Transformacional*

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Bajo	4	3,3	3,3	3,3
	Regular	89	73,0	73,0	76,2
	Alto	29	23,8	23,8	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

**Nota.** La tabla muestra los resultados descriptivos de liderazgo transformacional

**Gráfico N° 4**

Estilos de Liderazgo Transformacional

**Fuente:** Tabla 8

La Tabla 9 y Gráfico 4, muestra resultados descriptivos sobre la tercera dimensión estilo de Liderazgo Transformacional de los docentes de Educación Bilingüe Intercultural de Andahuaylas. Sobre la dimensión estilo de Liderazgo Transformacional se muestra que un 73,0% corresponde a 89 docentes quienes señalan que está en un regular nivel de liderazgo; un 23,8% corresponde a 29 docentes señalan que el liderazgo transformacional está en un Alto nivel de liderazgo y un 3,3% corresponde a 4 docentes señalan que están en un bajo nivel.

**Tabla 10**

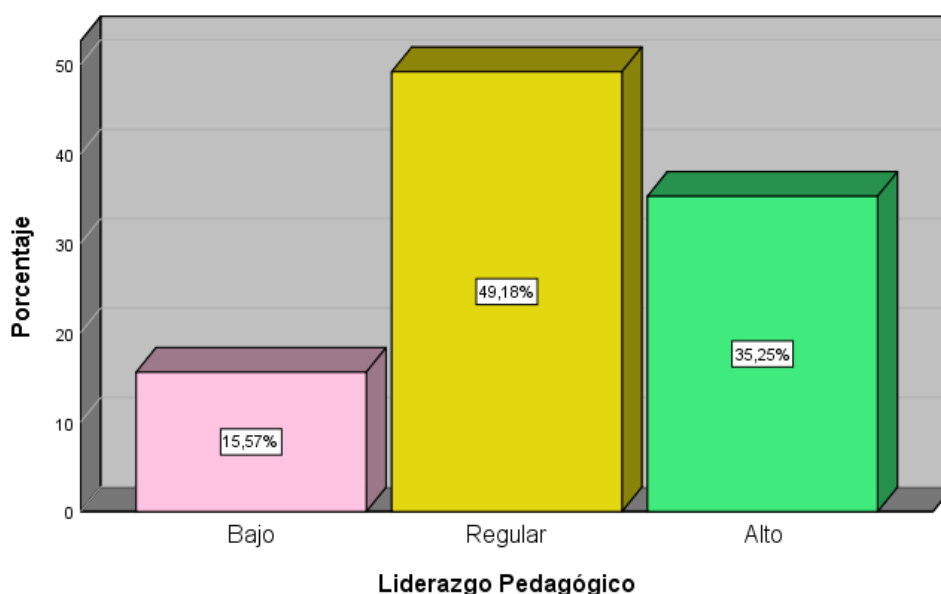
*Estilo de Liderazgo Pedagógico*

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Bajo	19	15,6	15,6	15,6
	Regular	60	49,2	49,2	64,8
	Alto	43	35,2	35,2	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

*Nota.* La tabla muestra los resultados descriptivos de liderazgo pedagógico

**Gráfico N° 5**

Estilo de Liderazgo Pedagógico



La Tabla 10 y Gráfico 5, muestra los resultados descriptivos sobre la cuarta dimensión estilo de Liderazgo Pedagógico de los docentes de Educación Bilingüe Intercultural de Andahuaylas. Sobre la dimensión estilo de Liderazgo Pedagógico muestra un 72,1% correspondiente a 88 docentes señalan que está en un regular nivel de liderazgo; un 26,2% corresponde a 32 docentes señalan que se encuentra en un Alto nivel de liderazgo y un 1,6% corresponde a 2 docentes señalan que se encuentra en un bajo nivel.

## 4.2 ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO

A continuación, se muestran resultados de carácter descriptivo de la variable Acompañamiento pedagógico de los docentes.

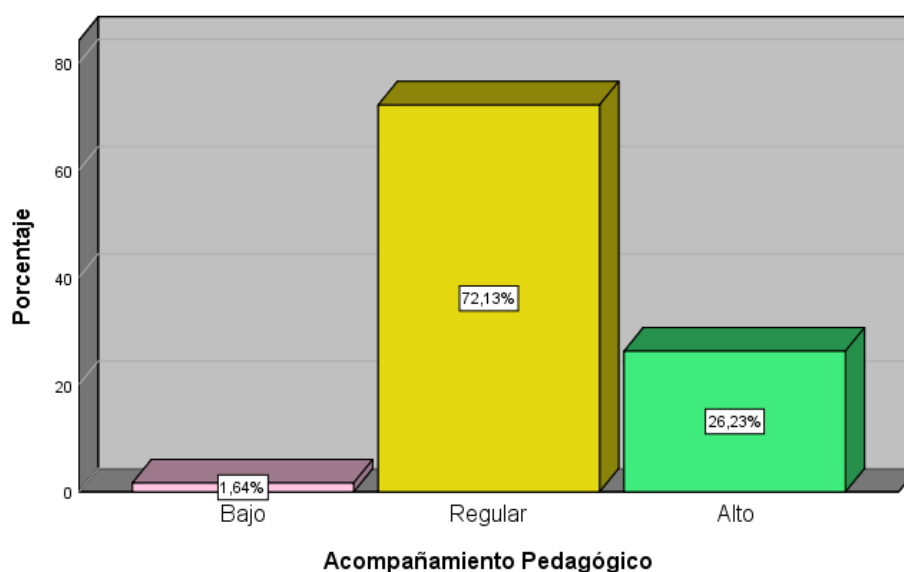
**Tabla 11***Acompañamiento pedagógico*

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Bajo	2	1,6	1,6	1,6
	Regular	88	72,1	72,1	73,8
	Alto	32	26,2	26,2	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

**Nota.** La tabla muestra los resultados descriptivos del acompañamiento pedagógico

**Gráfico N° 6**

Acompañamiento pedagógico de docentes



La Tabla 11 y Gráfico 6 muestra los resultados descriptivos sobre la variable Acompañamiento Pedagógico de los docentes de Educación Bilingüe Intercultural de Andahuaylas. Respecto a los resultados de la variable Acompañamiento Pedagógico de los docentes muestra un 72,1% correspondiente a 88 docentes señalan que es de regular acompañamiento; mientras que un 26,2% corresponde a 32 docentes manifiestan que el acompañamiento alto y un 1,6% corresponde a 2 docentes señalan que el acompañamiento bajo.

Sobre los resultados descriptivos de cada una de las dimensiones de la segunda variable que es el Acompañamiento Pedagógico de los docentes se muestra en tablas y gráficos siguientes.

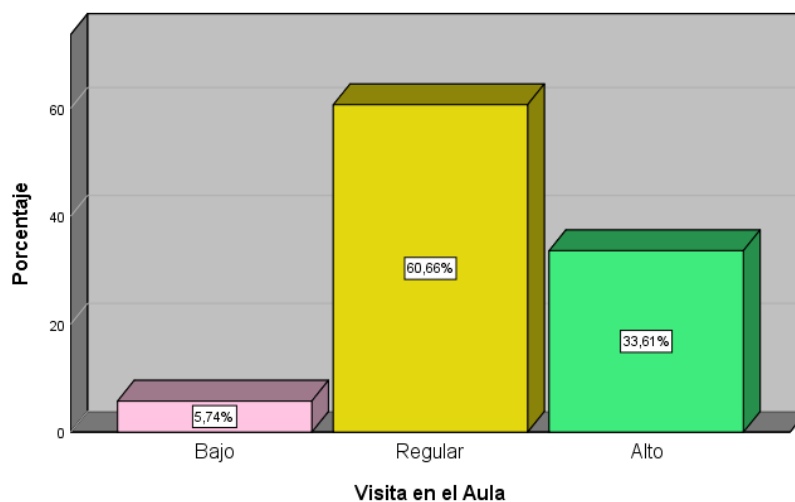
**Tabla 12***Visita en el aula*

		<i>f</i>	%	% válido	% acumulado
Válido	Bajo	7	5,7	5,7	5,7
	Regular	74	60,7	60,7	66,4
	Alto	41	33,6	33,6	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

**Nota.** La tabla muestra los resultados descriptivos de la visita en el aula

**Gráfico N° 7**

Implementación del Acompañamiento pedagógico



La Tabla 12 y Gráfico 7, muestra resultados descriptivos sobre la dimensión de la variable Acompañamiento Pedagógico de los docentes de Educación Bilingüe Intercultural de Andahuaylas. Sobre los resultados de Visita en el Aula de los docentes se muestra que un 60,7% corresponde a 74 docentes señalan que la Visita en el Aula de docentes es de regular acompañamiento; mientras que un 33,6% que corresponde a 41 docentes manifiestan que la Visita en el Aula de docentes es de alto acompañamiento y un 5,7% que corresponde a 7 docentes manifiestan que la Visita en el Aula de docentes es de bajo acompañamiento.

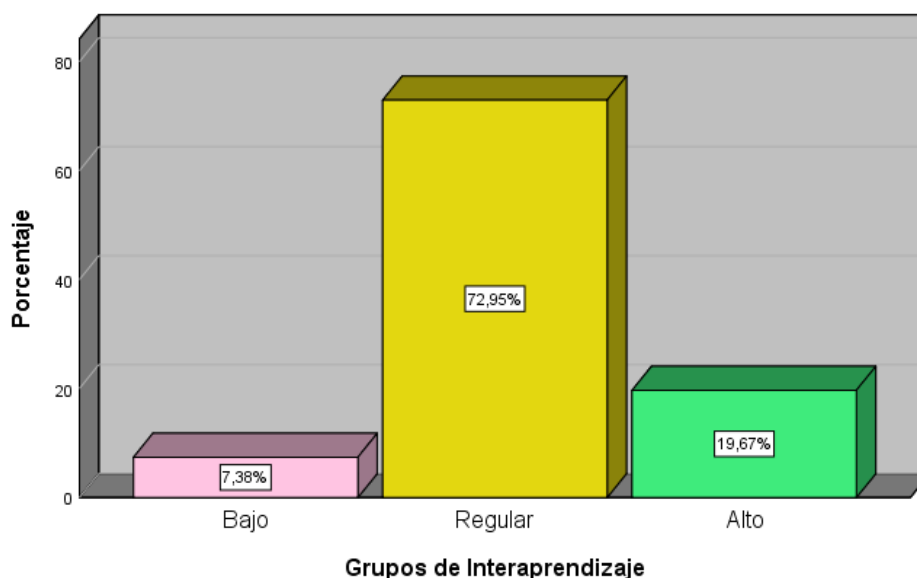
**Tabla 13***Grupos de Interaprendizaje - GIA*

		<i>f</i>	%	% válido	% acumulado
Válido	Bajo	9	7,4	7,4	7,4
	Regular	89	73,0	73,0	80,3
	Alto	24	19,7	19,7	100,0
Total		122	100,0	100,0	

*Nota.* La tabla muestra los resultados de los grupos de interaprendizaje

**Gráfico N° 8**

Grupos de Interaprendizaje – GIA



La Tabla 13 y Gráfico 8, muestra resultados descriptivos sobre la dimensión de la variable Acompañamiento Pedagógico de los docentes de Educación Bilingüe Intercultural de Andahuaylas. Sobre los resultados de la dimensión Grupos de Interaprendizaje – GIA de los docentes muestra que un 73,0% corresponde a 89 docentes señalan que el Grupo de Interaprendizaje – GIA de docentes es de regular acompañamiento; mientras que un 19,7% que corresponde a 24 docentes manifiestan que el Grupo de Interaprendizaje – GIA de docentes es de alto acompañamiento y un 7,4% que corresponde a 9 docentes manifiestan que el Grupo de Interaprendizaje – GIA de docentes es de bajo acompañamiento.

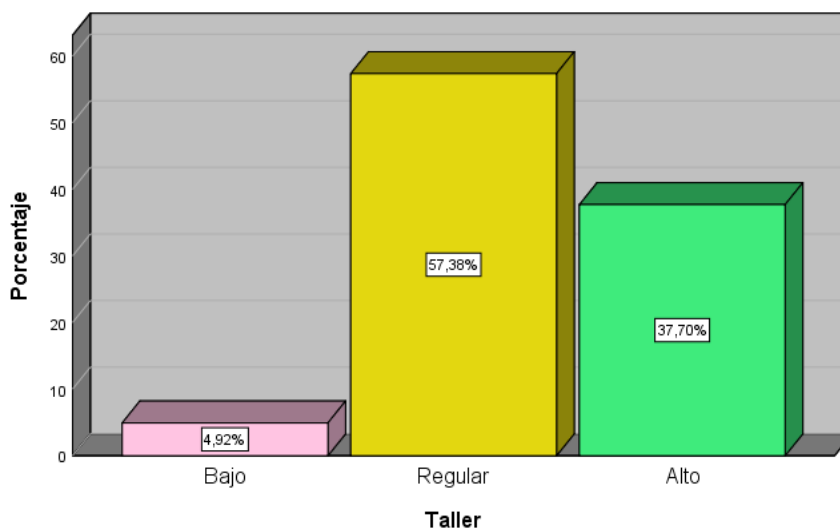
**Tabla 14**  
*Taller*

		<i>f</i>	%	% válido	% acumulado
Válido	Bajo	6	4,9	4,9	4,9
	Regular	70	57,4	57,4	62,3
	Alto	46	37,7	37,7	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

*Nota.* La tabla muestra los resultados de los grupos de taller

**Gráfico N° 9**

Taller



La Tabla 14 y Gráfico 9, muestra los resultados descriptivos sobre la dimensión de Taller de los docentes de Educación Bilingüe Intercultural de Andahuaylas. Sobre los resultados de la dimensión Taller de los docentes muestra que un 57,4% corresponde a 70 docentes señalan que los Talleres de docentes es de acompañamiento regular; un 37,7% corresponde a 46 docentes señalan que los Talleres de docentes es de acompañamiento alto y un 4,9% corresponde a 6 docentes señalan que los Talleres de docentes es de acompañamiento bajo.

### 4.3 PRUEBA DE HIPÓTESIS

Para realizar el análisis de las hipótesis se ha procedido con la utilización del coeficiente de Spearman con la finalidad de establecer la relación que existe entre las variables y sus dimensiones.

**Prueba de hipótesis general****Hipótesis general**

**H<sub>i</sub>:** El estilo de liderazgo directivo tiene relación significativa con el acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.

**H<sub>o</sub>:** El estilo de liderazgo directivo no tiene relación significativa con el acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.

**Tabla 15**

*Prueba de correlación Rho de Spearman de la hipótesis general*

			Estilo de Liderazgo Directivo	Acompañamiento Pedagógico
Rho de Spearman	Estilo de Liderazgo Directivo	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000 .	0,348** 0,000
	Acompañamiento Pedagógico	N	122	122
		Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0,348** 0,000	1,000 .
		N	122	122

**Nota:** La tabla muestra la prueba de la hipótesis general a través de Rho de Spearman

**Fuente.** Elaboración propia

El coeficiente de correlación de Spearman obtenido entre las variables Estilo de liderazgo directivo y Acompañamiento pedagógico de docentes es de 0,348\*\*, este valor se encuentra entre 0,20 y 0,59, que significa *baja correlación*. El nivel de significancia hallado es 0,000 que es menor a 0,05, lo que permite aceptar la hipótesis inicial (H<sub>i</sub>) con una confianza del 95%, afirmando que el estilo de liderazgo directivo se relaciona significativamente con el acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.

Para determinar el nivel de correlación se utilizó la siguiente escala de Rho de Spearman:

**Tabla 16**

*Escala de valor de Rho de Spearman*

Valor	Significado
0,00 - 0,19	Muy baja correlación
0,20 - 0,59	Baja correlación
0,60 - 0,79	Buena correlación
0,80 - 1,00	Muy buena correlación

**Nota:** Muestra la valoración de la prueba Rho de Spearman

Se muestran resultados a través de tablas cruzadas que es propia para resultados de tipo correlacional:

**Tabla 17**

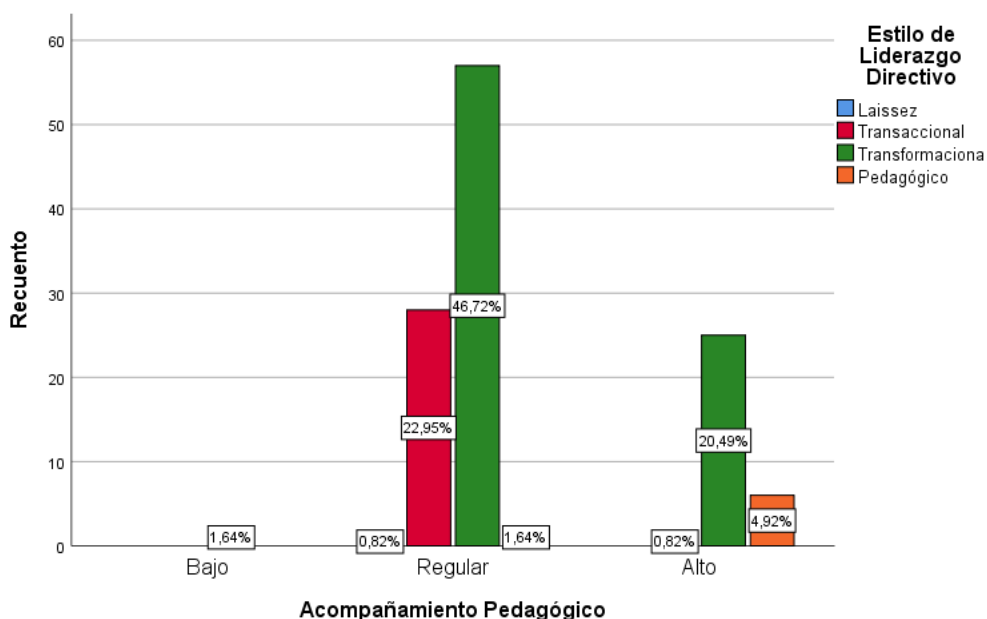
*Liderazgo directivo y Acompañamiento pedagógico de docentes*

		Estilo de Liderazgo Directivo				Total	
		Laissez faire	Transaccional	Transformacional	Pedagógico		
Acompañamiento Pedagógico	Bajo	Recuento	0	0	2	2	
		Recuento	,0	,5	1,4	,1	2,0
		% del total	0,0%	0,0%	1,6%	0,0%	1,6%
Regular		Recuento	1	28	57	2	88
		Recuento	,7	20,9	60,6	5,8	88,0
		% del total	0,8%	23,0%	46,7%	1,6%	72,1%
Alto		Recuento	0	1	25	6	32
		Recuento	,3	7,6	22,0	2,1	32,0
		% del total	0,0%	0,8%	20,5%	4,9%	26,2%
Total		Recuento	1	29	84	8	122
		Recuento	1,0	29,0	84,0	8,0	122,0
		% del total	0,8%	23,8%	68,9%	6,6%	100,0%

**Nota:** La tabla muestra la prueba el Liderazgo directivo y Acompañamiento pedagógico

### Gráfico N° 10

Tabla cruzada entre Liderazgo directivo y Acompañamiento pedagógico de docentes



La tabla cruzada de Estilos de liderazgo directivo y Acompañamiento pedagógico de docentes muestra que los números mayores de valores están en el estilo Transformacional con un 46,72% con regular acompañamiento pedagógico de docentes lo que señala una relación moderada entre variables Estilos de liderazgo directivo y Acompañamiento pedagógico de docentes.

### Prueba de Hipótesis específicas

#### Hipótesis específica 1:

**H<sub>i</sub>:** El estilo de liderazgo Laissez Faire tiene relación significativa con el acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.

**H<sub>o</sub>:** El estilo de liderazgo Laissez Faire no tiene relación significativa con el acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.

**Tabla 18***Prueba de correlación Rho de Spearman para la hipótesis específica 1*

			Acompañamiento Pedagógico	Liderazgo Laissez faire
Rho de Spearman	Acompañamiento Pedagógico	Coefficiente de correlación	1,000	0,197*
		Sig. (bilateral)	.	0,030
		N	122	122
	Liderazgo Laissez faire	Coefficiente de correlación	0,197*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,030	.
		N	122	122

**Nota:** La tabla muestra la prueba de correlación para la hipótesis específica

El coeficiente de correlación de Spearman que se ha encontrado entre la dimensión Estilo de liderazgo Laissez Faire y Acompañamiento pedagógico de docentes es de 0,197\*\*, valor comprendido entre 0,00 y 0,190, que significa *Muy baja correlación*; por otro lado, el nivel de significancia obtenido es 0,030 es menor a 0,05, este valor hallado permite aceptar la hipótesis inicial (Hi) con una confianza del 95%, afirmando que el estilo de liderazgo Laissez Faire tiene relación significativa con el acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas-Apurímac, 2020.

**Tabla 19**

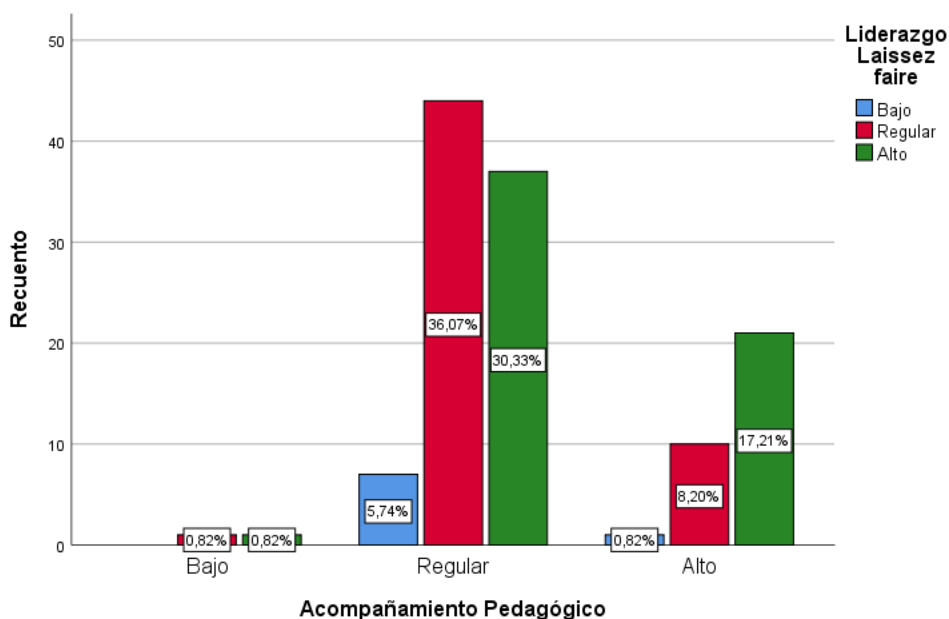
*Liderazgo Laissez Faire y Acompañamiento pedagógico de docentes*

			Liderazgo Laissez faire			
			Bajo	Regular	Alto	Total
Acompañamiento Pedagógico	Bajo	Recuento	0	1	1	2
		Recuento esperado	0,1	0,9	1,0	2,0
		% del total	0,0%	0,8%	0,8%	1,6%
	Regular	Recuento	7	44	37	88
		Recuento esperado	5,8	39,7	42,6	88,0
		% del total	5,7%	36,1%	30,3%	72,1%
	Alto	Recuento	1	10	21	32
		Recuento esperado	2,1	14,4	15,5	32,0
		% del total	0,8%	8,2%	17,2%	26,2%
Total	Recuento	8	55	59	122	
	Recuento esperado	8,0	55,0	59,0	122,0	
	% del total	6,6%	45,1%	48,4%	100,0%	

**Nota:** La tabla muestra la prueba del liderazgo laissez y acompañamiento pedagógico

**Gráfico N° 11**

Liderazgo Laissez faire y Acompañamiento pedagógico de docentes



La tabla cruzada entre Estilos de liderazgo Laissez Faire y Acompañamiento pedagógico de docentes muestra que los mayores números están en el Regular nivel de acompañamiento con un 36,07%; esto señala una moderada relación entre la dimensión Estilos de liderazgo Laissez faire y la variable Acompañamiento pedagógico de docentes.

### Hipótesis específica 2:

**H<sub>i</sub>:** El estilo de liderazgo transaccional tiene relación significativa con el acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.

**H<sub>o</sub>:** El estilo de liderazgo transaccional no tiene relación significativa con el acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.

**Tabla 20**

*Correlación Rho de Spearman de la hipótesis específica 2*

			Liderazgo Transaccional	Acompañamiento Pedagógico
Rho de Spearman	Liderazgo Transaccional	Coefficiente de correlación	1,000	0,216*
		Sig. (bilateral)	.	0,017
		N	122	122
	Acompañamien to Pedagógico	Coefficiente de correlación	0,216*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,017	.
		N	122	122

**Nota:** La tabla muestra la prueba de correlación para la hipótesis específica 2

El coeficiente de correlación de Spearman hallado entre la dimensión Estilo de liderazgo transaccional y Acompañamiento pedagógico de docentes es de 0,216\*\*, valor que está entre 0,20 y 0,59, lo que quiere decir que tiene *correlación baja*; por otro lado, el nivel de significancia obtenido es 0,017 que es menor a 0,05; esto permite aceptar la hipótesis inicial (H<sub>i</sub>) con una confianza del 95%, afirmando que el estilo de liderazgo transaccional tiene

relación significativa con el acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.

**Tabla 21**

*Liderazgo transaccional y Acompañamiento pedagógico de docentes*

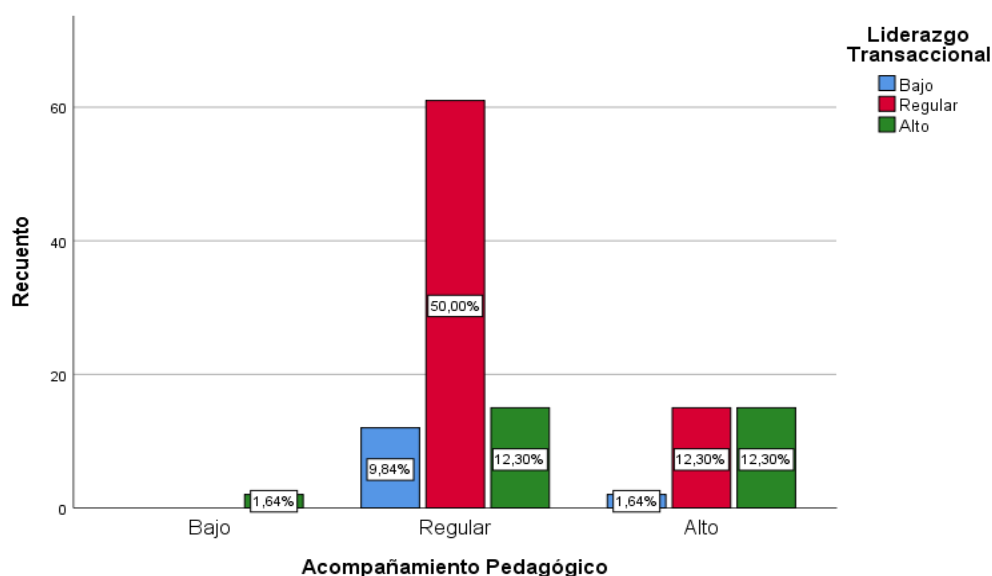
**Acompañamiento Pedagógico\*Liderazgo Transaccional**

		Liderazgo Transaccional				
		Bajo	Regular	Alto	Total	
Acompañamiento Pedagógico	Bajo	Recuento	0	0	2	2
		Recuento esperado	0,2	1,2	0,5	2,0
		% del total	0,0%	0,0%	1,6%	1,6%
	Regular	Recuento	12	61	15	88
		Recuento esperado	10,1	54,8	23,1	88,0
		% del total	9,8%	50,0%	12,3%	72,1%
	Alto	Recuento	2	15	15	32
		Recuento esperado	3,7	19,9	8,4	32,0
		% del total	1,6%	12,3%	12,3%	26,2%
Total	Recuento	14	76	32	122	
	Recuento esperado	14,0	76,0	32,0	122,0	
	% del total	11,5%	62,3%	26,2%	100,0%	

**Nota:** Se muestra la prueba del liderazgo transaccional y acompañamiento de docentes

**Gráfico N° 12**

Liderazgo transaccional y Acompañamiento pedagógico de docentes



La tabla cruzada entre Estilos de liderazgo Transaccional y Acompañamiento pedagógico de docentes muestra que los mayores números de ambos aspectos están en el Regular nivel de acompañamiento con un 50,0%; esto indica una moderada relación entre la dimensión Estilos de liderazgo transaccional y la variable Acompañamiento pedagógico de docentes.

### Hipótesis específica 3:

**H<sub>i</sub>:** El estilo de liderazgo Transformacional tiene relación significativa con el acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.

**H<sub>o</sub>:** El estilo de liderazgo Transformacional no tiene relación significativa con el acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.

**Tabla 22**

*Prueba de correlación Rho de Spearman de la hipótesis específica 3*

			Liderazgo	Acompañamiento
			Transformacional	Pedagógico
Rho de	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	0,301**
Spearman	Transforma	Sig. (bilateral)	.	0,001
	cional	N	122	122
	Acompaña	Coefficiente de correlación	0,301**	1,000
	miento	Sig. (bilateral)	0,001	.
	Pedagógico	N	122	122

**Nota:** La tabla muestra la prueba de correlación para la hipótesis específica 3

El coeficiente de correlación de Spearman hallado entre la dimensión Estilo de liderazgo Transformacional y Acompañamiento pedagógico de docentes es de 0,301\*\*, valor que está entre 0,20 y 0,59, que quiere decir que tiene *correlación Baja*; por otro lado, el nivel de significancia obtenido es 0,001 menor a 0,05, este valor permite aceptar la hipótesis inicial (H<sub>i</sub>) con una confianza del 95%, afirmando que el estilo de liderazgo Transformacional tiene relación significativa con el acompañamiento pedagógico de los

docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas-Apurímac, 2020.

**Tabla 23**

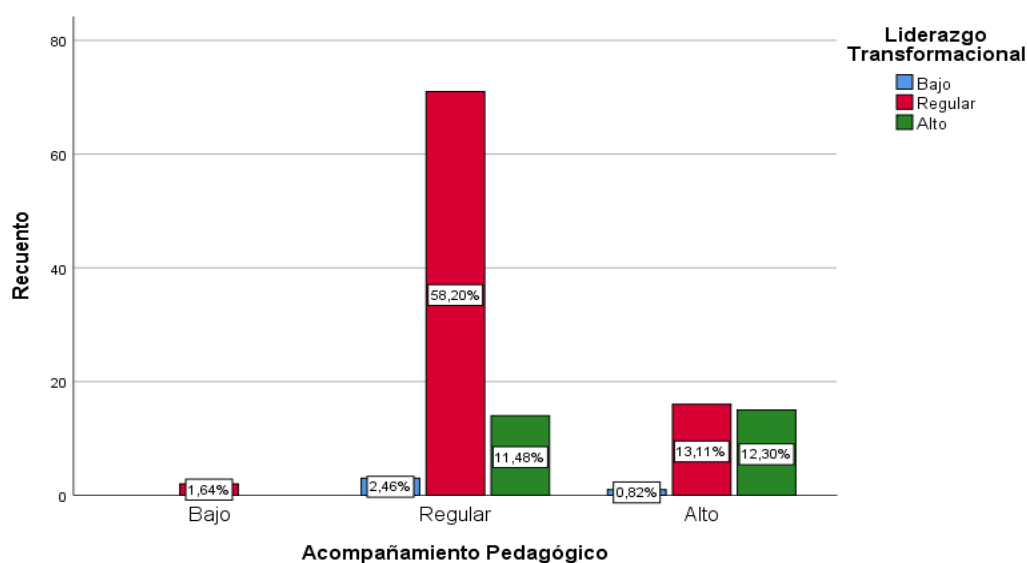
*Liderazgo Transformacional y Acompañamiento pedagógico de docentes*

		Liderazgo Transformacional				
		Bajo	Regular	Alto	Total	
Acompañamiento Pedagógico	Bajo	Recuento	0	2	0	2
		Recuento esperado	0,1	1,5	0,5	2,0
		% del total	0,0%	1,6%	0,0%	1,6%
	Regular	Recuento	3	71	14	88
		Recuento esperado	2,9	64,2	20,9	88,0
		% del total	2,5%	58,2%	11,5%	72,1%
	Alto	Recuento	1	16	15	32
		Recuento esperado	1,0	23,3	7,6	32,0
		% del total	0,8%	13,1%	12,3%	26,2%
Total		Recuento	4	89	29	122
		Recuento esperado	4,0	89,0	29,0	122,0
		% del total	3,3%	73,0%	23,8%	100,0%

**Nota:** La tabla muestra la prueba del Liderazgo Transformacional y Acompañamiento pedagógico de docentes

**Gráfico N° 13**

Liderazgo Transformacional y Acompañamiento pedagógico de docentes



La tabla cruzada entre Estilos de liderazgo Transformacional y Acompañamiento pedagógico de docentes muestra mayores valores donde se hallan en el Regular nivel de acompañamiento con un 58,2%; esto señala una moderada relación entre la dimensión Estilos de liderazgo Transformacional y la variable Acompañamiento pedagógico de docentes.

#### Hipótesis específica 4:

**H<sub>i</sub>:** El estilo de liderazgo Pedagógico tiene relación significativa con el acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.

**H<sub>o</sub>:** El estilo de liderazgo Pedagógico no tiene relación significativa con el acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.

**Tabla 24**

*Prueba de correlación Rho de Spearman de la hipótesis específica 4*

			Liderazgo Pedagógico	Acompañamiento Pedagógico
Rho de Spearman	Liderazgo Pedagógico	Coefficiente de correlación	1,000	0,206**
		Sig. (bilateral)	.	0,001
		N	122	122
	Acompañamiento Pedagógico	Coefficiente de correlación	0,206**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,001	.
		N	122	122

**Nota:** La tabla muestra la prueba de correlación para la hipótesis específica 4

El coeficiente de correlación de Spearman encontrado entre la dimensión Estilo de liderazgo Pedagógico y Acompañamiento pedagógico de docentes es de 0,206\*\*, valor que está ubicado entre 0,20 y 0,59, lo cual significa que tiene *correlación Baja*; el nivel de significancia encontrado es 0,001 que es menor a 0,05, este valor hallado permite aceptar la hipótesis inicial (H<sub>i</sub>) con una confianza del 95%, afirmando que el estilo de liderazgo

Pedagógico tiene relación significativa con el acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.

**Tabla 25**

*Liderazgo Pedagógico y Acompañamiento pedagógico de docentes*

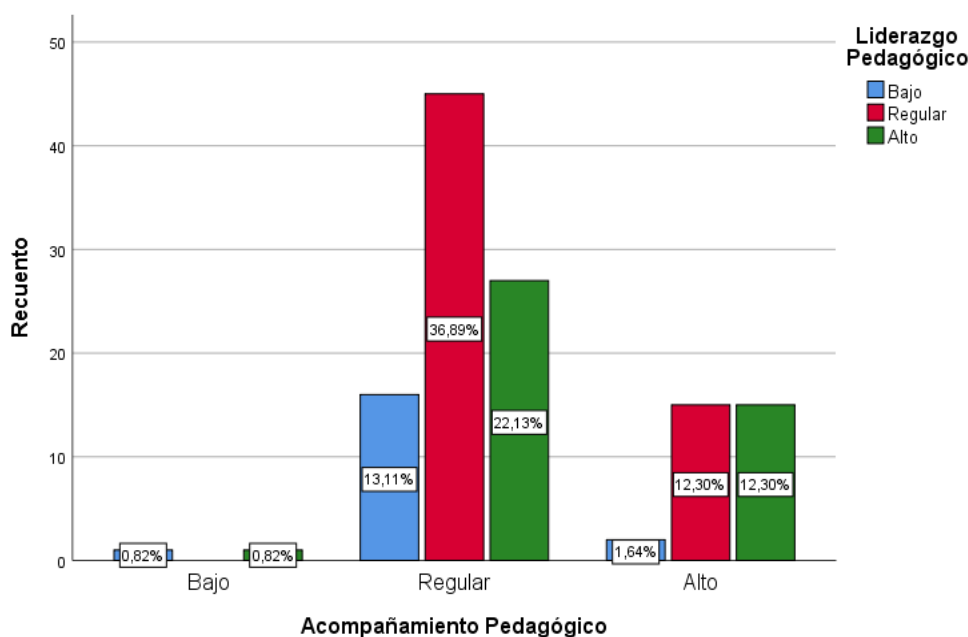
**Acompañamiento Pedagógico\*Liderazgo Pedagógico**

		Liderazgo Pedagógico			Total	
		Bajo	Regular	Alto		
Acompañamiento Pedagógico	Bajo	Recuento	1	0	1	2
		Recuento esperado	0,3	1,0	0,7	2,0
		% del total	0,8%	0,0%	0,8%	1,6%
	Regular	Recuento	16	45	27	88
		Recuento esperado	13,7	43,3	31,0	88,0
		% del total	13,1%	36,9%	22,1%	72,1%
	Alto	Recuento	2	15	15	32
		Recuento esperado	5,0	15,7	11,3	32,0
		% del total	1,6%	12,3%	12,3%	26,2%
Total	Recuento	19	60	43	122	
	Recuento esperado	19,0	60,0	43,0	122,0	
	% del total	15,6%	49,2%	35,2%	100,0%	

**Nota:** La tabla muestra la prueba del liderazgo pedagógico y acompañamiento pedagógico de docentes

Gráfico N° 14

Liderazgo Pedagógico y Acompañamiento pedagógico de docentes



La tabla cruzada entre Estilos de liderazgo Pedagógico y Acompañamiento pedagógico de docentes muestra mayores valores de ambos aspectos están en el Regular nivel de acompañamiento con un 36,89%; esto señala una moderada relación entre la dimensión Estilos de liderazgo Pedagógico y la variable Acompañamiento pedagógico de docentes.

#### 4.4 APORTACIÓN TEÓRICO – PRÁCTICA

Este trabajo de investigación puede considerarse un aporte a la literatura sobre estilos de liderazgo y acompañamiento pedagógico de docentes, ya que la misma proporciona evidencia empírica de las relaciones más resaltantes entre las variables estilos de liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico.

Sobre el liderazgo se perfila como uno de los aspectos más críticos que impactan la implementación y la gestión del desempeño. Por lo que, en la gran mayoría de países y sistemas educacionales hoy en día muestran interés por estudiar la función de los directores debido a que en las escuelas se enfrentan a nuevos desafíos que hay que enfrentar, por tanto, recaen en manos de un líder y estos a su vez marcan un estilo de liderazgo en la institución



escolar (Pont, Nusche & Moorman, 2008). Por esta razón, existen tantas teorías, enfoques y modelos sobre liderazgo en la actualidad, priorizando el momento en función de volver a enfatizar el valor de los líderes directivos y de las instituciones académicas por lo que este tema cobra vigencia pudiéndose decir que se encuentra en la “edad de oro” (Mulford, 2006).

Los resultados de este trabajo muestran la relación existente entre el estilo de liderazgo directivo con el acompañamiento pedagógico de los docentes en instituciones escolares. La cual, apoya la relación que existe entre las variables, además amplía esos datos al agregar un mejor análisis de correlación de estilos de liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico.

En particular, este estudio proporciona datos empíricos en consonancia al acontecer del liderazgo pedagógico, por referirse a un estilo que está en boga en las instituciones educativas del Perú, y porque es posible sea uno de los pocos estudios que aborden la influencia de este estilo de liderazgo en el hacer de la gestión escolar. Esta afirmación se encuentra respaldada en el Informe McKinsey en donde se expresa que un liderazgo escolar eficiente viene a ser un elemento más fundamental del éxito de la escuela, así como de la calidad educativa, por lo que es importante una adecuada formación y elección de los directores. Asimismo, el informe TALIS (*Teaching and learning International Survey*), tal como se reseña en la OCDE (2009) la cual realza la esencia significativa de un liderazgo para el aprendizaje, esto es, un liderazgo pedagógico abocado a lograr dar una mejora de los resultados de aprendizajes.

Visto de esta manera, en este trabajo de investigación se ha llegado a determinar la relación que existe con el estilo de liderazgo transformacional, en el que el nivel de correlación es bajo y el nivel de significancia es positiva. Ante ello, el estudio de Murillo (2006) plantea que el liderazgo transformacional al que también define como liderazgo



distribuido es aquel que trasciende en el comportamiento de las reformas institucionales dirigidos hacia la operatividad de las instituciones educacionales.

En este sentido, la investigación actual presenta resultados interesantes al identificar que coexisten la combinación de estilos de liderazgo (Laissez Faire, transaccional, transformacional y pedagógico) en las instituciones académicas, por ende, no se puede afirmar que el director del centro educativo practica un estilo definido sino que amalgama diversos estilos, de allí la presencia de distintos estilos en el liderazgo de los directores en la gestión escolar del centro educativo, por consiguiente, Escudero (2009) se atreve a plantear la “lógica de la confianza” para el líder directivo.

De ahí, el aporte de la teoría del liderazgo directivo, especialmente la tarea encomiable que tienen los directores en las instituciones educativas encuentra una particular relación con el acompañamiento pedagógico ya que es preciso contar con un adecuado acompañamiento pedagógico al docente para poder lograr una satisfactoria gestión escolar, así como también se puede obtener resultados de aprendizaje constante más cerca de la calidad educativa (UNESCO e ILPE, 2000); de este modo, el trabajo de investigación se llegó a determinar que existe un nivel de relación y asociación entre el liderazgo directivo con el acompañamiento pedagógico de docentes debido a que ambas variables determinan, tanto directa como indirectamente, el buen funcionamiento de la gestión educativa institucional.

Por otro lado, este estudio también proporciona su grano de arena en convirtiéndose en un referente teórico sobre acompañamiento pedagógico como una de las estrategias de renovación y reflexión en la práctica educativa del docente, tal como lo apunta los estudios diversos Vezub, L. y Alamud, A. (2012).



## CONCLUSIONES

**PRIMERA.** Se registró la existencia de una baja correlación entre Estilo de liderazgo directivo y Acompañamiento pedagógico de docentes; siendo  $r = 0,348^{**}$ , cuyo coeficiente de Spearman denota que el grado de correlación es positiva y baja porque tiene una tendencia a la unidad. El nivel de significancia obtenido es de 0,000 siendo menor a 0,05; este valor encontrado acepta la hipótesis inicial ( $H_i$ ), confirmando que el estilo de liderazgo directivo tiene relación significativa con el acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.

**SEGUNDA.** Se dedujo que la dimensión Estilo de liderazgo Laissez Faire y Acompañamiento pedagógico de docentes posee una muy baja correlación debido a que el valor de Spearman es de 0,197\*\*. Aunado, al nivel de significancia resultante de 0,030 que es un valor menor a 0,05; el valor encontrado acepta la hipótesis inicial ( $H_i$ ), confirmando que el estilo de liderazgo Laissez Faire tiene relación significativa con el acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.

**TERCERA.** Asimismo, se argumenta que el estilo de liderazgo transaccional y Acompañamiento pedagógico de docentes posee una baja correlación debido al valor de Spearman de 0,216. Conjugado con el nivel de significancia resultante 0,017 que es menor a 0,05; el valor encontrado permite aceptar la hipótesis inicial ( $H_i$ ), confirmando que el estilo de liderazgo transaccional tiene relación significativa con el acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.



**CUARTA.** De la misma manera, se deduce que el estilo de liderazgo transformacional y el Acompañamiento pedagógico de docentes tiene una baja correlación debido a que el valor de Spearman es de 0,301\*\*. Unido al nivel de significancia encontrado es 0,001 siendo menor a 0,05; este valor encontrado acepta la hipótesis inicial (Hi), confirmando que el estilo de liderazgo transformacional tiene relación significativa con el acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.

**QUINTA.** Finalmente, se infiere que el estilo de liderazgo pedagógico y el Acompañamiento pedagógico de docentes tiene una baja correlación debido a que el valor de Spearman de 0,206\*\*. En este sentido, el nivel de significancia encontrado es 0,001 que es menor a 0,05; el valor encontrado acepta la hipótesis inicial (Hi), confirmando que el estilo de liderazgo pedagógico tiene relación significativa con el acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.



## SUGERENCIAS

**PRIMERA.** La existencia de una relación directa entre los estilos de liderazgo directivo y el acompañamiento pedagógico de docentes se confirma por medio de los planteamientos del Ministerio de Educación, y sus líneas de reporte gerenciales asumidas en primera instancia por las Direcciones Regionales de Educación y sucesivas Unidades de Gestión Educativa Local para realizar todo tipo de acciones que vayan en pro de la capacitación, mejoramiento y fortalecimiento del liderazgo que se exige tener en los directivos de instituciones educativas, con la firme convicción de desarrollar un estilo de liderazgo que incite a mejorar los aprendizajes de quienes son la piedra angular del contexto educativo como lo son los estudiantes.

**SEGUNDA.** Se emplaza a realizar estudios, de corte cuantitativo, sobre los estilos de liderazgo, así como del acompañamiento pedagógico, para obtener insumos, datos de una manera rápida que permita un mayor apoyo para una adecuada toma de decisiones en la gestión directiva por parte de los directores, lo cual garantizará minimizar errores o fallas propias del proceso gerencial y pedagógico trayendo de esta manera el éxito de la gestión institucional.

**TERCERA.** Es indispensable seguir investigando sobre los estilos de liderazgo directivos con estudios de corte experimental, complementándolo con estudios descriptivos comparativos entre instituciones de la ciudad e instituciones rurales, así como también por el tipo de gestión entre instituciones públicas y privadas, compartiendo sus avances y debilidades, con el fin de intervenir y corregir o elogiar los procesos gerenciales esenciales llevados a cabo por el líder y su equipo.



**CUARTA.** Se hace reiterativo, insistir en la profundización de la investigación entre las variables estudiadas en la presente investigación con muestras mucho más grandes ya sea a nivel regional o a nivel nacional, con la finalidad de estandarizar y establecer criterios mucho más específicos de análisis sobre el liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico.

**QUINTA.** Se debe continuar con los programas de actualización en las capacitaciones por el órgano rector de las políticas educativas asumida por el Ministerio de Educación sobre el liderazgo pedagógico, así como del liderazgo transformacional o liderazgo distribuido, con el objeto de ir relegando las prácticas del liderazgo Laissez faire y del liderazgo transaccional para propiciar cambios que respondan una educación vanguardista de calidad.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña y Bolívar (2019). *Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa*. Tesis de maestría. <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/5172/Estilos%20de%20liderazgo%20de%20los%20directivos%20docentes%20y%20su%20relaci%C3%B3n%20con%20el%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20educativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aguirre, V. (2018). *Estrategias de acompañamiento pedagógico en la satisfacción laboral docente en la Institución Educativa Proyecto Integral Chavarría – Los Olivos, 2018*. Tesis de Maestría. Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26711/Aguirre\\_CVJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26711/Aguirre_CVJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alvarado, O. (2003). *Gerencia y marketing educativo: Herramientas modernas de gestión educativa*. Perú.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bolívar-Botía, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta Magis. *Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3 (5), julio-diciembre, pp. 79-106.
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesa y realidades*. Madrid: La Muralla.
- Bolívar, A. (2010). Liderazgo para el aprendizaje. *Organización y Gestión Educativa*, 18 (1), 15-20.



- Castro A., Nader, M. y Casullo, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar: Un estudio con el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass y Avolio. *Revista de Psicología*.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 2da. ed. Editorial Mc. Graw Hill
- Chiavenato, I. (1992). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc. Graw Hill.
- Escudero, J. M. (2009). Buenas prácticas y programas extraordinarios de atención al alumnado en riesgo de exclusión educativa. Profesorado. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 13 (3), 107-141.  
<http://www.ugr.es/~recfpro/rev133ART4.pdf>
- Hacha, P. (2017). *Clima institucional y acompañamiento pedagógico en docentes del distrito de Santillana – Huanta*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional del Centro del Perú.  
<https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/4402/Hacha%20Ugarte.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López-Yáñez, J. y Lavié-Martínez, J.M. (2010). Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 14 (1), 71-92. <http://www.ugr.es/~recfpro/rev141ART4.pdf>
- Luque, R. (2018). *Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa primaria, Callao 2018*. Tesis de Maestría. Universidad César Vallejo.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23672/Luque\\_RRDC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23672/Luque_RRDC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mamani, P. (2017). *El liderazgo pedagógico y su relación con el acompañamiento pedagógico en las instituciones educativas del nivel primario de azángaro – 2017*. Tesis de maestría. Universidad Nacional del Altiplano.



[http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/14616/Pablo\\_Rolando\\_Mamani\\_Mamani.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/14616/Pablo_Rolando_Mamani_Mamani.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

MINEDU (2019). *Manual de Acompañamiento Pedagógico a docentes de II.EE multigrado*. Ministerio de Educación. Dirección de Servicios Educativos en el ámbito rural. DISER. <http://www.grade.org.pe/creer/archivos/Peru.-MINEDU.-DISER-.Manual-de-acompa%C3%B1amiento-profes-multigrado-20193-1.pdf>

MINEDU (2012). Marco del Buen Desempeño Docente. Lima, Perú.

MINEDU (2014). Protocolo de Acompañamiento Pedagógico. (1ra.ed.). Editorial MACOLE S.R.L.

MINEDU (2016). Norma que establece disposiciones para el acompañamiento pedagógico en la Educación Básica.

MINEDU (2017). Protocolo de Acompañamiento Pedagógico. Dirección de Formación Docente en Servicio – DIFODS

Mulford, B. (2006). Liderazgo para mejorar la calidad de la educación secundaria: algunos desarrollos internacionales. Profesorado. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 10 (1), 1-22. <http://www.ugr.es/~recfpro>

Murillo, J. (2006) *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. REICE Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad. Eficacia y Cambio en Educación. [http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2\\_htm.htm](http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2_htm.htm)

Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD (2009). *Creating effective teaching and learning environments: first results from TALIS [Teaching and Learning International Survey]*. <http://www.oecd.org/TALIS>

Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2008). *Improving school leadership*. 2 vols. Paris, Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD. [Edic.



castellana del vol. 1: *Mejorar el liderazgo escolar*].

<http://www.oecd.org/edu/schoolleadership>.

Sepulveda, F., & Aparicio, C. (2019). Habilidades de liderazgo instruccional de directores y sus equipos de gestión de escuelas de la región del Biobío, Chile: fortalezas y desafíos. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 487–503.  
<https://doi.org/10.6018/rie.37.2.329861>

UNESCO e ILPE (2000). *Gestión educativa estratégica*.  
[www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner\\_M2.pdf](http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf)

Quezada, N. (2010). Metodología de investigación. Macro.

Zamora, C. (2019). *Acompañamiento pedagógico y planificación curricular en docentes de la institución educativa "María Caridad Agüero de Arresse"*. Virú – 2019.  
Tesis de Maestría. Universidad César Vallejo.

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37410/zamora\\_lc.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37410/zamora_lc.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



# ANEXOS



### Matriz de Consistencia

<b>TÍTULO: Estilos de liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020</b>				
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES/DIMENSIONES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre estilos de liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre estilos de liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>Existe una relación significativa entre estilos de liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.</p>	<p><b>VARIABLE 1</b></p> <p><b>Estilo de liderazgo directivo</b></p> <p><b>DIMENSIÓN 1:</b> Liderazgo laissez faire</p> <p><b>DIMENSIÓN 2:</b> Liderazgo Transaccional</p> <p><b>DIMENSIÓN 3:</b> Liderazgo Transformacional</p> <p><b>DIMENSIÓN 4:</b> Liderazgo Pedagógico</p>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación no experimental</li> </ul> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Descriptivo correlacional</li> </ul> <p>El diseño es el siguiente:</p> <pre> graph TD     M --- O1     M --- O2     O1 --- r --- O2   </pre>
<p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo Laissez Faire y acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020?</li> <li>¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo transaccional y acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020?</li> <li>¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo transformacional y acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020?</li> <li>¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo pedagógico y acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020?</li> </ul>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer la relación que existe entre el estilo de liderazgo Laissez Faire y acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.</li> <li>Establecer la relación que existe entre el estilo de liderazgo transaccional y acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.</li> <li>Establecer la relación que existe entre el estilo de liderazgo transformacional y acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.</li> <li>Establecer la relación que existe entre el estilo de liderazgo pedagógico y acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.</li> </ul>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo Laissez Faire y acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.</li> <li>Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo transaccional y acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.</li> <li>Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.</li> <li>Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo pedagógico y acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de Andahuaylas- Apurímac, 2020.</li> </ul>	<p><b>VARIABLE 2</b></p> <p><b>Acompañamiento pedagógico</b></p> <p><b>DIMENSIÓN 1:</b> Visitas en el aula</p> <p><b>DIMENSIÓN 2:</b> Grupos de Interaprendizaje - GIA</p> <p><b>DIMENSIÓN 3:</b> Taller</p>	<p><b>POBLACIÓN Y MUESTRA:</b></p> <p>122 directivos y docentes de IE de educación bilingüe intercultural, Andahuaylas, Apurímac.</p> <p><b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOJO DE DATOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-TÉCNICA: Encuesta.</li> <li>-INSTRUMENTO: Cuestionario.</li> </ul> <p><b>TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tablas de frecuencia</li> <li>Gráficos de frecuencia</li> </ul>



**ANEXO 2: HOJA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

MENCIÓN: Administración Y Gerencia Educativa

TÍTULO DE TESIS: Estilos de liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de andahuaylas - apurímac, 2020

**I. REFERENCIAS**

- EXPERTO/NOMBRES Y APELLIDOS: Benigno Collado Quispe
- PROFESIÓN: Lic. en Administración
- CARGO ACTUAL: Docente
- GRADO ACADÉMICO: Doctor
- DNI N°: 01693080
- NÚMERO DE CELULAR: 951597694

**II. ASPECTO DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado	1	2	3	4	X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables	1	2	3	X	5
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia	1	2	3	X	5
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los items con las variables	1	2	3	4	X
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes	1	2	X	4	5
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación	1	2	3	X	5
7.-CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos	1	2	3	X	5
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, items e índices	1	2	3	X	5
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación	1	2	3	4	X
10. PERTINENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación	1	2	3	4	X

Fuente: Tamayo y adaptado de Palomino, Juan; Peña Julio Daniel; Zevallos Gudelia y Orizano Lincoln (2015, p. 217)

Coefficiente de valorización porcentual,  $C = \text{Total}/50 = 43/50 = 0.86$

**III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES**

**IV. RESOLUCIÓN**

- a. Aprobado ( $C \geq 75\% = 0.75$ )
- b. Desaprobado ( $C < 75\% = 0.75$ )

Lugar y fecha: .....

Firma del experto

DNI N° 01693080

N° celular: 951597694



ANEXO 2: HOJA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

MENCIÓN: Administración Y Gerencia Educativa

TÍTULO DE TESIS: Estilos de liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de andahuaytas - apurímac, 2020

I. REFERENCIAS

- EXPERTO/NOMBRES Y APELLIDOS: Robbins Flores Aguilar
- PROFESIÓN : Lic. en Administración
- CARGO ACTUAL : Docente
- GRADO ACADÉMICO : Doctor
- DNI N° : 74217634
- NÚMERO DE CELULAR : 989502525

II. EL ASPECTO DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado	1	2	3	4	X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables	1	2	3	X	5
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia	1	2	3	X	5
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems con las variables	1	2	3	4	X
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes	1	2	X	4	5
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación	1	2	3	X	5
7.-CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos	1	2	3	X	5
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, ítems e índices	1	2	3	X	5
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación	1	2	3	4	X
10. PERTINENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación	1	2	3	4	X

Fuente: Tamayo y adaptado de Palomino, Juan; Peña Julio Daniel; Zevallos Guedes y Orzano Lincoln (2015, p. 217)

Coefficiente de valorización porcentual,  $C = \text{Total}/50 = 43/50 = 0.86$

III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

IV. RESOLUCIÓN

- a. Aprobado ( $C \geq 75\% = 0.75$ )
- b. Desaprobado ( $C < 75\% = 0.75$ )

Lugar y fecha: .....

Firma del experto

DNI N° 74217634

N° celular: 989502525



**ANEXO 2: HOJA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

MENCIÓN: Administración Y Gerencia Educativa

TÍTULO DE TESIS: Estilos de liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico de los docentes en educación bilingüe intercultural de primaria, provincia de andahuaylas - apurímac, 2020

**I. REFERENCIAS**

- EXPERTO/NOMBRES Y APELLIDOS: Efraín Barranles Sánchez
- PROFESIÓN : Contador Público
- CARGO ACTUAL : Docente
- GRADO ACADÉMICO : Doctor
- DNI N° : 02434967
- NÚMERO DE CELULAR : 946719941

**II. ASPECTO DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado	1	2	X	4	5
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables	1	2	3	X	5
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia	1	2	3	X	5
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los items con las variables	1	2	3	X	5
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes	1	2	X	4	5
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación	1	2	3	X	5
7.-CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos	1	2	3	X	5
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, items e índices	1	2	3	X	5
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación	1	2	3	X	5
10. PERTINENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación	1	2	3	X	5

Fuente: Tamayo y adaptado de Palomino, Juan; Peña Julio Daniel; Zevallos Gudelia y Orizano Lincoln(2015, p. 217)

Coefficiente de valorización porcentual,  $C = \text{Total}/50 = 38/50 = 0.76$

**III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES**

**IV. RESOLUCIÓN**

- a. Aprobado (  $C \geq 75\% = 0.75$  )
- b. Desaprobado (  $C < 75\% = 0.75$  )

Lugar y fecha: .....

Firma del experto  
DNI N° 02434967  
N° celular: 946719941

## Cuestionario de Estilos de Liderazgo Directivo

### Instrucciones:

Marcar con un aspa (X) en el casillero del número que consideres la respuesta.

**INDICACIONES:** A continuación, se presentan una serie de preguntas las cuales deberá usted responder marcando con un aspa (X) la respuesta que considere adecuada. Utilizar la siguiente escala de valoración:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Nº	Ítems	Escala de Valoración				
		1	2	3	4	5
1	Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral					
2	Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien					
3	Nos sentimos orgullosos de trabajar con él					
4	Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar					
5	Evita involucrarse en nuestro trabajo					
6	Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones					
7	Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles"					
8	Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo					
9	Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos					
10	Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo					
11	Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo					
12	Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él					
13	Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan					
14	Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas					
15	Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas					
16	Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación					
17	Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos					
18	Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien					
19	Nos da charlas para motivarnos					
20	Evita tomar decisiones					
21	Cuenta con nuestro respeto					
22	Potencia nuestra motivación de éxito					
23	Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender					
24	Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos					
25	Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas					
26	Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio					
27	Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema					
28	Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos					
29	Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos					
30	Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes					



## Cuestionario de Acompañamiento pedagógico de los docentes

### Instrucciones:

Marcar con un aspa (X) en el casillero del número que consideres la respuesta.

**INDICACIONES:** A continuación, se presentan una serie de preguntas las cuales deberá usted responder marcando con un aspa (X) la respuesta que considere adecuada. Utilizar la siguiente escala de valoración:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Nº	Ítemes	Escala de Valoración				
		1	2	3	4	5
1	El director se preocupa para que las estrategias formativas estén incluidas y articuladas en la planificación institucional (Plan Anual de Trabajo – PAT).					
2	El director verifica el cumplimiento de las estrategias del Acompañamiento Pedagógico (cumplimiento de protocolo).					
3	El director conoce el nivel de satisfacción de los docentes acompañados y de los acompañantes.					
4	El director promueve el análisis y reflexión sobre la participación en las estrategias formativas del Acompañamiento Pedagógico.					
5	El director establece diálogo con los docentes desarrollando un clima motivador.					
6	Se fortalece la competencia 2 (Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión).					
7	Se fortalece la competencia 3 (Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la convivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales).					
8	Se fortalece la competencia 4 (Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes para que todos los estudiantes aprendan de manera efectiva y crítica en torno a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales).					
9	Se fortalece la competencia 5 (Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y contextos culturales).					
10	Las estrategias formativas permiten recoger información del progreso de la práctica docente para una retroalimentación formativa					
11	Se utilizan diversas formas de modelamiento (transmisión de videos, ejemplos, clases demostrativas, observación entre pares, entre otros)					
12	Las diversas formas de modelamiento favorecen la comprensión e incorporación de nuevas propuestas pedagógicas en los docentes contribuyendo a la mejora de su práctica					
13	Las estrategias formativas permiten a los docentes generar aprendizajes transferibles a sus aulas					
14	Las estrategias formativas sirven como soporte para el desarrollo de las competencias profesionales					



15	La evaluación tiene un enfoque formativo considerado como un procesos sistemático y permanente.					
16	La evaluación recoge evidencias de aprendizaje valorando la información relevante acerca del nivel de desarrollo de las competencias profesionales.					
17	La evaluación es la aplicación de diversas técnicas de análisis cualitativo y/o cuantitativo que busca determinar el impacto de la implementación del Acompañamiento Pedagógico.					
18	En la evaluación se verifica que la implementación del Acompañamiento Pedagógico se realiza de acuerdo a lo planificado.					
19	El acompañante comunica y analiza con los docentes el nivel de desarrollo de las competencias que se esperan en cada una de las etapas del Acompañamiento Pedagógico.					
20	El monitoreo permite reorientar el proceso enseñanza a fin de mejorarlo.					



### MATRIZ DE DATOS

N°Encuesta	Variable 1: Estilos de liderazgo																														
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	
1	3	2	1	1	3	3	1	1	1	1	3	3	2	2	3	2	1	3	2	1	1	3	3	1	1	1	1	3	3	2	
2	3	5	5	3	5	4	3	4	2	5	4	4	5	4	5	5	5	3	5	5	3	5	4	3	4	2	5	4	4	5	
3	3	2	3	2	4	2	2	3	1	4	3	2	2	3	4	4	3	3	2	3	2	4	2	2	3	1	4	3	2	2	
4	4	2	5	3	1	3	1	3	2	1	5	5	3	5	5	4	5	4	2	5	3	1	3	1	3	2	1	5	5	3	
5	5	4	5	4	5	5	1	3	1	1	5	5	5	3	5	3	4	5	4	5	4	5	3	2	2	4	3	4	4	3	
6	3	5	4	3	5	3	2	4	3	5	5	5	5	4	3	5	5	3	5	4	3	5	5	5	4	5	4	4	5	4	
7	5	1	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	1	5	1	5	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	
8	4	5	1	1	5	5	1	1	1	1	3	5	5	5	5	4	5	4	5	1	1	5	3	3	3	4	3	3	2	4	
9	4	4	5	4	5	5	4	4	3	5	5	4	5	3	4	4	3	4	4	5	4	5	3	2	2	4	3	4	2	5	
10	4	4	5	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3	2	5	3	3	4	4	4	5	3	
11	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	2	
12	4	3	5	5	5	5	3	2	3	5	5	4	2	3	5	1	3	4	3	1	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4	
13	5	3	4	3	5	3	2	5	3	5	4	4	3	3	5	4	1	5	3	4	3	5	4	4	3	3	3	4	4	3	
14	3	4	5	5	5	2	2	2	2	4	5	5	3	3	5	5	5	3	4	1	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	
15	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	1	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	
16	3	5	5	5	5	5	3	4	3	2	5	5	5	5	5	4	1	3	1	5	1	5	3	3	4	4	4	4	3	4	
17	3	3	4	3	4	5	1	2	2	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3
18	5	4	5	3	4	4	5	5	1	4	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	3	4	2	3	3	3	3	2	3	4	
19	5	3	5	3	5	4	3	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	1	3	5	2	3	3	3	3	3	2	5	
20	2	2	4	3	3	4	2	2	2	4	4	4	5	4	3	3	4	2	2	4	3	3	5	4	5	4	4	5	4	3	
21	2	1	4	1	3	2	5	5	1	5	2	5	5	3	5	2	5	2	1	4	1	3	4	4	4	5	4	5	4	4	
22	2	1	3	3	3	3	2	5	3	4	5	3	3	2	3	4	2	2	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	
23	5	5	5	5	5	5	3	5	5	1	5	5	3	3	5	4	4	5	5	1	5	1	4	4	5	5	5	4	4	5	
24	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	
25	5	3	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	5	4	5	5	3	5	3	1	4	4	3	2	4	5	3	4	5	5	



26	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	3	5	4	5	5	3	5	4	5	4	4	3	2	2	3	4	4	3	3
27	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	5	4	5	5	3	4	4	1	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5
28	5	4	3	3	2	2	1	5	4	5	4	4	4	2	2	5	2	5	4	3	3	2	4	4	4	5	4	4	5	3
29	5	2	1	1	3	5	1	2	2	3	2	5	2	1	1	3	5	5	2	1	1	3	4	5	4	5	5	5	5	3
30	5	2	1	1	3	5	1	2	2	3	2	5	2	1	1	3	5	5	2	1	1	3	5	3	4	5	5	5	4	4
31	1	1	4	5	5	4	2	3	2	3	2	3	4	4	5	4	3	2	1	2	2	2	3	2	4	5	3	4	5	3
32	4	3	5	4	5	5	4	2	4	4	2	3	3	4	4	5	3	2	1	2	2	2	4	4	4	4	3	4	3	2
33	4	1	3	4	3	4	2	2	2	1	2	1	3	2	2	3	2	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2
34	1	3	4	4	3	4	4	3	2	3	2	3	1	3	5	3	4	2	1	2	2	2	3	4	3	4	4	4	3	2
35	5	5	5	4	3	4	3	2	4	4	4	4	1	1	4	5	5	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
36	3	5	3	4	3	3	3	2	2	3	2	1	4	3	5	4	5	5	4	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2
37	1	4	4	3	4	4	2	4	3	2	2	3	4	1	3	4	3	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2
38	4	4	5	4	4	4	1	3	4	4	4	4	1	3	4	4	3	4	2	4	4	4	3	3	2	1	3	3	2	2
39	1	2	2	1	2	1	1	2	3	2	2	1	5	5	5	4	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	3
40	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	5	3	4	3	2	3	4	2	4	3	3	3	2	3	3	1	3
41	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	2	4	1	4	4	3	4	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2
42	4	3	3	3	5	4	1	2	2	1	2	1	4	4	5	4	4	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	1	3
43	2	3	2	3	2	3	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	3	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3
44	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2
45	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	4	4	5	4	4	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2
46	5	5	4	5	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	3	5	3	2	1	5	5	2	3	3	2	2	3	3	3
47	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	2	3	2	3	2	2	4	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3
48	5	5	5	3	3	4	1	2	2	1	2	1	4	4	5	4	4	1	4	1	4	5	2	3	3	2	3	2	2	2
49	5	5	5	5	1	5	1	5	4	3	3	3	1	2	2	1	2	1	5	5	4	5	3	3	2	3	3	3	2	3
50	4	3	3	4	1	4	3	3	4	2	2	3	2	3	2	2	2	2	4	4	4	5	2	2	2	3	3	3	2	3
51	3	5	2	5	1	5	2	4	5	4	3	5	2	3	4	2	4	3	2	1	1	3	3	3	2	3	3	3	2	3
52	2	3	4	2	1	3	1	4	5	3	3	4	2	1	2	2	2	3	5	2	3	5	2	2	2	2	3	2	1	2
53	3	2	1	1	3	3	2	3	4	5	5	5	2	3	2	2	2	3	2	3	2	4	2	3	3	3	3	2	1	2



54	3	5	5	3	5	4	4	5	5	4	2	5	3	4	3	4	4	4	2	5	3	1	2	3	3	2	3	2	2	3	
55	3	2	3	2	4	2	2	4	5	4	2	4	2	1	2	2	2	5	4	2	4	5	2	2	2	3	2	2	1	3	
56	4	2	5	3	1	3	1	3	5	4	5	4	2	3	2	2	2	3	5	4	3	5	2	2	2	2	3	2	1	2	
57	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	5	4	4	3	4	4	5	1	5	3	3	2	2	2	2	2	3	1	3	
58	3	5	4	3	5	3	3	3	4	4	3	5	2	1	2	2	2	4	5	1	1	5	2	3	3	2	2	2	1	2	
59	5	1	5	3	3	3	2	1	3	3	1	5	2	3	2	2	2	4	4	5	4	5	2	3	3	1	2	2	1	3	
60	4	5	1	1	5	5	2	4	3	3	1	4	3	2	4	4	4	4	4	5	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	
61	4	4	5	4	5	5	3	5	5	4	4	5	2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	2	2	3	
62	4	4	5	3	2	3	2	3	2	3	4	2	2	1	2	2	2	4	3	5	5	5	3	3	2	3	3	3	2	3	
63	3	3	3	3	3	3	2	3	5	2	1	2	5	4	3	4	4	5	3	4	3	5	4	4	5	5	5	4	4	4	
64	4	3	5	5	5	5	2	5	5	5	3	4	2	1	2	2	2	3	4	2	5	5	4	3	3	3	3	3	3	5	
65	5	3	4	3	5	3	1	4	4	3	3	4	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	4	5	3	4	5	2	
66	3	4	5	5	5	2	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	3	5	2	5	5	3	2	2	3	4	4	3	4
67	3	3	3	3	3	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3
68	3	5	5	5	5	5	4	3	3	2	4	4	4	2	4	4	4	5	4	2	3	4	4	4	4	5	4	4	5	3	
69	3	3	4	3	4	5	3	5	4	5	3	5	2	3	2	2	2	1	3	5	3	1	4	5	4	5	5	5	5	3	
70	5	4	5	3	4	4	1	5	5	4	4	4	2	3	4	2	4	2	2	4	3	3	5	3	4	5	5	5	4	3	
71	5	3	5	3	5	4	3	4	4	4	5	3	2	1	2	2	2	2	1	4	1	3	3	2	4	5	3	4	5	2	
72	2	2	4	3	3	4	3	5	1	5	5	5	2	3	2	2	2	2	1	3	3	3	3	2	5	3	4	5	3	3	
73	2	1	4	1	3	2	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	5	2	5	1	5	3	5	5	1	5	5	3	
74	2	1	3	3	3	3	2	4	4	5	4	4	2	1	2	2	2	5	1	5	4	1	5	5	5	5	4	4	3	5	
75	5	5	5	5	5	5	2	3	3	4	3	3	2	3	2	2	2	5	3	2	4	4	5	5	5	5	4	4	3	5	
76	5	4	5	4	4	5	2	2	3	4	4	2	2	3	2	3	2	5	4	1	4	4	5	5	5	4	4	5	3	5	
77	5	3	5	4	4	5	4	2	4	4	4	4	3	5	4	2	4	4	4	1	5	4	4	5	5	5	4	4	3	5	
78	5	4	5	4	4	5	2	2	1	2	1	3	3	4	2	2	2	5	4	3	3	2	2	1	5	4	5	4	4	4	
79	4	4	5	5	4	4	2	2	3	4	4	5	5	5	4	3	2	5	2	1	1	3	3	3	2	2	3	2	1	1	
80	5	4	3	3	2	2	4	4	4	3	5	4	2	5	3	2	4	5	2	1	1	3	4	4	5	4	5	5	5	4	
81	5	2	1	1	3	5	2	2	5	3	3	4	2	4	3	2	2	4	2	3	3	2	3	2	2	3	4	4	3	2	



82	5	2	1	1	3	5	2	2	4	2	3	4	5	4	2	4	3	4	3	2	3	2	5	5	3	5	5	4	5	1
83	3	5	5	1	5	5	3	4	3	3	3	4	3	5	1	3	4	5	1	4	5	1	5	5	5	3	5	3	4	1
84	5	5	5	4	4	3	2	2	4	3	4	4	3	5	1	2	3	4	3	4	4	4	5	5	5	4	3	5	5	1
85	5	5	5	4	4	3	2	2	3	3	3	3	1	5	2	3	3	4	3	5	4	5	3	3	4	3	3	4	1	1
86	5	5	4	4	5	3	3	4	2	2	3	3	1	4	3	4	5	4	4	4	5	3	3	5	5	5	5	4	5	1
87	5	5	5	4	4	3	2	2	4	3	4	4	4	5	1	2	2	4	2	3	3	2	5	4	5	3	4	4	3	3
88	1	5	4	5	4	4	2	2	2	2	3	3	4	2	1	2	2	1	4	4	4	1	4	4	3	3	4	4	4	2
89	1	2	2	3	2	5	4	4	2	2	3	2	1	2	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	3	2
90	1	2	2	3	2	5	2	1	1	3	3	1	1	1	1	3	3	1	3	4	3	4	5	4	2	3	5	5	3	2
91	3	2	3	2	4	2	5	5	3	5	4	3	4	2	5	4	4	3	3	4	3	2	4	4	3	3	5	4	1	1
92	4	2	5	3	1	3	2	3	2	4	2	2	3	1	4	3	2	1	3	4	5	5	5	5	3	3	5	5	5	3
93	3	2	1	1	3	3	2	5	3	1	3	1	3	2	1	5	5	3	4	4	3	3	3	3	3	1	2	4	2	1
94	3	5	5	3	5	4	4	5	4	5	5	1	3	1	1	1	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	5	2
95	3	2	3	2	4	2	5	4	3	5	3	2	4	3	5	5	1	2	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3
96	4	2	5	3	1	3	1	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	5	5	3	5	4	5	5	5	5	3	3
97	5	4	5	4	5	5	5	1	1	5	5	1	1	1	1	3	5	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	1
98	3	5	4	3	5	3	4	5	4	5	5	4	4	3	5	1	4	3	4	4	1	4	4	4	5	4	3	3	4	1
99	5	1	5	3	3	3	4	5	3	2	3	3	4	3	3	4	4	5	3	4	1	4	2	5	5	3	5	2	5	1
100	4	5	1	1	5	5	3	3	3	3	3	2	2	2	4	3	3	3	4	4	3	4	5	3	3	2	3	4	2	1
101	4	4	5	4	5	5	3	5	5	5	5	3	2	3	5	5	4	2	3	3	3	3	5	5	3	3	5	4	4	1
102	4	4	5	3	2	3	3	4	3	5	3	2	5	3	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	5	5	5	5	3	4
103	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	2	2	2	2	4	5	5	2	3	4	4	4	4	3	5	4	5	5	3	4
104	4	3	5	5	5	5	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	5	3	5	4	5	5	3	4
105	5	3	4	3	5	3	5	5	5	5	5	3	4	3	2	5	5	2	2	2	2	3	4	3	5	4	5	5	3	4
106	3	4	5	5	5	2	3	4	3	4	5	1	2	2	4	3	3	4	4	2	1	4	4	4	4	2	2	5	2	1
107	3	3	3	3	3	2	4	5	3	4	4	5	5	1	4	1	4	4	2	4	1	1	2	5	2	1	1	3	5	1
108	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	4	3	5	1	5	1	4	4	4	4	3	3	2	5	2	1	1	3	5	1
109	3	3	4	3	4	5	2	4	3	3	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	1	2	3	2	1



110	5	4	5	3	4	4	1	4	1	3	2	5	5	1	5	2	5	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	1	3	3	
111	5	3	5	3	5	4	1	3	3	3	3	2	5	3	4	5	3	4	2	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	4	
112	2	2	4	3	3	4	5	5	5	5	5	3	5	5	1	5	5	4	3	2	3	2	3	3	4	3	4	1	3	3	
113	2	1	4	1	3	2	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	5	4	4	5	4	3	3	4	3	4	2	2	2	
114	2	1	3	3	3	3	3	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2	3	3	4	3	4	3	
115	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	3	4	3	1	4	5	4	5	5	1	5	4	4	4	
116	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	1	4	1	5	3	4	5	5	1	4	4	4	4	
117	5	3	5	4	4	5	4	3	3	2	2	1	5	4	5	4	4	4	2	3	3	2	4	5	3	4	5	3	4	3	
118	5	4	5	4	4	5	2	1	1	3	5	1	2	2	3	2	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	
119	4	4	5	5	4	4	2	1	1	3	5	1	2	2	3	2	5	3	4	1	4	1	4	4	4	4	3	3	4	3	
120	5	4	3	3	2	2	5	5	3	5	4	3	4	2	5	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	5	5	4
121	5	2	1	1	3	5	2	3	2	4	2	2	3	1	4	3	2	2	3	2	5	2	1	1	3	1	1	3	3	4	
122	5	2	1	1	3	5	2	5	3	1	3	1	3	2	1	5	5	2	3	2	5	2	1	1	3	1	1	3	3	3	



### Variable 2: Acompañamiento pedagógico

p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20
3	3	2	2	3	2	1	1	3	3	3	4	3	2	2	4	3	4	4	3
4	4	5	4	5	5	5	4	4	3	3	4	5	5	4	5	4	4	5	5
3	2	2	3	4	4	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3
5	5	3	5	5	4	5	1	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3
5	5	5	3	5	3	4	1	5	2	3	4	3	2	2	4	3	4	2	3
5	5	5	4	3	5	5	1	3	4	3	5	5	3	3	4	4	4	5	5
3	3	4	3	3	4	1	1	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3
3	5	5	5	5	4	5	1	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
5	4	5	3	4	4	3	3	3	5	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3
3	3	3	3	5	5	3	2	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
5	4	2	3	5	5	3	2	4	3	3	4	3	2	2	4	3	4	4	3
4	4	3	3	5	4	1	1	3	3	3	4	5	5	4	1	4	4	5	4
5	5	3	3	5	5	5	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	2
3	3	3	1	2	4	2	1	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2
5	5	5	5	5	4	5	2	3	2	3	4	3	2	2	1	3	4	2	5
3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	5	5	3	3	4	4	4	5	4
5	4	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3
5	4	5	5	5	5	5	1	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
4	4	5	4	3	3	4	1	4	5	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4
2	5	5	3	5	2	5	1	5	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3
5	3	3	2	3	4	2	1	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
5	5	3	3	5	4	4	1	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	5
4	3	5	5	5	5	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4
4	3	5	4	5	5	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	4
5	3	5	4	5	5	3	4	4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	5



4	3	5	4	5	5	3	4	3	4	4	5	5	4	1	4	4	5	4	3
4	4	4	2	2	5	2	1	2	4	4	4	4	4	4	1	4	5	4	4
2	5	2	1	1	3	5	1	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4
2	5	2	1	1	3	5	1	2	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3
4	3	2	1	2	3	2	1	2	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2
3	3	4	3	4	1	3	3	3	4	2	3	3	2	1	5	3	4	5	2
3	4	3	4	3	3	3	4	2	4	3	2	3	2	2	3	4	4	3	3
3	3	4	3	4	1	3	3	3	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3
3	3	4	3	4	2	2	2	1	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	2
3	2	3	3	4	3	4	3	2	4	3	5	4	5	4	5	5	5	5	3
2	2	2	3	2	5	2	3	2	4	4	4	5	3	4	5	5	5	4	3
4	3	2	1	2	3	2	1	2	4	2	3	3	2	4	5	3	4	5	3
3	3	4	3	4	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
1	2	4	3	4	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	3	2	1	2	3	2	1	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3
3	3	4	3	4	1	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	4	4	3	2
3	3	4	3	4	3	3	3	1	2	1	2	2	3	3	2	4	3	3	2
3	3	4	5	4	1	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	4	4	3	2
3	2	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
3	3	4	3	4	1	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	4	4	3	2
3	2	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3
2	2	2	3	2	5	2	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3	1	3	2
2	2	2	3	2	5	2	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3	1	3	2
2	2	2	3	2	5	2	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3	1	3	2
2	2	2	3	2	5	2	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3	1	3	2
3	3	4	3	4	3	3	3	1	2	1	2	3	3	3	2	4	3	3	2
3	3	4	3	4	1	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	2
1	2	2	4	3	3	3	3	1	5	5	4	4	4	3	3	3	4	2	2



3	2	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2
2	2	2	3	2	5	2	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3	1	3	2
4	3	2	1	2	3	2	1	2	5	3	2	3	2	1	2	1	2	3	2
3	3	4	3	4	1	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	4	4	5	3
3	4	3	3	2	3	4	3	1	2	2	3	2	3	2	1	2	1	3	4
4	3	2	1	2	3	2	1	2	5	2	3	3	2	3	2	1	2	3	4
2	2	2	3	2	5	2	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3	1	3	3
4	3	2	1	2	3	2	1	2	5	3	2	3	2	1	2	1	2	3	3
2	2	2	3	2	5	2	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3	1	3	5
4	3	2	1	2	3	2	1	2	5	3	2	3	2	1	2	3	3	4	3
2	2	2	3	2	5	2	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3	3	4	5
4	3	2	1	2	3	2	1	2	5	3	2	3	2	1	2	3	4	4	3
2	2	2	3	2	5	2	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3
3	2	3	2	3	2	3	4	4	5	4	3	1	2	1	4	2	3	4	3
5	4	2	4	4	2	3	3	4	4	5	3	5	3	4	5	4	3	5	5
4	2	2	2	1	2	1	3	2	2	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3
5	4	3	2	3	2	3	1	3	5	3	4	4	3	4	5	3	4	4	4
5	3	2	4	4	4	4	1	1	4	5	5	4	3	4	5	5	3	4	4
4	3	2	2	3	2	1	4	3	5	4	5	5	3	3	5	3	4	4	3
4	2	4	3	2	2	3	4	1	3	4	3	4	3	4	5	2	3	3	3
5	1	3	4	4	4	4	1	3	4	4	3	4	3	5	5	4	3	4	3
5	1	2	3	2	2	1	5	5	5	4	3	4	3	5	5	2	3	4	4
5	2	3	3	3	2	3	3	5	3	4	3	3	1	1	2	3	2	3	2
4	3	4	5	4	2	4	1	4	4	3	4	4	5	5	4	2	2	2	2
5	1	2	2	1	2	1	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	4	2	3	4	4	4	4
2	4	4	5	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	5	3	4	4	4	3
4	1	2	2	1	2	1	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4



4	2	3	2	3	2	3	4	3	3	3	5	4	2	1	4	4	3	4	4
4	4	4	5	4	4	4	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4	2	3	3
1	1	2	2	1	2	1	4	4	5	4	4	4	2	1	2	4	3	2	3
4	1	5	4	3	3	3	1	2	2	1	2	1	4	4	3	5	4	4	5
5	3	3	4	2	2	3	2	3	2	2	2	3	4	5	5	4	3	4	4
4	2	4	5	4	3	5	2	3	4	2	4	4	4	5	5	4	3	5	4
3	1	4	5	3	3	4	2	1	2	2	2	3	2	4	5	4	4	4	5
5	2	3	4	5	5	5	2	3	2	2	2	3	1	3	4	4	2	3	3
4	4	5	5	4	2	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	2	4	5	4	2	4	2	1	2	2	2	3	2	3	5	3	4	4	4
3	2	3	3	4	3	2	2	4	3	4	4	2	2	3	2	3	3	4	3
3	5	3	3	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	3
3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	2	3	4	4	3	2	3	3
4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	5	5	4	5	1	4	3
5	4	2	3	4	3	2	2	4	3	4	2	5	3	5	3	4	1	5	2
3	5	4	3	5	5	3	3	4	4	4	5	5	4	3	5	5	1	3	4
5	1	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	1	1	2	4
4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	5	4	5	1	4	3
4	4	5	3	4	4	4	3	3	3	4	4	5	3	4	4	3	3	3	5
4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	3
3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	5	5	3	2	4	2
4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	2	3	5	5	3	2	4	4
5	3	2	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	5	4	1	1	3	2
3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	5	5	5	3	4	3
3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	1	2	4	2	1	5	2
3	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	2	3	4
3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	3	4	4
5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	3	3	4	4



5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	1	5	4
2	2	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	4	1	4	4
2	1	4	2	3	3	2	4	5	3	4	5	5	3	5	2	5	1	5	4
2	1	4	3	2	3	2	2	3	4	4	3	3	2	3	4	2	1	3	4
5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	3	5	4	4	1	5	5
5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	3	4
5	3	4	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4
5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5	3	4	4	4
4	4	4	2	3	3	2	4	5	3	4	5	5	4	5	5	3	4	3	4
5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	2	5	2	1	2	3
5	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	1	1	3	5	1	2	3
5	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2	1	1	3	5	1	2	3



ANEXO 1  
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS  
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN  
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital

Fecha de entrega: 07/03/2024

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: PERCY CLORIMANYA GUIZADO  
Dirección: Jr. Bolognesi N° 228 San Sebastián - Andahuaylas - Apurímac  
DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 42195423  
Teléfono: 947 466 619 email: Yachachi91981@gmail.com

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_ email: \_\_\_\_\_

Facultad y/o Escuela de Posgrado: EPG - EDUCACIÓN  
Escuela Profesional o Mención: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA - AGE  
Título o Grado Académico a optar: MAGÍSTER EN EDUCACIÓN  
Asesor: Dr. SEGUNDO ORTIZ CANSAYA

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:  
Trabajo de Investigación  Tesis  Trabajo de Suficiencia Profesional  Trabajo Académico

Título: ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO DE LOS DOCENTES EN EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL DE PRIMARIA, PROVINCIA DE ANDAHUAYLAS - APURIMAC, 2020

Palabras claves, (3 a 5 términos): ESTILOS, LIDERAZGO, ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV <sup>1,2?</sup>  
NO

<sup>1</sup> Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entré otros relacionados.  
<sup>2</sup> Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

- Bachiller   
  Título   
  2da Especialidad   
  Maestría   
  Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

**Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.**

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

**Autorizo su publicación (marque con una X)**

- Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): \_\_\_\_\_
- No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

**¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?**

**Sí:** significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

**No:** significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- Sí autorizo
- No autorizo



### Jurisdicción de su Licencia

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción "internacional" o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción "internacional" emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, la opción "internacional" goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral. Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

Internacional

Nacional

Línea de investigación: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P32

Firma de Autor



huella digital

07 de Marzo 2024

Fecha