

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

**EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR; NIVEL SECUNDARIO DE
MOLINOPAMPA DEL CASERÍO DE MOLINOPAMPA DEL DISTRITO Y PROVINCIA
DE CELENDÍN, DURANTE EL AÑO 2014**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

NIXON ESCALANTE ABANTO

Asesor:

M.Cs. MARTÍN AGIÓN CÁCERES

Cajamarca - Perú

2018

COPYRIGHT © 2018 by
NIXON ESCALANTE ABANTO
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS APROBADA

EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR; NIVEL SECUNDARIO DE MOLINOPAMPA DEL CASERÍO DE MOLINOPAMPA DEL DISTRITO Y PROVINCIA DE CELENDÍN, DURANTE EL AÑO 2014

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

NIXON ESCALANTE ABANTO

Comité Científico

M.Cs. Martín Agión Cáceres
Asesor

M.Cs. Enrique Vera Viera
Miembro de Comité Científico

M.Cs. Andrés Valdivia Chávez
Miembro de Comité Científico

M.Cs. Waldir Díaz Cabrera
Miembro de Comité Científico

Cajamarca - Perú

2018



Universidad Nacional de Cajamarca

Escuela de Posgrado

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 11:00 de la mañana del día 21 de febrero de Dos Mil Dieciocho, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **M.Cs. ENRIQUE VERA VIERA**, como Miembro del Jurado Evaluador, **Mg. MARTÍN AGIÓN CÁCERES**, en calidad de Asesor, **M.Cs. ANDRÉS VALDIVIA CHÁVEZ**, **M.Cs. WALDIR DÍAZ CABRERA**, como integrantes del Jurado Evaluador. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada **“EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR; NIVEL SECUNDARIO DE MOLINOPAMPA DEL CASERÍO DE MOLINOPAMPA DEL DISTRITO Y PROVINCIA DE CELENDÍN, DURANTE EL AÑO 2014”**, presentada por el Bach. Educación **NIXON ESCALANTE ABANTO**, con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, con Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Comité Científico, y luego de la deliberación, se acordó... APROBAR... con la calificación de QUINCE (15)... BUENO... la mencionada Tesis; en tal virtud, el Bach. Educación **NIXON ESCALANTE ABANTO**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, con Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Siendo las 12:50 pm horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

M.Cs. Martín Agión Cáceres
Asesor

M.Cs. Enrique Vera Viera
Jurado Evaluador

M.Cs. Andrés Valdivia Chávez
Jurado Evaluador

M.Cs. Waldir Díaz Cabrera
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

A mis padres, a quienes, con profundo cariño, respeto y eterna gratitud dedico la culminación de este trabajo, por su invaluable sacrificio, material y espiritual, por sus sabios consejos que me brindaron durante la época de estudiante e hicieron posible la culminación de mi más grande aspiración.

AGRADECIMIENTO

A la Escuela de Post grado de la Universidad Nacional de Cajamarca por habernos acogido y brindado las orientaciones para formarnos profesionalmente en la Maestría en Gestión Educativa.

Al Gobierno Regional de Cajamarca por promocionar los estudios de maestría a nivel regional en toda la provincia; de esa manera, contribuir a mejorar la calidad de educadores, por ende la calidad educativa.

Al Director y personal docente de la Institución Educativa de nivel secundaria “Molinopampa” del caserío de Molinopampa, del distrito y provincia de Celendín, por las facilidades brindadas en la realización de nuestro trabajo de investigación.

Al Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar, Director de la Unidad de Postgrado de la Facultad de Educación de la Universidad de Cajamarca y a los docentes, quienes nos orientaron y guiaron durante el proceso de los estudios de maestría, con su experiencia y aportes importantes, para el desarrollo de este trabajo de investigación.

De manera especial, al Asesor Mg. Martín Agi3n Cáceres por las orientaciones alcanzadas durante la ejecuci3n de nuestra tesis.

El Autor.

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE	vii
LISTA DE TALAS	ix
LISTA DE CUADROS	x
LISTA DE ABREVIATURAS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO I	
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	5
2.1. ANTECEDENTES	5
2.2. BASES TEÓRICO CIENTÍFICA	10
2.3. TEORÍAS DE LIDERAZGO	27
2.3.1. Teoría de contingencia	27
2.3.2. Teoría situacional	29
2.3.3. Teoría sociocrítica	32
2.3.4. Teoría Z del contexto	42
Manual del Director.	45
1. Concepto de gestión:	45
2. Dimensiones de la gestión Educativa	45
2.1. Dimensión institucional	45

2.2. Dimensión pedagógica	46
2.3. Dimensión administrativa	46
2.4. Dimensión comunitaria	47
3. Procesos de la Gestión Educativa	47
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	57
3.1. Hipótesis y variables	57
3.1.1. Hipótesis de investigación	57
3.1.2. Variables	57
3.2. Operacionalización de variables	58
3.3. Población y muestra	60
3.4. Unidad de análisis	60
3.5. Tipos de investigación	60
3.6. Diseño de investigación	60
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos	61
3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	61
3.8. Validez y confiabilidad del instrumento de investigación	61
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	62
4.1. Análisis estadístico de las variables	62
CAPÍTULO V	
Propuesta plan de mejora Liderazgo Transformacional	78
CONCLUSIONES	82
SUGERENCIAS	83
LISTA DE REFERENCIAS	84
APÉNDICES	89

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1: Tabla de contingencia 2x4 con la frecuencia observada incluida	76
Tabla N° 2: Tabla de frecuencias observadas y esperadas con sus resultados	76
Tabla N° 3: Tabla de contingencia de 2x4 con frecuencias observadas e incluidas	77

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadros de la V1	
Cuadro N° 1: Motivador	64
Cuadro N° 2: Negociador	65
Cuadro N° 3: Proponedor	66
Cuadro N° 4: Visionario	66
Cuadro N° 5: Asertivo	67
Cuadro N° 6: Permisivo	68
Cuadro N° 7: Comunicativo	69
Cuadro N° 8: Confianza	70
Cuadro N° 9: Competitivo	71
Cuadro N° 10: Carismático	71
Cuadros de la V2	
Cuadro N° 1: Dimensión Institucional	72
Cuadro N° 2: Dimensión Administrativa	73
Cuadro N° 3: Dimensión Pedagógica	74
Cuadro N° 4: Dimensión Comunitaria	75

LISTA DE ABREVIATURAS

En el presente trabajo de investigación se utilizó las siguientes abreviaturas para dar mayor magnificencia y funcionalidad.

MINEDU	: Ministerio de Educación
DREA	: Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española
UGEL	: Unidad de Gestión Educativa Local
PEI	: Proyecto Educativo Institucional
PCC	: Proyecto Educativo de Centro
PCI	: Proyecto Educativo Institucional
PAT	: Plan Anual De trabajo

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo fue determinar la relación que existe entre el liderazgo del director y su respectiva gestión en la Institución Educativa “Molinopampa”, del caserío de Molinopampa, distrito y provincia de Celendín, para ello se tomaron como base posturas teóricas de Liderazgo Directivo y Gestión Escolar. Este fue un estudio de tipo descriptivo explicativo con el propósito de explicar la característica y el tipo de estilo que utiliza el director como líder de la Institución Educativa de Molinopampa. Igualmente fue un estudio cuantitativo, que permitió explorar los datos de una forma numérica con ayuda de herramientas en el campo de la estadística, además se conformó por decisión propia el grupo de estudio. Así mismo, se desarrolló un estudio de tipo correlacional ya que explica la relación que existe entre una o más variables utilizadas en la investigación. Y por último se dio respuesta a las preguntas de investigación que se plantearon, se utilizaron cuestionarios de preguntas que se aplicaron a la población escolar compuesta por el Director y los docentes de la Institución Educativa “Molinopampa”, con los resultados obtenidos se realizó el análisis correspondiente, llegándose a identificar el tipo de liderazgo que utiliza el director en la institución Educativa es el permisivo o Laissez Faire ya que influye de una manera directa en la gestión del Centro Educativo. Es decir, el director del colegio de Molinopampa permite hacer, no sanciona ni evalúa y confía todo a la espontaneidad de los docentes. Por medio de esta información se puede conocer los diferentes procedimientos que se utilizaron para poder llevar a cabo un trabajo sustentado a través de métodos ya probados, también se puede comprender el por qué son justificables cada uno de los estudios a las variables, al objeto y al procedimiento que se realizó en cada uno. En el trabajo de investigación se llegó a las siguientes conclusiones: Que en base a los resultados que se obtuvieron a través de la aplicación del instrumento se determinó que existe un liderazgo permisivo por parte del director. Se determinó el nivel de gestión que lleva la Institución Educativa de Molinopampa, bajo. También se determinó que existe una relación entre el liderazgo y la respectiva gestión del director en la Institución Educativa, entre el estilo permisivo de Liderazgo y la dimensión pedagógica de Gestión.

Palabras clave: estilo de liderazgo, gestión escolar, liderazgo permisivo, liderazgo transformacional, líder, gestor, institución.

ABSTRACT

The aim of this study was determining the relationship between the Principal's leadership and his respective management in "Molinopampa" school, in Molinopampa, town district and province of Celendín, for it was taken as a basis theoretical positions of Principal's Leadership and School Management. This was a study of explanatory descriptive in order to explain the characteristic and the type of style that uses the principal and leader of Molinopampa School, also was a quantitative study which they were allowed to explore the data in a numerical form by using tools in the field of statistics, also was settled own decision the study group. Also, it was developed which explains a correlational study the relationship between one or more variables used in the research and finally the questions were the research questions were answered which were asked, questionnaires were applied to the school population composed by principal the teachers of "Molinopampa" school, with the obtained results was performed the corresponding analysis, identifying the leadership that the principal uses is permissive or Laissez Faire which influences in a direct way in the management of the School. That is, the principal of molinopampa school, sanction or evaluate and entrust everything to allows to do, he does not spontaneity of teachers. Through this information is able know the different procedures that were used to perform a supported work by proven methods, also is possible understand the pro that are justifiable each of the study variables, the object and the procedure was performed on each one. The research was reached the following conclusions: That based on the results obtained through the application of the instrument is determined that there is a permissive leadership from the principal. It was determined the low level management that exist in Molinopampa Educational Institution. It was also determined that there is a relationship between leadership and the respective management of the principal at the Educational Institution, between the permissive style of Leadership and Management pedagogical dimension.

Keywords: Leadership style, school management, permissive leadership, tranformacional leadership, leader, manager, institution.

INTRODUCCIÓN

A la hora de plantear la eficacia de la escuela y la calidad de la educación, se suele considerar al liderazgo como uno de los factores claves. Sin embargo, el liderazgo sigue siendo uno de los temas más controvertidos en el campo de la elaboración teórica, en el de las políticas educativas y prácticas concernientes a la organización de las instituciones educativas. A pesar de esta falta de acuerdo, nadie niega que existe diferencias claras entre el funcionamiento y satisfacción de un grupo liderado y el de aquel en el que se produce ausencia de líder. En este sentido, diferentes autores (Ball, 1994) sostiene que la actuación de los líderes afecta al ambiente y la cultura de la organización escolar, y que ésta modela el sentido que los miembros del centro dan a su trabajo y su predisposición hacia el cambio y la mejora.

En contraposición con décadas anteriores donde se le emparejaba con términos como autoritarismo o burocracia; hoy se demanda un ejercicio del liderazgo caracterizado por su visión de futuro y su capacidad de innovación y gestión de cambios. Esta nueva forma de entenderlo recibe los calificativos de transformacional y visionario. Sobre él, (Chiavenato, 1986) nos dice que los líderes educativos se enfrentan a un dilema crucial en sus esfuerzos por mejorar la enseñanza y el aprendizaje en sus escuelas. Este consiste en que tanto la teoría como la evidencia han empezado a fundirse en torno a enfoques “transformadores” del liderazgo considerados como los más convenientes a los retos a los que se enfrentan estos líderes educativos.

Los cambios constantes de la sociedad producto de las reformas económicas, sociales y empresariales que se desarrollan en nuestro país, hace necesario que el sector educativo desarrolle un conjunto de estrategias que le permita el desarrollo sostenido y por ende la mejora de la calidad Educativa en beneficio de la comunidad educativa, vale decir de los alumnos, padres de familia, comunidad y demás Instituciones pública y privadas.

Existe una limitación en la capacidad de conducir y gestionar mejor los recursos educativos y de hacer cada vez más un uso adecuado de las acciones tendentes a la consecución de una administración más eficiente, considerando el valor del capital humano integrado por docentes; así como del desarrollo organizacional.

Es por ello que el trabajo de investigación trata de determinar la relación que existe entre el liderazgo del director con la respectiva gestión en la Institución Educativa de Educación Básica Regular, nivel secundario de “Molinopampa”, del caserío de Molinopampa del distrito y provincia de Celendín durante el año 2014.

En el primer capítulo, comprende los antecedentes y la descripción del problema, atendiendo las variables principales y conceptos generales, así como también se propone las preguntas de investigación, los objetivos generales y específicos. En el segundo capítulo, se incluye antecedentes de la investigación, bases teóricas científicas y definición de términos básicos. En el tercer capítulo, corresponde al marco metodológico, diseño y tamaño de muestra, operacionalización de variables; además la técnica e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento de investigación. En el capítulo cuarto, se presenta los resultados y discusión, presentación e interpretación de tablas. Finalmente, en el capítulo cinco, se presenta la propuesta en base a los objetivos específicos formulados.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A partir de la última década, los países de Latinoamérica tuvieron una prioridad de realizar una gran reforma educativa; en tal sentido, cada país implantaron como política de estado prioritario mejorar la calidad de la Educación en forma holística como: mejorar la equidad y proveer una educación sensible a las diferencias, que discrimine en favor de los más pobres y vulnerables; mejorar la calidad de la enseñanza, aumentar las exigencias y focalizar la atención en los resultados del aprendizaje; profesionalizar el trabajo docente; descentralizar, reorganizar la gestión educativa, implantar el liderazgo en las instituciones y ofrecer más autonomía a las escuelas y colegios.

La gestión educativa en muchas instituciones educativas en nuestro país está muy resquebrajada, ya que en la mayoría estas instituciones siguen bajo la administración o dirección de directores totalmente desfasados, desactualizados y sin ganas de capacitarse porque según ellos fueron nombrados en el cargo. Por otro lado también aducen, que están demasiado viejos para volver a estudiar, otros que ya van a cesar; entonces se deja notar un gran conformismo por parte de estos “grandes directores”

A causa de este tipo de malas acciones administrativas realizadas por los gobiernos anteriores, tenemos hoy una administración totalmente deficiente en las Instituciones Educativas. Por otro lado, cabe mencionar a la incapacidad de liderar una institución.

Actualmente, sabemos que el liderazgo es uno de los factores claves para el desarrollo de una Institución Educativa y de obtener resultados de calidad. El líder transforma, incrementa sus responsabilidades a fin de desarrollar todo el potencial de los seguidores. (Bass y Avolio, 1990) destaca que el liderazgo de directivos y de profesores es factor clave para convertir a la escuela en una organización con cultura de calidad. (Teixidó, 2008) menciona que el liderazgo se encuentra estrechamente vinculado al cambio, donde el líder debe de ser capaz de adaptarse a cualquier nuevo paradigma.

Para la Organización de las Naciones Unidas (UNESCO, 2005). Un “buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela”. A la vez, reconoce que en escuelas aisladas y con pocos recursos, como en muchas partes de América Latina, la motivación e incentivos para ser un director innovador, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables.

Sabiendo que el Liderazgo y gestión en las diferentes Instituciones Educativas a nivel local, regional y nacional hoy en día están siendo mal administradas por el desconocimiento de estos temas, por el conformismo, por el poco interés en capacitarse y por desmerecerse su dignidad poniendo como excusas su edad o ya me jubilo.

La I.E. se ve en la necesidad de que desarrolle un conjunto de estrategias para mejorar la calidad educativa de los estudiantes, docente y padres de familia; en tal sentido es urgente buscar una nueva forma más eficiente en la organización y conducción del colegio, ya que esto permitirá en lo sucesivo tener otro modelo de líder que conlleve a la Institución Educativa a competir con otros del país.

En ese sentido, se ha tomado un problema importante de nuestra Institución Educativa que está relacionado con la y liderazgo gestión.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la relación que existe entre el Liderazgo Directivo y la Capacidad de gestión del director de la Institución Educativa de Educación Básica Regular, nivel secundario de “Molinopampa” del Caserío de Molinopampa, del Distrito y Provincia de Celendín durante el año 2014?

3. JUSTIFICACIÓN DEL DE LA INVESTIGACIÓN

En los últimos cien años, todas las instituciones han cambiado, menos la escuela. En general, la escuela como institución mantiene su estructura histórica y es el espacio social donde se han dado menos transformaciones. El otro elemento de análisis son los bajos resultados de aprendizaje obtenidos por nuestro país, tanto en evaluaciones nacionales, como internacionales. El diseño institucional de la escuela y colegios tiene un desfase estructural entre aquello que entendemos es educar y la demanda educativa del siglo XXI.

Esta situación se ve reflejada en la mayoría de Centros Educativos del país:

Una gestión escolar homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza, centrado en lo administrativo y desligado de los aprendizajes; una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones. Así como también, utilización de instrumentos de gestión de cumplimiento únicamente normativos poco funcionales. Por otro lado, también se deja notar directivos con prácticas autoritarias o permisivas.

El presente proyecto de investigación se lo realiza priorizando el problema de gestión que presenta en la actualidad la Institución educativa de Molinopampa.

La actual administración del Director deja mucho que desear, ya que hace doce años que nosotros fuimos reasignados al colegio antes en mención, pues sigue en las mismas condiciones y características en cuanto a su gestión pedagógica, administrativa y vínculo entre escuela y comunidad. En tal sentido podríamos afirmar que dirige la institución poniendo en práctica un tipo de liderazgo permisivo.

Conociendo el planteamiento de muchos autores sobre gestión y liderazgo, queda solamente ponerlo en práctica para que la Institución Educativa inmersa en el problema tome decisiones diferentes a las actuales y ponga en marcha un nuevo sistema de gestión y liderazgo para que mejore el nivel y prestigio del colegio.

Por consiguiente, este proyecto permite mejorar la calidad de liderazgo y gestión de nuestra Institución Educativa de “Molinopampa”.

Justificación teórica. La presente investigación se realizará para medir el grado de relación que existe entre el liderazgo del director y su respectiva gestión escolar en la Institución Educativa de Educación Básica Regular, nivel secundario de “Molinopampa” del Caserío de Molinopampa del Distrito y Provincia de Celendín durante el año 2014.

Justificación Práctica. Se considera que el presente estudio servirá como antecedente para ser usada en otras investigaciones no experimentales, es decir que ayudarán a medir el grado de relación que existe entre el liderazgo del director y su respectiva gestión escolar en la Institución Educativa de Educación Básica Regular, nivel secundario de “Molinopampa” del Caserío de Molinopampa del Distrito y Provincia de Celendín durante el año 2014.

De la misma manera el presente proyecto de tesis se justifica prácticamente por que los instrumentos, usados en la investigación también podrán ser empleados en futuras investigaciones de este tipo.

Justificación metodológica. La metodología usada en esta investigación servirá de insumo a para otras investigaciones futuras de tipo descriptivo correlacional.

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Objetivo general:

- 4.1.1. Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la capacidad de gestión del director de la Institución Educativa de Educación Básica Regular, nivel secundario de “Molinopampa” del Caserío de Molinopampa del Distrito y Provincia de Celendín durante el año 2014.

4.2. Objetivos específicos:

- 4.2.1. Identificar el nivel de liderazgo que tiene el director en la Institución Educativa de Educación Básica Regular, nivel secundario de “Molinopampa” del Caserío de Molinopampa del Distrito y Provincia de Celendín durante el año 2014.
- 4.2.2. Identificar el nivel de gestión escolar del director en la Institución Educativa de Educación Básica Regular, nivel secundario de “Molinopampa” del Caserío de Molinopampa del Distrito y Provincia de Celendín durante el año 2014.
- 4.2.3. Establecer la relación entre el nivel de liderazgo del director y el nivel de gestión escolar en la Institución Educativa de Educación Básica Regular, nivel secundario de Molinopampa, del caserío de Molinopampa, del distrito y provincia de Celendín durante el año 2014.
- 4.2.4. Presentar una propuesta de liderazgo transformacional que mejore gestión escolar en la Institución Educativa de Educación Básica Regular, nivel secundario de “Molinopampa” del Caserío de Molinopampa del Distrito y Provincia de Celendín durante el año 2014.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Antecedentes Internacionales:

En el país de México, el licenciado Sergio Solís García (2010) desarrolló una tesis para obtener el Grado de Maestro en Ciencias en la Administración y Desarrollo de la Educación. Su tesis lleva el nombre de: Influencia del liderazgo en la Gestión Escolar; en la cual se concluye que:

1. El tipo de liderazgo que se lleva a establecer de una forma general en el CEC Y T 10 es burocrático debido a los resultados en los análisis de las gráficas. Es decir no es un líder dominante, no interviene por iniciativa propia, ni ejerce su autoridad o influencia, deja esta tarea al grupo o bien a sus colaboradores.
2. De acuerdo con el análisis de las gráficas y los resultados de las mismas, se el CEC y T 10, no influye de manera directa en el logro de los objetivos académicos y administrativos que se proponen. Retomando la pregunta general de investigación, se pudo responder que las características de liderazgo en los directivos no influyen de manera franca en la gestión del centro de estudios. Esto puede ser debido a que son encargados de movilizar y encausar los esfuerzos de la escala para el logro de los objetivos. Deben de ser un ejemplo para el resto de miembros de la organización, la cual es casi mínimo en cada una de las áreas.
3. El tipo de gestión que se lleva a cabo en el centro tiene características de la organización tipo burocrática, debido a que se distingue por el sistema de normas y reglas, con una estructura de tipo jerárquica. Así también en ejercicio de sus labores, los directivos deben de aplicar las reglas y procedimientos de manera uniforme y los sistemas de control están centrados en el cumplimiento de las normas que establece el centro.

Gorrochategui (1995) sustentó la tesis para optar el Grado de Doctor en Educación en la Universidad de Navarra, titulada “Liderazgo en los Centros educativos”, de tipo descriptivo y diseño transversal; describe como debe ser entendido el liderazgo en el

contexto específico de la escuela. Para llegar a entenderlo de un modo real y profundo se analizó la naturaleza del centro educativo y de su liderazgo. De dicho análisis, arrojaron las siguientes conclusiones:

1. Que la escuela es una empresa de servicio de mejoramiento espiritual.
2. Que el liderazgo es una dimensión de la dirección cuya principal meta es establecer y enriquecer valores en la empresa a través del ejemplo personal y del logro del mejoramiento continuo en relación con la misión de la escuela.

González (1998), sustentó la tesis para optar el Grado de Doctor en Educación en la Universidad de Santiago de Compostela, titulada “El liderazgo como factor diferencial en el mejoramiento de la dirección de los centros educativos de enseñanza obligatoria”, de tipo aplicada y diseño pre-experimental, trabajó, empíricamente con 8 directores, con una visión global de la evolución profesional, funcional, funcionarial y emocional, a lo largo del primer año de ejercicio efectivo de la función directiva. Entre las aportaciones más notables se aprecia que al finalizar ese primer año, por factores muy diversos (choque de realidad, falta de dominio de la incertidumbre, urgencia de resolver de golpe todas las disfuncionalidades detectadas, falta de dominio de las fuentes de informales de poder y otros), han rebajado sus pretensiones hacia el desarrollo de un liderazgo menor. Son los propios protagonistas del mismo, que llegan a la conclusión de que la función directiva no debe efectuarse, a plena responsabilidad, de un día para otro

Antecedentes nacionales

En la Pontificia Universidad Católica del Perú, se registra una tesis de un bachiller en ciencias de la comunicación de Contreras (2005) la cual desarrolló su trabajo de investigación para optar el grado de Maestría en Gestión de la Educación. Su tesis lleva el nombre de: Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar. Estudio de caso en un centro educativo de nivel secundaria de Lima Norte. 2005. Llegando a las siguientes conclusiones:

1. La cultura institucional. Es el conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros de una institución que se reflejan en sus actividades y en su comportamiento e identifican la naturaleza de la misma. Comprende la tradición, la unidad, el sentido de pertenencia y la reciprocidad.

2. La Misión Institucional. Es la imagen actual que enfoca en los esfuerzos que realiza el grupo organizado, organización o entidad para conseguir los objetivos que se proponen. Es la razón de ser de la institución y especifica el rol funcional que desempeña en su entorno. Indica con claridad el alcance y dirección de sus acciones, así como sus características distintivas.
3. La Visión Institucional. La visión es la imagen a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos como institución, en un futuro definido. La visión nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para todos los miembros de la institución.
4. La directora ejerce un estilo de liderazgo predominantemente autoritario, con matices de estilo administrativo, cuando se relaciona con los docentes, y de estilo interpersonal cuando se trata del liderazgo que ejerce con los alumnos. Las principales características del ejercicio de su liderazgo con los docentes son:
5. Desarrolla la comunicación privada, pública y escrita como medio para la coerción, presión para la ejecución de tareas y responsabilidades de docentes en el aula y la imposición de decisiones. Asume el ejercicio de la toma de decisiones como una responsabilidad formal. En las reuniones con los docentes no reconoce intereses o propuestas que se contraponen a las suyas. Cuando se suscita un conflicto, opta por evadirlo o, en algunos casos confrontarlo de manera directa y airada con los implicados. El énfasis de su gestión se centra en la supervisión del cumplimiento de las funciones docentes.

De igual manera, encontramos otra tesis dentro de la misma universidad de Lourde Ivonne de Carmen Alcaide Aranda; que desarrolló su tesis para optar por el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación, el cual lleva el título de “Estilos de Gestión según género en el diseño de proyecto educativo institucional en Institutos Superiores” 2002. El estudio realizado nos permite llegar a las siguientes conclusiones en relación con los objetivos que nos hemos trazado:

1. Confirmamos que no es lo mismo dirigir instituciones cuyas tareas rutinarias y mecánicas se pueden predecir, que dirigir instituciones educativas cuyo trabajo supone un alto nivel de creatividad, improvisación, ambigüedad, riesgo o tensión.

2. Desde la perspectiva de género, confirmamos que, aún el género asigna valores y poder a algunos seres más que a otros, lo que propicia las inequidades, desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres; que la construcción de estos valores y poderes es principalmente socio-cultural, ya que en ella están también involucradas otras variables y dimensiones; por lo tanto, aceptamos que influye en el estilo de gestión.

Huari (2008) en su investigación titulada “Estilo de liderazgo y la gestión institucional de los centros educativos nacionales y particulares del Distrito y Provincia del Callao”, para optar el Grado de Magíster en Ciencias de la Educación - Gestión Educacional, llegó a las siguientes conclusiones: Los directores de las Instituciones Educativas del Callao, perciben que sus características, que corresponden a los estilos de liderazgo facilitador, transformacional, transaccional y controlador en relación a su gestión institucional, es calificada por ellos mismos como una gestión buena o excelente. Los docentes de las Instituciones Educativas Estatales o Particulares del Callao consideran que entre los diferentes estilos de liderazgo facilitador, controlador, transaccional y transformacional si existe asociación significativa en relación a la Gestión Institucional.

Calle y Cleto (2008), sustententaron la tesis para optar el Grado de Magíster en Educación en la Universidad Enrique Guzmán y Valla - La Cantuta, titulada “Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional de los directores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Públicas de la Región Callao”, de tipo descriptivo y diseño correlacional, habiéndose aplicado un cuestionario a 45 directores, y llegó a la siguiente conclusión: Las instituciones educativas de la Región Callao requieren de directores con rasgos de liderazgo transformacional, porque estos tiene objetivos y metas coherentes, una filosofía de gestión de calidad, una cultura de innovación y de comunicación, la toma de sus decisiones son colectivas, tiene una visión de futuro definido y forman otros líderes en los diferentes espacios de gestión.

Rincón (2005) con su investigación de tipo descriptivo correlacional tiene como propósito establecer la Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de Docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas; sobre una muestra estratificada que ha sido considerada proporcionalmente de los 9 colegios que

conformaron el universo, teniendo diferentes muestras de docentes y alumnos en cada colegio. Siendo en total la muestra 165 docentes y 377 alumnos. El mayor número de muestras de docentes y alumnos siendo de la I.E. “Juan Espinoza Medrano”. El estudio se realizó en el Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas presenta las siguientes conclusiones:

1. Los datos evidenciaron que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe alto grado de correlación (0,76 de correlación de acuerdo al coeficiente de Pearson es una correlación positiva considerable) en las instituciones educativas del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas.
2. Se ha hallado que en las instituciones educativas del valle del Chumbao los estilos de los directores que predominan son el estilo anárquico y el autoritario, lo cual evidencia que no ha habido innovaciones significativas en el estilo de dirección pues existe evidencia de que se continúa con estilos tradicionales de gestión por parte de los directores de las instituciones educativas.

Rodríguez (2006) realizó la investigación sobre la “Percepción de los Estudiantes de Enfermería sobre los Estilos de Liderazgo de los docentes del departamento académico de enfermería de la UNMSM diciembre 2005”; trabajó con una muestra de 147 estudiantes, obtenida mediante el muestreo probabilístico estratificado aleatorio simple de los 5 años de estudios del universo de 490 estudiantes de enfermería, cuyas conclusiones fueron las siguientes:

1. Que existe un porcentaje considerable (53%) de estudiantes que tienen una percepción desfavorable sobre los estilos de liderazgo de los docentes del D.A.E. Esto demuestra el desinterés del docente por la participación del estudiante, indiferencia ante las situaciones difíciles que este atraviesa o es rígido ante esta situación, hace diferencia en su trato con el estudiante, es desatento, mantiene una mala comunicación, impone su criterio o forma de pensar, es indiferente al desarrollo de las fortalezas y/o potencialidades, y permanentemente insiste en los errores de los estudiantes.
2. También, concluye que existe un gran porcentaje de estudiantes que considera desfavorable las características de los estilos de liderazgo de los docentes como 74% en comunicación, 58% en relaciones.

Mansilla (2007). Efectuó un estudio de investigación acerca de la “Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 - 2005 en la institución “Inmaculada Concepción” de Los Olivos; trabaja con una muestra que se ha considerado a la totalidad de directores (3) que dirigieron del 2001 al 2005, 78 padres de familia (65% del universo de padres), 11 profesores (46% del universo de docentes), y 78 estudiantes (65% del universo de estudiantes). En la investigación se llega a las siguientes conclusiones:

1. En los años de servicio educativo 2001-2005, el director D1 (2002), evidenció un estilo permisivo, quien contaba con 10 años de experiencia logro 25 puntos considerado como moderado grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes.
2. El director D2, cuyo estilo directivo fue autocrático, contaba con 15 años de experiencia y logró 22 puntos, considerado como bajo grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes.
3. El director D3, cuyo estilo directivo fue democrático, contaba con 20 años de experiencia y obtuvo 28 puntos considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. Este resultado es concordante con la primera hipótesis, primera variable y primer objetivo.
4. El año 2005 fue calificada la gestión del director D3 por los estudiantes con un puntaje de 62.98 considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. En cambio, los directores D3 y D2 obtienen 35.92 y 19.6 considerado como moderado y bajo respectivamente.

2.2. BASE TEÓRICO CIENTÍFICA

Sobre esta variable de investigación citaremos más adelante algunas teorías.

Definición de liderazgo.

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española el término Líder (de inglés, leader, guía) tiene la acepción de Director, Jefe, conductor de un partido político, de un grupo social, o de otra colectividad. (DREA, 2008).

En el diccionario de las Ciencias de la Educación (1983, volumen I, 889) Líder anglicismo del término inglés leader denomina al dirigente o jefe de un grupo. Su función se llama liderazgo y se refiere al ejercicio de la autoridad interiorizada y aceptada por un grupo colectivo. Normalmente la característica que hace que la persona se constituya en líder de un grupo es que desarrolle un alto grado de capacidades ineludibles para alcanzar los objetivos que se han planteado.

Para Organización de las Naciones Unidas (UNESCO 2005) un “buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, (p.195). Actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela”. A la vez, reconoce que en escuelas aisladas y con pocos recursos, como en muchas partes de América Latina, la motivación e incentivos para ser un director innovativo, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables.

En consecuencia, el término líder se refiere a personas quienes atraen a otros o los dirigen en determinadas actividades. Son personas que poseen la habilidad o capacidad para dirigir a sus seguidores en una manera “exitosa” para alcanzar un propósito o una meta.

Covery (1993) menciona que un líder es una persona que resuelve sus vicisitudes, conflictos y problemas mediante principios naturales para poder alcanzar un éxito perdurable (p.123).

De otro lado, Bono (2008) manifiesta que el liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y equipos en una determinada dirección, a través de medios no coercitivos, hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional. También, refiere que se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros en el logro de los fines y los valores, generalmente, olvidados por la cotidiana monotonía.

En el pensamiento occidental, los tradicionalistas de tipo autocrático dan al papel del liderazgo una similitud con la figura romana del “Pater Familias”. Por otra parte, otros pensadores más modernos se oponen a estos modelos patriarcales, con los modelos matriarcales que dan un mayor valor a la orientación empática y consensual del líder.

Mientras en Occidente el liderazgo se estudia desde perspectivas democráticas y autocráticas, en Oriente se desarrolló según el confucionismo, donde este se relaciona mucho con la idea del líder como un erudito benévolo, apoyado por una gran tradición de piedad filial. Al respecto, Sun Tzu (2004) afirma que “El liderazgo es una cuestión de inteligencia, honradez, humanidad, coraje y disciplina. Cuando uno tiene las cinco virtudes todas juntas, cada una corresponde a su función, entonces, uno puede ser un líder.” (p.88).

Etimológicamente, liderazgo es cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas, tanto en el plano individual como en el colectivo, que se orienta al logro de objetivos esforzándose con buena disposición, esto es, trabajando de manera entusiasta en su consecución (Robbins, 2004).

El hablar de liderazgo y cambio constituyen un binomio íntimamente relacionado que, en el caso de los centros educativos, les llevará al rol de los directivos en la gestión y dinamización de los procesos de mejora institucional (Teixidó, 2008). De acuerdo a diversos autores, existen teorías que sustentan el liderazgo como los son La Teoría de los Rasgos, Las Teorías Comportamentales, Las Teorías Contingenciales, el Liderazgo Basado en Resultados.

En otro orden de ideas, centradas en el liderazgo es importante mencionar que además de las teorías están los estilos de liderazgo, entendidos como la forma de conducción que adopta un líder frente a sus seguidores o subordinados. El estilo que se adopte depende de las competencias y paradigmas del líder a la vez que impacta sobre la productividad y el clima laboral y, por ende, en los resultados. Algunos de ellos son: el líder asesor, razonador, paternalista y competidor; o entre el co-hercitivo, inspirador, afiliativo, democrático, directivo o coach; o entre el profeta, constructor y explorador, sinérgico, administrador, burócrata y aristócrata (Gordon, 1997).

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

También, se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización). (Cáceres, 2001)

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

Daft (1992) define el liderazgo como: “La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (p.129). Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

Otro de los conceptos que está ganando terreno en los últimos años es el de neuroliderazgo, el cual hace referencia a una disciplina derivada de la neuroeconomía que se apoya en conocimientos derivados de la psicología y la neurociencia para formar mejores líderes y lograr una mejor gestión empresarial.

El liderazgo es y ha sido descrito como el "proceso de influencia social en el que una persona puede obtener la ayuda y el apoyo de otros en la realización de una tarea común". Una definición más inclusiva de los seguidores de Alan Keith viene de Genentech, que dijo: “El liderazgo es en última instancia, la creación de una forma en que las personas contribuían a hacer algo extraordinario suceda”.

El liderazgo es uno de los aspectos más relevantes del contexto organizacional. Sin embargo, la definición del liderazgo ha sido difícil. Las siguientes secciones tratan varios aspectos importantes del liderazgo, incluyendo una descripción de qué es el liderazgo y una descripción de varias teorías populares y estilos de liderazgo. Este artículo también discute de temas como el papel de las emociones y la visión, así como la eficacia del liderazgo y el desempeño, el liderazgo en contextos diferentes, cómo pueden diferir de los conceptos relacionados (es decir, de gestión)

La palabra “liderazgo” en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre (como un héroe). También, existen otros usos para esta palabra, que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto, es decir, como una autoridad científica, gracias a su labor, a sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad (De Bono, 2008). Junto con el rol de prestigio se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra “liderazgo” puede designar a entidades innovadoras, aquellas que durante un período toman la delantera en algún ámbito, como alguna corporación o producto que toma la primera posición en algún mercado.

Texiodó (2008) define al líder como “la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño” (p.203). Por eso, es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos. Existe una regla fundamental en el liderazgo que es la base para que un buen líder, cualquiera que éste sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo. La mayoría de los autores la nombran la regla de oro en las relaciones personales, y es fácil, sencilla y muy efectiva: “No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas”. En pocas palabras, así como trates a la personas, así ellas te tratarán.

Existen muchas clasificaciones de liderazgo; pero, otros afirman que no existan varios tipos de liderazgo. Sino más bien, el liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir el país, organización o institución, grupo social, etc. En consecuencia, mencionamos algunos tipos de líderes:

1. Líder carismático: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores. Tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, de manera que un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone su equipo.
2. Líder tradicional: es aquel que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reino.

3. Líder legítimo: Podríamos pensar en “líder legítimo” y “líder ilegítimo”. El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción, por si lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder.

1. Tipos de Liderazgo según Cyril Levicki

El tratadista Cyril Levicki, en su libro *El gen del liderazgo*, propone la existencia de siete tipos de líder:

1. Líder carismático: Obtiene grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administra soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad. Los líderes que poseen este estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevada.
2. Líderes de inteligencia superior: su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean a personas altamente cualificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. Demuestran un gran rechazo y no se sienten bien ante confrontaciones en el mercado para productos populares de bajo valor y de una gran dependencia hacia la marca del mismo. En consecuencia este tipo de líder de inteligencia superior admira la inteligencia de otras personas. En consecuencia, los líderes que poseen una gran empatía, rechazan totalmente a los de inteligencia superior.
3. Líder autocrático: Especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados. Sin embargo actúan exitosamente en diferentes situaciones. En los países que aceptan las diferencias sociales se sienten muy cómodos.

4. Líder pastor: muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente pero son ineficaces ante las crisis emergencias para las que se requieren decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad.
5. General en jefe o general del ejército: llevan a cabo sus mejores actuaciones ante la necesidad de prepararse para la guerra. En cambio, tienen sus peores momentos cuando perciben que esta guerra no resulta beneficiosa. Son altamente competentes para la preparación, pero no para llegar a conclusiones. Piensan que no tienen necesidad de llegar a concluir, dada su creencia de que su preparación es tan buena que siempre ganaran las batallas.
6. Líderes de la realeza: tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el mercado y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva. Este estilo no es recomendable para las organizaciones, debido a la dificultad de desligarlos de su papel como consecuencia de que a ellos mismos les cuesta en exceso aceptar que su actuación no es la mejor.
7. Líder natural: Su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones mundiales cuyas marcas son reconocidas. Tienen dificultades para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas hacia las ventas. Se podría decir que este tipo de líder es el más eficaz, puesto que una de sus grandes habilidades es la motivación que transmite a sus más cercanos seguidores para que trabajen con agrado y mantengan satisfechos a los accionistas y sus respectivos proveedores.

Pascual (1993) sostiene tres premisas clave de por qué el liderazgo es un indicador fundamental en la mejora de la eficacia de los centros docentes. Por un lado, existe en la bibliografía pedagógica ejemplos positivos de escuelas que han logrado promover y obtener niveles elevados de calidad de enseñanza. Por otro, gran parte de los éxitos de los que dan cuenta estos estudios se atribuyen a un liderazgo eficaz del director (p.207).

En este orden de ideas, cuando se analiza el éxito de un grupo social, el desarrollo de un país o la aceptación de un centro educativo, surge la inquietud de conocer ¿quién dirige la institución?, ¿qué tipo de liderazgo aplica?, ¿qué factores toma en cuenta el líder para la gestión del conocimiento y cambio educativo? Para dar respuesta, la metodología será a través de una serie de análisis y argumentaciones, de tal forma que desde la literatura de investigación se analizará el tema.

1.1. Liderazgo en grupo

En contraste con el liderazgo individual, algunas organizaciones han adoptado el liderazgo del grupo. En esta situación, más de una persona dirige el grupo en su conjunto. Algunas entidades han adoptado este enfoque con la esperanza de aumentar la creatividad, la reducción de costos, o reducción de personal. Otros pueden ver el liderazgo tradicional de un jefe como un alto coste en el rendimiento del equipo. En algunas situaciones, el mantenimiento del jefe se vuelve demasiado caro, ya sea mediante el drenaje de recursos del grupo en su conjunto, o la obstaculización de la creatividad dentro del equipo, incluso voluntariamente.

Un ejemplo común de liderazgo de grupo consiste en equipos funcionales cruzados. Un equipo de personas con capacidades diferentes y de todas las partes de una organización que reúne a liderar un proyecto. Una estructura de equipo puede implicar compartir el poder por igual en todas las cuestiones, pero más comúnmente utiliza rotación de liderazgo. El miembro del equipo en mejores condiciones para manejar cualquier fase determinada del proyecto debe convertirse en líder temporal.

Chiavenato (2000) afirma que: “El liderazgo se apoya en dos aspectos: ninguna persona puede ser líder, de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos voluntariamente se esfuercen a alcanzar, del modo más eficaz y propuesto lograr para su propia dignificación y de aquellos con quienes conviven” (p.183).

Gento (2002) sostienen que el líder provoca la liberación de la energía interior de otros seres humanos, para que estos voluntariamente se

esfuerzen hasta alcanzar, de modo más eficaz y confortable posible, las metas propuestas para su dignificación y convivencia.

Se puede comprender que en toda institución u organización por más pequeña que sea, siempre se tendrá la presencia de un líder, responsable de conducir a los trabajadores hacia el fin u objetivo de la institución y satisfacer los intereses de los miembros. El líder debe ser el ejemplo para sus seguidores. También cabe resaltar lo que el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación – Buenos Aires afirma: “Gestión y liderazgo son dos nociones integradoras del universo de los procesos de dirección de los ámbitos organizativos. La gestión se relaciona más directamente con las estrategias, la eficacia y los objetivos de cada proyecto; en tanto que el liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la pasión y la imaginación, necesaria para poner en circulación los procesos de animación y movilización de los actores del sistema” (p.9).

Esto quiere decir lo que concierne al director como líder de una institución es un desafío complejo de convocar a todos los trabajadores de una escuela a participar en extensas horas de trabajo orientadas a asegurar una educación de calidad para sus alumnos, el cual genere un buen impacto en la sociedad.

Por otro lado, podríamos decir que cada miembro del equipo tiene la oportunidad de experimentar un elevado nivel de autonomía, se energiza el personal y alimenta el ciclo de éxito.

Los líderes que demuestran la persistencia, la tenacidad, determinación y habilidades de comunicación sinérgica llevarán a cabo las mismas cualidades en sus grupos. Los buenos líderes utilizan sus propias capacidades para energizar a su equipo.

1.2. Características del Líder

Covey (1993) menciona ocho características distintas de los líderes centrados en principios, y que a continuación se mencionan:

1. Aprende continuamente al desarrollar nuevas habilidades y nuevos intereses. Descubren que a medida que crece el campo de sus conocimientos lo mismo ocurre con su esfera exterior de ignorancia.
2. Tienen vocación para servir.
3. Irradian energía positiva. Son personas alegres, felices, optimistas, positivas, animosas, entusiastas, confiadas.
4. Creen en los demás. No sobre reaccionan ante las conductas negativas, las críticas ni las debilidades humanas. Creen en la potencialidad de los demás, no son envidiosos, se niegan a etiquetar, estereotipar, clarificar y prejuzgar a los demás.
5. Dirigen sus vidas de forma equilibrada. Son personas socialmente activas, francos, simples, directos y no manipulan a nadie, tiene un alto sentido del humor, distinguen su propio valor que se pone de manifiesto en su valentía e integridad. Sus acciones y actitudes son adecuadas a cada situación, viven en el presente, planean cuidadosamente el futuro y se adaptan con flexibilidad a las cambiantes circunstancias.
6. Ven la vida como una aventura. La confianza en sí mismos se fundamenta en su propia iniciativa, amplitud de recursos, creatividad, fuerza de voluntad, valentía y resistencia. Están interesados en las personas, aprenden de la gente.
7. Son sinérgicos. Mejoran casi todas las situaciones en que intervienen, no dudan en delegar para tener resultados, puesto que creen en los puntos fuertes y capacidades de otros.
8. Se ejercitan para la autorrenovación. De forma regular en las 4 dimensiones de la personalidad humana: física, mental, emocional y espiritual, decir “afilan la sierra” según Stephen Covey.

Por su parte, Sverdick (1991) agrupa algunas características que puede poseer un líder bajo las siguientes categorías:

1. Habilidades cognoscitivas.
2. Rasgos y características de la personalidad.
3. Relaciones con los subordinados.

Cuadro 2.2. Características de un líder según Sverdick agrupados en tres campos.

HABILIDADES COGNOSCITIVAS	RASGOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD	RELACIONES CON LOS SUBORDINADOS
1. Habilidad adecuada para la solución de problemas	1. Confianza en sí mismo	1. Sensibilidad y tacto.
2. Habilidad para detectar problemas e identificar oportunidades	2. Patrón de motivos de liderato: -Necesidad de poder moderadamente alta	2. Actitud de apoyo.
3. Percepción clara de personas y situaciones	3. Menor necesidad de asociación con otros	3. Mantenimiento de altas expectativas
4. Competencia técnica y profesional	4. Alto grado de autocontrol	

Origen: administración y organización. Levick Cyrili (1991 pag. 209)

Para los fines que se persiguen, en la presente investigación, se necesita conocer qué es lo que debe hacer un líder, es decir, conocer los procesos de liderazgo, ya que la misión básica de todo líder, es dirigir a un grupo humano hacia las metas deseadas. Y debe de:

1. Saber motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas; y ser capaz al mismo tiempo de:
2. Definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos.
3. Inspirar la necesidad de generar transformaciones.
4. Generar una visión de futuro.
5. Comunicar una visión de futuro.
6. Promover el trabajo en equipo.

7. Brindar orientación que desarrolle el espíritu de logro.
8. Consolidar los avances en las transformaciones.

Como puede apreciarse estamos frente a un liderazgo definido como la acción de influir en los demás, como las actitudes, conductas y habilidades para dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar, optimizar el quehacer de personas y grupos, todo encaminado a lograr los objetivos deseados, y al mismo tiempo se muestra la intención de promover el desarrollo de los integrantes del grupo o seguidores.

Gardner (1987) determina 14 características que favorecen la conducta de liderazgo:

1. La vitalidad física y el vigor
2. Inteligencia y decisión en la acción
3. Voluntad (ansia) de aceptar responsabilidades
4. Capacidad para las tareas
5. Comprender a los seguidores/electores y sus necesidades
6. Habilidad para tratar con la gente, esto se relaciona con la inteligencia y la capacidad de decidir durante la acción y con la comprensión de los seguidores
7. La necesidad de llegar
8. La capacidad de motivar
9. Coraje, resolución y constancia
10. Capacidad para ganar y mantener la confianza
11. Capacidad de administrar, decidir y establecer prioridades
12. Confianza
13. Ascendiente, dominante y asertivo
14. Con capacidad y flexibilidad de métodos

En base a las características propuestas, se podría afirmar que muy pocos directores las poseen, y no todas, sino algunas que les permitan conformar el tipo de escuela que se requiere y el cómo deberán orientar, apoyar y motivar a la comunidad educativa para lograrla. Lo anterior, atendiendo al hecho de que la mayoría de los docentes que conforman la

planta directiva actual son individuos que ya rebasan la edad adulta y a quienes generalmente no les interesa seguir "afilando la sierra" por no considerarlo necesario, puesto que en un futuro no muy lejano obtendrán su jubilación. Pocos son los que ejercen su puesto con empeño y dedicación con el objetivo de hacer mejoras que permitan lograr la participación responsable y comprometida por parte de los profesores para realizar una mejor labor educativa que se refleje en la educación que reciben los alumnos.

Alfárez (2003) señala que “El líder tiene ciertas responsabilidades y funciones que cumplir” (p. 95). Al adaptarlas a un director de escuela, se enunciarían de la siguiente manera: define sus metas y la de la escuela, establece quien está a cargo, estimula a la comunidad educativa, evalúa constantemente los resultados, descubre lo que los docentes esperan de él, motiva a los profesores, aprende a delegar.

Aquí, cabe destacar dos aspectos. Primero, que el líder de una escuela como líder debe ser capaz de unir y dirigir a la comunidad educativa hacia el logro de propósitos comunes y predeterminados tomando en cuenta las condiciones existentes en el centro escolar y lo que el grupo docente puede ya de a ser. Segundo, que el director debe validar su posición como líder ante la comunidad educativa, no por la autoridad conferida, sino a través del conocimiento de las normas, expectativas y valores del grupo docente; de su capacidad para enfrentar y persuadir a los profesores renuentes cuando se trata de legitimar su posición. Para ello, debe manejar adecuadamente ciertas habilidades y conocimientos, entre las cuales pueden citarse las siguientes:

1. Manifestar su posición mediante la instrucción periódica personal sobre lo que deben hacer para alcanzar las metas del grupo
2. Motivar a los docentes
3. Disponer de capacidad técnicas para satisfacer las demandas de los maestros en cuestiones de trabajo
4. Proporcionar soluciones organizadas y técnicas cuando se requieran
5. Resolver conflictos y aliviar tensiones reprimidas sobre el personal

1.3. El Liderazgo Educativo

El término de liderazgo educativo es el estilo de liderazgo que está siendo ejecutado por una persona o por un grupo de personas en una organización educativa.

Liderazgo, en el contexto educativo, radica en que aunque tiene un enorme significado en las ciencias organizativas o administrativas, es difícil trasladarlo a las escuelas de modo significativo.

Hablar de liderazgo educativo, de manera lógica, nos sitúa en la figura de los directivos escolares; sin embargo, en la realidad es algo que no siempre concuerda. De hecho, existe bastante confusión entre el término directivo y el de líder, principalmente porque no cualquier directivo es capaz de liderar un equipo, y porque no todo líder de equipo ocupa un cargo de responsabilidad directiva.

Según Casares (2001) afirma “El liderazgo es un compromiso ético de relación, que compromete a influir en el grupo y sus miembros y a aportar su energía y talentos en la conducción y el logro de objetivos” (p.75). El nuevo papel del docente será el de un líder moderno que dirige, orienta, vincula, da sentido y fortalece los esfuerzos de sus alumnos y de su institución hacia una sociedad en continuo aprendizaje.

Para que el directivo de una Institución Educativa pueda llevar a la práctica las habilidades que lo constituyen un buen líder, es necesario que posea ciertas características imprescindibles para tal fin; entre estas destacan la visión, el amor a la actividad, el coraje y el valor, la gran capacidad de comunicación, la capacidad de saber identificar las oportunidades y el vencer el temor a los errores, así como la energía.

El liderazgo empieza al surgir una visión: cuando un grupo se encuentra bajo la dirección de una persona que no posee visión, aparecerá la confusión y el desorden. Sin una visión estratégica, un individuo no puede convertirse en un dirigente, debe tener la imagen clara de lo que espera que realice o llegue a ser su grupo. Cuando se trabaja con una

visión se ven por adelantado los resultados; en este punto resulta destacable la capacidad que tenga el director de involucrar a su personal en la elaboración conjunta del proyecto educativo del centro, ya que éste constituye la herramienta principal en la que se clarifican los objetivos principales de la escuela, y su importancia reside en que se elabore de tal manera que llegue a ser el documento que recopile los compromisos comunes del directivo y del profesorado; es así el parámetro principal del lugar a donde se espera llegar.

El líder debe tener cualidades como: ser un comunicador por excelencia; será él quien transmitirá la visión a sus compañeros y los estimulará para que venzan las dificultades. Por esta razón, deben dominar las técnicas de comunicación verbal y escrita, así como utilizar variadas formas de expresión. La habilidad que se precisa para comunicarse de manera efectiva, por medio de la palabra y la escritura, es sin duda uno de los rasgos más valiosos de un dirigente, ya que es la comunicación el medio para unir y dirigir al grupo.

Es fundamental que el líder sepa reconocer las grandes oportunidades que en un comienzo existen con la apariencia de problemas insuperables, aunque para esto se requiere cierta disciplina y un carácter especial para no desesperarse, para tratar las torpezas de manera productiva, aprender de los errores a fin de obtener los beneficios esperados.

Otro de los aspectos que hacen identificable a un líder es el entusiasmo; las personas siguen a un dirigente entusiasta. La energía es tanto el esfuerzo vigoroso del poder como la capacidad de actuar o ser activo. El dirigente muestra su energía por medio de la entrega y la persistencia. Éstas requieren energía física, intelectual y emocional para creer y esforzarse en el cumplimiento de una meta en contra de todos los obstáculos.

Si bien, el líder de una institución educativa debe poseer una serie de atributos para desempeñar un buen papel como tal, también ejercerá

diferentes tipos de liderazgo dependiendo en gran parte de su propio estilo, así como del contexto. Se puede hablar básicamente de dos tipos de liderazgo en los que se pueden englobar los diferentes estilos de la función directiva: pedagógico y transformacional.

Para la UNESCO (2005), “Un buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela”. (p.195). A la misma vez, reconoce que en escuelas aisladas y con pocos recursos—como en muchas partes de América Latina—la motivación e incentivos para ser un director innovativo, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables.

1.3.1. Elementos del buen líder

Se considera diez aspectos fundamentales para desarrollar liderazgo: vitalidad, inteligencia emocional, enfoque a resultados, visión, manejo del poder, comunicación, productividad ejecutiva, formación de equipo de alto desempeño, creatividad y evitar comportamientos disfuncionales. Dentro de estos aspectos, se va a abordar la vitalidad y la inteligencia emocional.

1. Vitalidad. Es obvio que, a mayor vitalidad mejores resultados; es decir, que un ejecutivo que ha llegado a un nivel de cansancio y estrés extremo, sin duda, caerá en errores importantes. La vitalidad se deriva no solo del ejercicio regular y buena alimentación, también hay que considerar factores como la interacción social y emocional que pueda tener una persona en su vida cotidiana, esto es, el balance de vida.
2. Inteligencia Emocional. Mucho se ha escrito al respecto, desde el modelo de Howard Gardner Inteligencia Interpersonal hasta el Dr. Erik Front e innumerables psicólogos que han profundizado en este contexto. En la actualidad, repunta el Dr. Daniel Goleman con una aplicación directa y práctica en la vida cotidiana y ejecutiva. Con base en ello, se puede generalizar un

modelo donde se sintetizan cinco niveles de inteligencia emocional:

- 2.1. Ser consciente de que una persona tiene como parte fundamental, en su ser, la parte emocional. Sin este reconocimiento, digamos que la persona puede estar en un nivel cero y la inmensa mayoría de las personas en nuestra cultura no ponen atención en los sentimientos.
- 2.2. Sentir lo que yo siento, no lo que estoy pensando. Los sentimientos principales son paz, alegría, sabiduría (sabiduría como un sentimiento), amor, compasión y las emociones negativas. Por desgracia, ahora más a menudo estas emociones negativas inciden en la capacidad del individuo, tales como enojo, odio, envidia, apego, ignorancia, orgullo o confusión, así como la culpabilidad.
- 2.3. Desarrollo de las propias emociones. Si bien una persona tiene la capacidad de sentir, esta emoción puede llegar a un nivel mayor para proyectarla y transmitirla. El desarrollar emociones y emanarlas genera un campo magnético de interacción entre las personas y entre los grupos.
- 2.4. Percibir lo que otros sienten. Consiste en darnos cuenta claramente de los sentimientos de otra persona o de un grupo de personas, aunque no lleguemos a sentirlo. Percibirlo es un extraordinario nivel de desarrollo de la inteligencia emocional.
- 2.5. Sentir lo que otros sienten. Esta etapa requiere de un desarrollo mayor de inteligencia emocional. Es la capacidad máxima que puede lograr un individuo, en la inteligencia emocional, donde tanto la felicidad, pero sobre todo el dolor ajeno le son propios.

La inteligencia emocional no solo va ayudar al líder a tener mayor productividad dentro de una organización, también tendrá una inmensa retribución al desarrollar esta competencia de liderazgo.

2.3. TEORÍAS DE LIDERAZGO

Actualmente, existen una variedad de estilos de liderazgo los cuales, de acuerdo a cada autor, poseen características diferentes; pero algunos estilos son similares en cuanto a características, pero no iguales. Es por ello que en este trabajo se realizará la comprensión de cada estilo de liderazgo agrupado en cuatro teorías principales, y cada una de estas teorías abarca los diversos tipos de liderazgo que tienen características similares, las cuales lo veremos más adelante.

Cuadro sobre las teorías según Stephen (1993)

TEORÍA DE LA CONTINGENCIA LIDERAZGO TRANSACCIONAL	TEORÍA SITUACIONAL - Liderazgo ejecutivo - Liderazgo persuasivo - Liderazgo de delegación - Liderazgo Formal
TEORÍA SOCIOCRÍTICA - Liderazgo Transformacional - Liderazgo Administrativo - Liderazgo Político - Liderazgo Antagónico - Liderazgo Crítico - Liderazgo Autoritario - Liderazgo Interpersonal - Liderazgo Laissez Faire - Liderazgo Informal - Liderazgo centrado en principios	TEORÍA Z DEL CONTEXTO - Liderazgo en equipo - Liderazgo integrador - Liderazgo burocrático

ORIGEN: Elaborado con información del liderazgo centrado en principios. Covery Stephen, 1993.

2.3.1. Teoría de la Contingencia

La teoría de la contingencia indica, como premisa fundamental, que las acciones administrativas apropiadas en una situación determinada, dependen de los parámetros particulares de la situación. Esta teoría surge como consecuencia del descubrimiento de que los principios de la escuela clásica no poseen características de inamovilidad y que puede dudarse de la

infallibilidad de su aplicación. La teoría contingente busca identificar principios que orienten acciones a seguir de acuerdo con las características de la situación, en lugar de buscar principios universales que se apliquen a cualquier situación, como lo hace el enfoque clásico.

Joan Woodward publicó en 1965 su obra *Organización Industrial: Teoría y Práctica*, con la cual se convierte en uno de los pioneros del enfoque de la contingencia.

Las conclusiones que sacaron fueron que no había diferencias importantes en la forma en que tales principios se aplicaban, como consecuencia surgió la inquietud de determinar los factores que permitían la diferencia de desempeño en esas organizaciones.

Investigaciones posteriores llevaron a concluir que la mejor estructura, para una empresa dada, depende de factores contingentes, siendo los principales: Tecnología, tamaño, ambiente.

La teoría contingencial de Fiedler plantea que el desempeño eficaz de un grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y la medida en la cual la situación de la control e influencia al líder. También, asume que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo e innato. No se puede cambiar al estilo de liderazgo para ajustarse a las situaciones cambiantes.

2.3.2. Liderazgo Transaccional

El enfoque tradicional de liderazgo transaccional de Hollander (1978) está basado en el modelo de “Unión Bivalente Vertical”. La filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados y viceversa. El líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro; este conjunto de expectativas resulta en comportamientos de ambos, los cuales están regulados por expectativas, negociaciones, y así sucesivamente. Esta transacción o intercambio, esta premiación contingente, por buen desempeño, es lo que ha sido a menudo enfatizado como liderazgo efectivo.

El líder transaccional no es muy preciso, ya que afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados. El líder efectivo, de acuerdo al criterio de este enfoque, es un diagnosticador psicológico sensible, que discierne exactamente las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en consecuencia (Popper & Zakkai, 1994 p.3).

Las teorías transaccionales se centralizan en los efectos del comportamiento del líder sobre el conocimiento de los seguidores, motivaciones desempeño.

El liderazgo transaccional presentado en intercambio de recompensas constructivas o correctivas o evitación de disciplina para el acatamiento del seguidor. Entre el líder y los seguidores es posible identificar los siguientes comportamientos: “Recompensas Contingentes”. Contrata intercambio de recompensas por esfuerzo y de acuerdo con niveles de desempeño.

2.3.2. Teoría Situacional

Es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo el cual, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores.

La Teoría Situacional asume que no hay una respuesta universal a todas las inquietudes porque las organizaciones, las personas y las situaciones varían y cambian constantemente. Así, para hacer lo correcto el administrador depende de una serie de variables en un ambiente interno y externo crítico y complejo.

La teoría situacional es la primera teoría que pone énfasis en lo que es la relación organización-ambiente. Se puede definir el ambiente de dos maneras:

1. Como un conjunto de personas, grupos y organizaciones que tienen relaciones de intercambio con una organización.

2. Como un conjunto de condiciones económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.

El ambiente puede proporcionar recursos y oportunidades, pero también puede proporcionar limitaciones y amenazas, estos extremos ya forman parte de la estrategia organizacional.

Las variables que presentan mayor impacto sobre las organizaciones son:

1. El tamaño de la organización
2. Adaptación al ambiente
3. Las tareas
4. Las personas
5. Las estrategias
6. La tecnología usada

2.3.2.1.Liderazgo ejecutivo

El liderazgo ejecutivo se ve en diversas organizaciones, industrias, gobierno, asociaciones no lucrativas, etc. El modelo define cuatro grandes procesos para gestionar la estrategia que son:

- Definición Alineación Ejecución
- Evaluación de desempeño de la misma.

En este contexto el liderazgo debe estar enfocado y alineado perfectamente a la ejecución de los propios objetivos estratégicos de la organización, para lo cual se debe definir la competencia de liderazgo, sobre todo en tres sentidos: desarrollo de líderes, desarrollo de equipos de alto desempeño y liderazgo en acción.

2.3.2.2. Liderazgo persuasivo

El líder persuasivo es aquel que sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización. El concepto de liderazgo persuasivo se aplica en la vida organizacional y personal de una persona que influye hacia las demás personas de

una manera consistente... Tiene que ver con la capacidad de impulsar y orientar todas las decisiones y esfuerzos para alcanzar los objetivos estratégicos de cualquier institución y se relaciona con la forma en que el líder interactúa con su familia y personas cercanas.

La clave del éxito en el siglo XXI está directamente relacionada con el liderazgo persuasivo: Con las habilidades que la persona desarrolle para desempeñarse como líder y para la influencia de los líderes.

2.3.2.3.Liderazgo de delegación

Es el liderazgo que da poder a los miembros del equipo para que asuman más responsabilidad y hagan un trabajo más independiente. No es “ceder el poder a los empleados”, es algo que tristemente ya ocurre en muchas organizaciones, para hacer precisamente menos, y no buscar la excelencia en el servicio a las personas, es liberar el poder positivo de las personas, para mejorar la calidad, buscar la excelencia y alcanzar la máxima plenitud.

No es decirles “tienen autoridad para hacer lo que ustedes quieran”, porque eso, salvo en contadísimas excepciones, significa una anarquía que no beneficia ni a la empresa ni a los clientes.

1. Si una tarea no es necesaria, elimínala.
2. Si una tarea es necesaria, pero puede hacerla otra persona, déla en ella.
3. Si una tarea no se puede delegar y es fundamental para la consecución de un objetivo, hágala usted mismo, tan bien como le sea posible.
4. Delegación sin control y supervisión, no sirve de nada.

2.3.2.4.Liderazgo formal

El liderazgo existe en muchos lugares dentro de la organización tanto formal como informalmente. El liderazgo formal, que es el que ejercen los nombrados o elegidos para cargos de

autoridad, conlleva actividades como fijar la dirección, proporcionar símbolos de la misión, asegurar que se realicen las tareas, apoyar el desarrollo de recursos y modelar la importancia de los clientes, es decir es el que esta preestablecido por la organización.

Por otra parte, las personas, que se vuelven influyentes, ejercen liderazgo informal, porque poseen aptitudes o recursos especiales valorados o necesitados por otros (Handy, 1997). Entre los ejemplos del liderazgo informal, figuran el ser el puntero de la reorganización de la biblioteca profesional o el iniciar un enfoque innovador y multidisciplinario para un problema de investigación (Tichy, 1997).

2.3.3. Teoría Socio crítica

La teoría socio crítica propone un modelo de cambio basado en el conflicto y en el acuerdo. La competición por el poder y los recursos llevan a una forma de resolver los conflictos a partir de los acuerdos de la búsqueda de consenso. La investigación-acción, como forma de reflexionar y replantearse la realidad, puede ser una de las estrategias centradas en esta teoría.

Esta teoría se puede entender partiendo de dos enfoques que el propio Ball maneja. En primer lugar, se refiere a las perspectivas y los compromisos educativos de los profesores. Son las ideas sobre la práctica en el aula, las relaciones entre el profesor y los alumnos y la enseñanza brindada a estos que, a menudo, reposan en creencias más fundamentales sobre la justicia social y los derechos humanos, y sobre los fines de la educación en la sociedad (Ball, 1989, p.30-31). Se trata de la ideología de la enseñanza que el profesorado posee y pone en juego en su quehacer educativo. Con relación a los intereses del profesorado, individuales y colectivos, Ball aporta una sencilla pero interesante tipología cuando nos habla de intereses creados, ideológicos y personales.

En segundo lugar, este concepto, dentro de la obra de Ball, se concreta en la ideología de la Administración: Usamos ideología para referirnos a

ideas de las que es posible demostrar que ocultan o resuelven aspectos problemáticos de la vida social de un modo idealista o imaginario. En tal sentido, las explicaciones ideológicas sirven para asegurar la posición de los grupos dominantes. Es, por lo tanto, la ideología de la administración (Ball, 1989, p.31). Esta presión ideológica que pesa sobre las escuelas, ejercida por las administraciones educativas y por otros grupos de poder no se plantea por separado de la mencionada ideología de la enseñanza según la primera acepción del concepto. Pero añade el ámbito macropolítico que cada vez más se va viendo como necesario para entender la propia micropolítica.

2.3.3.1. Liderazgo Transformacional

El modelo de liderazgo transformacional de Bass (1981), habla de “liderazgo transformacional” como opuesto al “liderazgo transaccional” que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan.

Según el punto de vista de Bass y Avolio (1990), tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados.

Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional.

1. **Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático):** Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.
2. **Consideración Individualizada.** Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores.

Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.

3. Estimulación Intelectual: Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.
4. Liderazgo persuasivo: Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. (Bass y Burns, 1978, p.67). Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

Finalmente, hay varias maneras de ser transformacional. El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

De acuerdo a Bass, los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas. En un mundo cambiante, los líderes más importantes, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo (Bass, 1987, p.163).

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas:

1. Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.
2. Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
3. Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

Resumen del Liderazgo Transformacional:

1. La gente sigue a la persona que los inspira.
2. Una persona con visión y pasión puede lograr grandes cosas.
3. El modo de obtener las cosas es mediante una inyección de entusiasmo y energía.

El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados, cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. En este sentido, el líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso.

Al respecto, (Burns, 1978) manifiesta que los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores como resultado del palo o la zanahoria, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de

los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo. El mencionado autor refiere que el liderazgo es como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización.

Complementariamente, Avolio, Waldman & Yammarino (1991) construyeron la teoría del liderazgo transformacional a partir de los planteos anteriormente detallados. Los autores consideran que este tipo de liderazgo resulta un recurso efectivo en diferentes ámbitos, tanto civiles como militares. Bass describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado.

El liderazgo transformacional es el rol que desarrolla un tipo de líder para ayudar a tomar conciencia a los demás de sus posibilidades y capacidades, a liderar sus propias actividades dentro de la institución, pensando en su crecimiento y desarrollo profesional. El líder transformacional infunde valores a una organización que explicita el por qué y el para qué de la actividad de la organización (Alvares, 2002).

Se puede determinar que el líder transformacional debe motivar a sus trabajadores a que incrementan sus tareas, a trabajar en equipo, en mejoras de la institución educativa. Según el punto de vista Bass y Avolio (1990), tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados y estimulan intelectualmente a sus subordinados. Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional.

De acuerdo con Yukl & Van Fleet (1992), la mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descriptas.

2.3.3.2. Liderazgo Administrativo

Las nuevas tendencias, en el campo de la administración educativa, señalan al director como el líder de la escuela. Esta es una gran responsabilidad, ya que el ejercicio del liderazgo tiene una variedad de dimensiones en las que se debe focalizar el director para convertirse en el líder que necesitan las escuelas, actualmente. Una de las dimensiones cruciales en el ejercicio de sus funciones es la de ejercer liderazgo administrativo. Esto requiere que cada directivo de escuelas posea el conocimiento, las destrezas y los atributos para entender y mejorar la escuela como organización y atender todos los asuntos relacionados con la operación adecuada de la escuela.

El director de una Institución Educativa, como un líder administrativo, está a cargo de la fase operacional de la institución, así como la responsabilidad de planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las actividades que se llevan a cabo en el colegio. El dominio de estas competencias permite realizar con eficacia las prácticas administrativas correspondientes hacia el logro de la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales.

A través de los años, los directores de escuela habían llevado a cabo todos estos procesos administrativos de la forma tradicional. El director era la máxima autoridad en la escuela, pero limitada por las leyes y reglamentos escolares. La responsabilidad en la toma de decisiones estaba ubicada en el nivel central del Departamento de Educación, siguiendo el patrón de una estructura burocrática, según definida por la teoría de Max Weber.

Los administradores, en especial los directores de las escuelas, deben estar preparados con las competencias necesarias para promover e implantar los cambios que les corresponden como líderes administrativos de la

institución. Por esta razón, el director escolar debe tener una visión clara del liderazgo administrativo, las teorías, los procesos y los principios que utilizará como base para atender todas las situaciones que se le presenten. Su responsabilidad mayor es la de implantar los planes operacionales, aplicando los procedimientos administrativos descentralizados. El líder administrativo tiene esta función para facilitar la labor de los docentes, llevando a cabo todos los procesos para que se pueda mejorar la calidad educativa.

El trabajo del líder administrativo no es fácil, pues su tiempo va a dedicar a los asuntos operacionales, pero sin perder de perspectiva que la finalidad de la escuela es propiciar el logro de la excelencia académica. De acuerdo a Stoner, Freeman y Gilbert (1997) la administración es el proceso sistemático de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ésta para alcanzar las metas establecidas.

2.3.3.3. Liderazgo político

Cuando una persona tiene la capacidad de movilizar o inspirar a la gente, para que alcance ciertos objetivos de una manera satisfactoria, se puede decir que tiene liderazgo político. Sin embargo, los hechos políticos que han ocurrido en los últimos 20 años en Centroamérica, nos han heredado una cultura política caudillista; es decir, que estamos acostumbrados a tener en nuestras organizaciones un jefe supremo, un jefe que controla toda la organización. Por eso, muchas veces se confunde el caudillismo con el liderazgo político, lo que ha hecho que la población elija gobiernos de estilo autoritario y militar, que han afectado el proceso democrático en Centroamérica.

De allí, surge la importancia de construir un nuevo liderazgo político, con una nueva idea de lo que debe ser un líder, bajo esta modalidad, reconstruyendo los conceptos y definiciones que la gente tiene de los líderes políticos. Esto quiere decir, hacer nuestra propia explicación de liderazgo político, pero poniéndonos nosotros mismos como ejemplo, siendo nosotros mismos el motor que haga el cambio de pensamiento, lo que a su vez

generará ese nuevo liderazgo político que nuestra organización y nuestro país necesita.

En la nueva época que estamos viviendo, se marca la falta de liderazgo político, por eso es importante pensar en un relevo generacional, es decir, que nuevos líderes tomen las riendas de los partidos políticos, pero con nuevas ideas, nuevos conceptos; nuevas formas de hacer política, que nos ayude a conseguir el bienestar de la población. Si logramos alcanzar estas metas, estaremos construyendo un nuevo liderazgo político.

2.3.3.4. Liderazgo informal

En toda organización existe, por la propia naturaleza social humana, estructuras jerárquicas que organizan grandes grupos de individuos. Estos establecen normas, conductas y creencias, teniendo en cuenta que el ser humano precisa ceder parte de su libertad a otros, para que estos lo organicen. De este modo, en la empresa, estas estructuras acostumbran a ser considerablemente claras; es decir, las personas que tienen responsabilidades, ostentan la autoridad suficiente para que sus criterios sean seguidos por el resto. No obstante, los grupos seguidores generan lazos entre ellos. Estas relaciones crean nuevos grupos, llamados grupos informales.

Los grupos informales se caracterizan por el establecimiento de relaciones afectivas y laborales sin que estas hayan sido estipuladas por los grupos formales de la empresa. Entre ellos, destacan personas que, por sus propias características carismáticas, intelectuales u otras, son seguidos por los miembros del grupo informal. En consecuencia, las influencias que se ejercen, entre ellos, pueden ser considerables, incluso, puede afectar al rendimiento laboral. Entre ellos, de acuerdo con Elton Mayo, existen normas de conducta, castigos, premios y control, que originan medidas de protección ante las adversidades que acontecen en la organización.

2.3.3.5. Liderazgo Autoritario

Este estilo de Liderazgo se orienta a la tarea y la acción. Se premia la disciplina, la obediencia al líder y la eficacia. También, toma decisiones sin consultar a nadie, determina solo las actividades y organiza sin participar en las tareas.

El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación, utilizados por el líder, no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado. Las principales características del liderazgo autoritario, son:

1. Solo habla él.
 - 1.1. Es aquel que toma solo todas las decisiones (incluso las más importantes) sin consultar a los demás integrantes. No escucha opiniones ni acepta críticas. Se cree sabelotodo. Impone su voluntad con mañas o por la fuerza.
2. No confía en él.
 - 2.1. Tiene claro lo que hay que hacer y está seguro que es la única forma correcta de hacerlo.
 - 2.2. Él es el que distribuye las tareas. Generalmente da órdenes y sólo acepta recibir respuestas de esas órdenes que da.
 - 2.3. Cuando se retira, el grupo es incapaz de seguir solo.
 - 2.4. Concentra toda la información y busca mantener desinformados al resto, para él, el secreto es un poder.
 - 2.5. Acapara todo el trabajo. Quiere controlar hasta los detalles más pequeños. No delega nunca.
 - 2.6. Tiene una relación personal con cada integrante, pero no fortalece la comunicación entre los miembros para poder ejercer el control de la organización.

2.3.3.6. Liderazgo Interpersonal

El líder interpersonal emplea las actuaciones privadas de la persuasión; la charla personal e informal es el vehículo primario de la conversación. El líder antagonista, en cambio, utiliza las actuaciones públicas de la persuasión. Ofrece a los subordinados oportunidades para “expresarse”, si están dispuestos a aprovecharlas.

Es también el lograr que otra persona haga algo que nosotros queremos y esto solamente se logra cuando dominamos la comunicación. Este estilo de liderazgo establece algunas características como: Delegar, trabajar en equipo y servir a los subordinados.

2.3.3.7. Liderazgo Laissez Faire

Este estilo de liderazgo se caracteriza por que Confía todo a la espontaneidad de los miembros del grupo. No asigna tareas. Permite hacer. No sanciona ni evalúa. Es inseguro y por lo tanto permisivo. Establece un alto grado de Delegación, supervisando cada uno de los seguidores.

1. Muestra poca preocupación, tanto por el grupo como por la tarea.
2. Procura no involucrarse en el trabajo del grupo.
3. Evade la responsabilidad por el resultado obtenido.
4. Da libertad absoluta para que trabajen y tomen decisiones.
5. Proporciona información sólo cuando se lo solicitan.
6. Deja que el grupo se organice.

2.3.3.8. Liderazgo centrado en principios

El liderazgo centrado en principio (PCL por sus siglas en inglés) se pone en práctica a través de cuatro niveles, pero de adentro hacia afuera:

1. Personal (mi relación conmigo mismo)
2. Interpersonal (mis relaciones e interacciones con los demás)
3. Gerencial (mi responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo una tarea)

4. Organizacional (mi necesidad de organizar a las personas: agruparlas, capacitarlas, compensarlas, construir equipos, resolver problemas y crear una estructura, estrategia y sistemas acordes a ello)

Es necesario trabajar sobre todos ellos. Con respecto a los dos primeros, es necesario:

1. **Confiabilidad en el nivel personal:** está basada en el carácter (lo que uno es como persona) y en la capacidad (lo que uno puede hacer). Muchas personas buenas y honestas pierden gradualmente su confiabilidad profesional pues caen en la rutina hasta convertirse en gente obsoleta dentro de las organizaciones. Otras piensan que no es necesario desarrollar su carácter y se conforman con saber usar técnicas manipuladoras para resultados en el corto plazo, pero luego no se los considerará dignos de confianza, ni demostrarán sabiduría en sus decisiones.
2. **Confianza en el nivel interpersonal:** la confiabilidad es el cimiento de la confianza. La confianza es como una cuenta bancaria emocional a nombre de dos personas que les permite establecer un acuerdo yo gano, tú ganas. Si dos personas confían recíprocamente, pueden disfrutar de una comunicación clara, de empatía, de sinergia y de una interdependencia productiva. Si una de ellas es poco competente, el problema puede solucionarse con capacitación. Pero si tiene defectos en el carácter, entonces, debe formular y cumplir compromisos para así acrecentar su seguridad interior, perfeccionar sus habilidades y reconstruir relaciones de confianza.

2.3.4. Teoría Z del Contexto

La teoría Z destaca la importancia del comportamiento humano, dentro de la organización, para conseguir los objetivos marcados y señala las pautas y directrices aconsejables para ayudar a mejorar ese comportamiento en bien de todos, de las propias personas y de la empresa.

Al profundizar en la teoría Z, se vislumbra que su aplicación al campo de la educación en la familia es directa, pues la base de ambos campos consiste en motivar la voluntad hacia un objetivo determinado. A la hora de plantearse el caso educativo, se trata de motivar la voluntad hacia el bien. Una de las bases es la conveniencia de vivir las virtudes. La teoría Z se incorpora a las teorías Contemporáneas de Administración, es propuesta por el japonés (Ouchi, 1984).

2.3.4.1.Liderazgo en equipo

En el mundo complejo, caótico y cambiante que caracteriza el fin de milenio, se hace necesario un tipo de liderazgo similar al que ejercen los jugadores de un equipo de fútbol en la cancha, según el cual todos deben dar lo mejor de sí, tener iniciativa, responder de manera ágil y oportuna de acuerdo a la lectura cambiante de movimientos en el campo de juego, intuir las próximas jugadas del contendor y anticiparse, confiar en los coequiperos y construir un acoplamiento basado en el conocimiento de las debilidades y fortalezas de cada uno. El papel del líder formal se asemeja mucho más al del coach o entrenador técnico, cuya misión fundamental es entrenar, facilitar la sinergia y velar porque la mística, la disciplina y la confianza posibiliten los resultados esperados.

En esta nueva modalidad de liderazgo, la clave está en el “empoderamiento” de todas las personas y no en el líder estilo Superman, que cree que se las sabe todas, es el único que piensa, decide y actúa como “salvador” de un pueblo anónimo y dependiente. En consecuencia, se hace necesario desatar la noción de liderazgo del jefe para poder protagonizar de manera conjunta y oportuna los tipos de cambio que se requieren.

2.3.4.2. Liderazgo integrador

El liderazgo integrador tiene la capacidad de iniciar y sostener procesos de colaboración colectiva entre los múltiples actores de la sociedad. Estos procesos pueden detonar cambios en el comportamiento ciudadano y fortalecer las estructuras institucionales. Los resultados de este ejercicio son: la consolidación de la democracia, la práctica de la

tolerancia y la aceleración del desarrollo humano de las comunidades. Este tipo de liderazgo combina las características de los dos anteriores. Son buenos en las técnicas del management y de inspirar a la gente que se relaciona con ellos.

Liderazgo Inspirador y transformador se centralizan en el corazón, con un buen uso de la inteligencia emocional. No tienen mucho dinero, lideran con el ejemplo, son buenos para hacer lo que predicán.

Este tipo de líder transforma y desarrolla a los subordinados y los eleva a niveles más altos de necesidad y necesidades. Los subordinados toman un ascensor y evitan la escala de Maslow, llegando de frente al nivel más alto de necesidades del hombre: trascender, dejar huella y autorrealizarse. El líder transformador impulsa a los subordinados a pasar por encima de sí mismos y orientarse a causas trascendentes. Las personas no trabajan por recompensa, sino por compromiso y sienten que su trabajo está alineado con sus intereses más profundos. Este líder estimula, intelectualmente, a su personal fomentando la creatividad y entregando poder. Además, manifiesta una preocupación auténtica por sus empleados.

Dentro del tema de gestión también se puede citar algunos textos referentes al quehacer educativo institucional como es: El manual del director.

Manual del Director. En el presente documento, se encuentra los fundamentos sobre gestión y liderazgo, que se detalla a continuación.

4. Concepto de gestión:

Según el Manual del Directivo del Ministerio de Educación (MD. MINEDU, 2014), define a la gestión como la acción y al efecto de administrar o gestionar un proyecto. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado.

De igual manera una gestión, entonces, podrá estar orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo, pero también puede referir

a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una organización, un negocio, e incluso a nivel gobierno, es común que la tarea que lleva a cabo el gobierno de un determinado país sea también denominada como gestión.

En si gestión consiste es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener.

En tanto, nos podemos encontrar con diversos tipos de gestión, dependiendo del ámbito en el cual se desarrolle la misma como:

1. La gestión social
2. La gestión de proyectos
3. La gestión del conocimiento
4. La gestión ambiental.

5. Dimensiones de la gestión Educativa

MINEDU (2014) propone cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria

5.1. Dimensión institucional

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

5.2. Dimensión pedagógica

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje.

La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

5.3. Dimensión administrativa

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño, el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles, la organización de la información y aspectos documentarios de la institución y la elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

5.4. Dimensión comunitaria

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas; además de integrar y participar de la cultura comunitaria.

También, alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

6. Procesos de la Gestión Educativa

MINEDU (2014) refiere que para lograr los fines institucionales en la gestión educativa, se dan una serie de procesos multidisciplinares y complejos, por lo que la institución debe definir aquellos que respondan a sus necesidades y al contexto del cual son parte para una adecuada gestión.

Los procesos de la gestión dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y de otras instituciones vinculadas a ella, con miras a “conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa” (Mascort, 2000, p. 11). Con el fin de ofrecer un servicio de calidad, Álvarez (1998) manifiesta que “coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes” es importante para que la calidad en la educación mejore continuamente en los procesos de la gestión.

Es a través de la aplicación de este ciclo que la dirección de una institución educativa planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles (Chiavenato, 1999, p.122).

1. Planificación

En esta fase, el director con su equipo decide qué hacer y determina el cómo, a través de estrategias que convierten a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo a la misión y visión del Proyecto Educativo Institucional.

La gestión es fundamentalmente un proceso de toma de decisiones. Hay que decidir sobre: qué debemos hacer para lograr nuestros objetivos, por dónde empezar, cómo lo haremos. Lo que implica pensar también en: con qué recursos contamos, qué requerimos para lograr lo que nos proponemos, qué obstáculos tenemos que vencer.

Para Ander-Egg (1993) afirma que planificar consiste en utilizar un conjunto de procedimientos, mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que buscan el propósito de influir en determinados acontecimientos, para alcanzar una situación elegida, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.

1.1. Los niveles de planificación

Se puede hablar de planificación a nivel del sistema educativo, a nivel de los centros educativos y a nivel de los profesores, según sea el ámbito a que nos referimos, así como considerar diferentes productos de la planificación.

De acuerdo con lo visto, anteriormente, la atención al objeto prioritario nos permite hablar de:

1. La planificación estratégica, preocupada fundamentalmente de la especificación mediante objetivos de las políticas ya definidas.
2. La planificación operativa, aplicable a situaciones concretas y dirigidas a desarrollar actuaciones.

La planificación estratégica es por naturaleza de mediano y largo plazo y en ella tienen más importancia los principios y las líneas de acción que las actuaciones.

Para que el proceso de planificación se lleve a cabo con éxito, es necesario que contemos con los siguientes insumos, los que serán elaborados a partir del levantamiento de información de la realidad, que será registrada en instrumentos, permitiendo priorizar las necesidades, reconocer los intereses y expectativas de la población, de la comunidad en la que se encuentra la institución educativa:

- 2.1. Un diagnóstico de su realidad: implica el reconocimiento de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la población de la comunidad educativa, en los aspectos socioeconómicos, culturales y educativos.
- 2.2. La fijación de metas: son prioridades que se plantea la institución educativa en concordancia con el Plan Estratégico.
- 2.3. Las líneas de acción: Son directrices que orientan la gestión y que viabilizan la implementación del Plan Estratégico. Incide directamente con la organización de la institución.
- 2.4. Los recursos: Son los insumos y las potencialidades con que cuenta el director para desarrollar su gestión. Pueden ser humanos materiales y financieros.

2. Ejecución

De acuerdo con el Manual del Directivo del Ministerio de Educación MINEDU (2014) manifiesta que hacer es un primer momento de ejecución acorde a lo planificado. Implica el desarrollo de la gestión, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes, padres de familia y otros agentes; así como el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos.

Durante la ejecución, cobran vital importancia los procesos de organización de los recursos existentes, la división de las tareas, la toma de decisiones, así como la delegación de funciones. Se debe tener cuidado en no caer en la mecanización, ya que la delimitación excesiva de tareas puede conducir a la súper especialización y, con ella, la potenciación de una estructura vertical. También, es

importante tener en cuenta que se puede caer en la rutinización de tareas, si su ejecución no goza de un suficiente marco de autonomía.

La distribución de tareas no es solo un proceso técnico, ya que se enlaza con las concepciones que se tienen de la organización y suele expresar las peculiaridades, tanto del modelo organizativo como del sistema de funcionamiento adoptado.

3. Evaluación y monitoreo

Verificar esta etapa permite asegurar que la ejecución responda a la programación; además, posibilita revisar el esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó para el logro de los objetivos y metas trazadas, en las diferentes áreas, consideradas en la planificación. Asimismo, se podrá introducir reajustes a la programación y a la asignación de recursos.

Con esta evaluación, se podrá identificar aquellos aspectos que son importantes mantener y aquellos que requieren un mejoramiento para el logro de los objetivos institucionales.

Actuar implica un segundo momento de ejecución del proceso de gestión, pero considerando los resultados de la evaluación y considerando los reajustes necesarios durante el proceso para la consecución de las metas.

4. Instrumentos de la Gestión Educativa

La comisión responsable de organizar esta revisión ha empezado por conocer el PEI actual y observa que está conformado por varias partes y que, además, existen otros instrumentos que se traducen en la documentación que es necesaria para presentar a la UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local. Además del (PEI) se tiene otros como: Proyecto Curricular de Centro (PCC), el Plan Anual de Trabajo (PAT), Reglamento Interno (REI) y otros. (MINEDU, 2014 p. 52).

El Manual del Director hace referencia a gestión y liderazgo como lo específica a continuación:

1. Gestión Educativa

La gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten a una institución o a una secretaría de educación lograr sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos. En otras palabras, es fundamental lograr que todos “remen hacia el mismo lado” para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente. (MINEDU, 2014, p. 55). De ahí, surge la importancia de tener en cuenta los cuatro ámbitos de la gestión educativa.

Una buena gestión escolar facilita el trabajo organizado y favorece el desarrollo de las competencias. Así, el establecimiento educativo es un espacio donde ocurren los procesos de enseñanza, aprendizaje y la convivencia entre los diferentes actores. Para los niños, niñas y jóvenes es también un lugar en el que, además de aprender y desarrollar sus competencias, se construyen relaciones de amistad y afecto y fortalecen la construcción de sus estructuras éticas, emocionales, cognitivas y sus formas de comportamiento.

Es también en el establecimiento educativo donde se materializan el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el currículo y el plan de estudios y se concretan la planeación curricular, las actividades pedagógicas, las evaluaciones y autoevaluaciones y las relaciones con diferentes interlocutores de la comunidad Educativa y otras entidades.

El PEI, el plan de estudios y el plan de mejoramiento son herramientas para orientar las acciones escolares hacia el logro de las metas que el equipo directivo definió, en compañía de los demás integrantes de la comunidad educativa. Estos propósitos, metas y acciones permiten que una institución tenga una “carta de navegación” que debe ser conocida por todos, para lograr el compromiso de cada uno, bajo el liderazgo del director y de su equipo directivo.

Este compromiso incluye la movilización y canalización del trabajo hacia el alcance de los objetivos en los plazos establecidos. Para ello, el seguimiento y la evaluación permanentes, de los planes y acciones, permiten alcanzar las metas y los resultados propuestos, ajustando y corrigiendo las acciones oportunas. Asimismo, se trata de poner a marcha un sistema de gestión con sus fases correspondientes.

1.1. Las instituciones y su mejoramiento

Según el Manual del Directivo del Ministerio de Educación (MD. MINEDU, 2014, p. 67), las instituciones educativas, que adelantan procesos intencionales de mejoramiento, comparten una serie de características que permiten la obtención de los resultados:

Saben hacia dónde van, es decir, cuentan con un PEI conocido y consensuado en el que se establecen claramente los principios y fundamentos que orientan su quehacer. Estos principios se concretan en la misión, la visión y los valores institucionales, los cuales son la base para la definición de los objetivos y la estrategia pedagógica.

1.1.1. Liderazgo versus Gestión

Con los años, los términos gestión y liderazgo han sido tan estrechamente relacionados que los individuos en general, piensan en ellos como sinónimos. Sin embargo, este no es el caso, incluso teniendo en cuenta que los buenos gerentes tienen la capacidad de liderazgo y viceversa. Con este concepto en mente, el liderazgo puede ser visto como:

1. Centralizado o descentralizado
2. Amplio o centrado
3. Toma de decisiones orientadas
4. Intrínseco o derivados de alguna autoridad

1.1.2. Clima Institucional

Si el clima de una institución educativa se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos y en las maneras cómo se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones, la formación en valores requiere de espacios, procesos y prácticas donde la mediación positiva de conflictos, la participación en la construcción de normas y la no discriminación por ningún tipo de motivos, constituyan el clima de una institución educativa.

Es muy importante el tema de clima Institucional, en cada una de nuestras escuelas, ya que esto permite que todos los estamentos que conforman una comunidad educativa trabajen de manera conjunta en equipo apuntando todos a consolidar la visión de la institución que conforman el respeto y la tolerancia que debe existir entre unos y otros es clave para que ese engranaje humano pueda convivir con armonía, sin él es muy difícil lograrlo.

1.1.2.1. Clima organizacional según diferentes autores

Chiavenato (1984) afirma que: “El clima organizacional constituye el medio interno de una organización. Se percibe de diferentes maneras por diferentes individuos” (p.464). Así, algunas personas son más sensibles que otras y pueden percibir de diferentes formas ya sea negativamente o de forma satisfactoria. El clima que se produce, en el interior de su institución, es el resultado de un conjunto de aspectos formales e informales de la misma organización y de las relaciones entre miembros de la institución Educativa.

Pulido (2003) señala “La percepción del micro entorno que surge como resultado tanto de pautas de comportamientos cotidianos y diferenciadas, así como de valores, influyen y afectan el significado; además de la relación con las personas

involucradas en ella” (p.77). De esta forma, los sujetos van intercambiar ideas y poner en práctica sus valores, creando un ambiente dentro de la institución.

3 Definición de términos básicos

1. **Educación:** según la ley general de educación, 28044, “la educación es un proceso de aprendizaje y de enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Se desarrolla en instituciones educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad” (Ministerio de Educación, 2003, p. 25).
2. **Gestión educativa.** La gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente. En los años 60 que, en Estados Unidos, se empieza a hablar del tema; en los setenta en el Reino Unido y en los ochenta en América Latina. Actualmente, se complementan lo administrativo con lo pedagógico, buscando una educación de calidad centrada en los aprendizajes, en el respeto a la diversidad y en la participación corporativa en la conducción de la institución.
3. **Liderazgo.** El liderazgo está basado fundamentalmente en autoridad personal; un líder puede ser definido como una persona capaz de unir a otro para el logro de un objetivo determinado o el arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines; consiste fundamentalmente que el gerente líder posea buena capacidad expresiva, intelectual y social.
4. **La coordinación.** Es un proceso integrador o sincronizador en los esfuerzos y acciones del personal, en calidad tiempo y dirección, de suerte que funcione armónicamente y sin fricciones y duplicaciones, a fin de satisfacer y alcanzar los objetivos y metas establecidas por la institución.
5. **Evaluación.** Con la evaluación, se podrá identificar aquellos aspectos que son importantes mantener y aquellos que requieren un mejoramiento para el logro de los objetivos institucionales.

- 6. Gestión escolar.** Cae por su propio peso el decir que la gestión escolar busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo tanto, la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica.
- 7. Propuesta de gestión.** Es el modelo y estilo de conducción, organización y funcionamiento de la I.E. para el logro de sus objetivos.
- 8. Instrumentos de gestión.** Es el conjunto de medios, elementos o diseños puntuales que orgánicamente cubren los distintos ámbitos del proceso de la gestión Educativa.
- 9. Dirección.** la función del director es hacer que todos los miembros de la organización deseen alcanzar los objetivos y metas establecidos por ellos mismos, a través de la orientación, coordinación, y motivación del personal. La dirección debe estar presidida por un gerente o director, esta autoridad debe poseer las cualidades necesarias para dirigir esta institución con eficacia y eficiencia.
- 10. Conflicto.** Es aquella situación en la cual dos o más partes perciben tener objetivos incompatibles, y así lo expresan. El conflicto es una excelente oportunidad para crecer y mejorar, aprender a conducirlo contribuye a un desafío en la búsqueda de respuestas y soluciones creativas.
- 11. Satisfacción laboral.** Reacción afectiva de agrado o complacencia que se suscita en una persona por la presencia o ausencia de una situación específica de trabajo.
- 12. Respeto a Autoridad:** Reconocer y respetar la jerarquía de mandos, responsabilidad, autoridad, status de las personas en la organización de la que formamos parte y comprender el impacto que dicha jerarquía tiene sobre el comportamiento humano, incluido el nuestro.

13. Adaptación: Prever y aceptar las consecuencias de las medidas prácticas que toma la empresa o institución ante determinadas situaciones.

14. Objetividad: Comprender que mantener relaciones humanas no tienen nada que ver con la intención de hacer feliz a todos o endulzar la cruda realidad.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Las hipótesis y variables

3.1.1. Hipótesis

Existe una relación significativa entre el liderazgo del Director y la gestión en la Institución Educativa, nivel secundario de “Molinopampa” del Caserío de Molinopampa del Distrito y Provincia de Celendín durante el año 2014.

3.1.2. Variables

3.1.2.1. Variable a correlacionar

V1 = Liderazgo Directivo

V2 = Capacidad de gestión del Director en la I.E. “Molinopampa”

3.2.Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICION DE VARIABLES		DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL			
Liderazgo directivo	Edward de Bono (2008) manifiesta que el liderazgo es conjunto de procesos que orientan a las personas y equipos en una determinada dirección, primordialmente a través de medios no coercitivos, hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, vinculados con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros en el logro de los fines y los valores generalmente olvidados por la cotidiana monotonía.	Covery (1993) menciona que un líder es resuelve sus vicisitudes, conflictos y problemas, mediante principios naturales para poder alcanzar un éxito perdurable.	Motivador	- Concreta los objetivos que se proponen. - Persiste y mejora las acciones administrativas. - Orienta el desarrollo de las actividades programadas.	- Cuestionario de preguntas - Encuesta
			Negociador	- Propone alternativas para la resolución de conflictos en la IE.	
			Proponedor	- El director propone alternativas para la resolución de conflictos.	
			Visionario	- Orienta la institución educativa a ser competitiva en el futuro.	
			Asertivo	- Dirige acertadamente la institución educativa	
			Permisivo	- Permite tomar decisiones en la administración educativa del plantel.	
			Comunicativo	- Comunica con usted de manera sencilla, respetuosa y asertiva.	
			Confianza	- Demuestra confianza a sus decentes de la Institución Educativa.	
			competitivo	- Trabaja con un alto grado de calidad.	
			Carismático	- Muestra empatía con sus colegas de la institución.	
	La gestión consiste es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir	Gestión se referirá a la acción y al efecto de	Gestión institucional	- Dirige acertadamente la institución educativa. - Comunica a su plana docente de manera asertiva y respetuosa.	

Capacidad de gestión del director	determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener. (Manual del director MED.)	administrar o gestionar un proyecto. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado. (Manual del director MED.)		<ul style="list-style-type: none"> - Asesora a sus docentes en el aspecto administrativo y pedagógico. - Participa en la elaboración de los documentos administrativos. - El director organiza el plan de monitoreo y supervisión en el centro educativo.
			Gestión administrativa	<p>Comparte y analiza con sus docentes las normas provenientes del MED. Incentiva a sus docentes con resoluciones de felicitación. Participa en las actividades programadas por la institución.</p>
			Gestión pedagógica	<p>Trabaja de acuerdo al nuevo enfoque. Promueve eventos sobre actualización docente. Realiza jornadas de intercambio de experiencias pedagógicas.</p>
			Gestión comunitaria	<p>Promueve un buen clima institucional entre sus docentes. Participa frecuentemente en reuniones planificadas por la red UPEN. Participa activamente en las actividades programadas por la comunidad.</p>

Fuente elaborada en base al manual del director.

3.3. Población y Muestra

Se trabajó con 07 profesores de las instituciones educativas cercanas al caserío de Molinopampa.

3.4. Unidad de análisis

Está conformada por cada uno de los profesores de las diferentes instituciones educativas de Educación Básica Regular, nivel secundario, aledañas al caserío de “Molinopampa” del distrito y provincia de Celendín durante el año 2014.

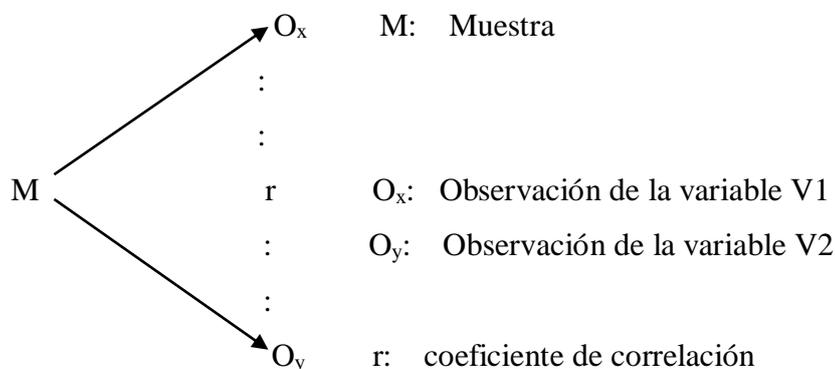
3.5. Tipos de investigación

El tipo de investigación que se desarrolló es una investigación no experimental, porque la variable X e Y no se manipula, solo se observa tal y como se da en su contexto natural. Por su nivel de profundidad, es correlacional, porque se va a determinar el grado de relación que existe entre la variable independiente y dependiente.

3.6. Diseño de investigación

En el presente trabajo de investigación, se utilizó el diseño de investigación descriptivo-correlacional, porque describe la situación prevaleciente en el momento de realizarse el estudio. Es correlacional, porque explica la relación entre dos variables utilizadas en la investigación, esto sirve para obtener una medida en cuanto al comportamiento de esas variables aplicada a otra situación; así como también, tiene como propósito medir el grado positivo o negativo de relación que existe entre la variable Liderazgo Directivo y la Capacidad de Gestión del director en la I.E. Molinopampa, además se observa y describe las dos variables.

Diseño descriptivo – correlacional



3.7. Técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos

3.7.1. La encuesta

La encuesta es una técnica que sirvió para realizar la respectiva recolección y análisis de datos obtenidas, mediante la aplicación de un cuestionario de preguntas dirigidas a los directores aledaños al colegio de Molinopampa; el mismo que permitió levantar información sobre el estilo de liderazgo que utiliza el director y la capacidad de gestión del mismo en la institución educativa. (Apéndices 1, 2, 3 y 4). En cuanto a las preguntas, fueron de tipo cerrada (preguntas con sus respectivos ítems o categorías seleccionadas) de fácil comprensión y aplicación.

Esta técnica permitió el acopio de datos de las variables: Liderazgo Directivo y la Capacidad de Gestión del Director de la Institución Educativa de Educación Básica Regular, nivel secundario de “Molinopampa” del Caserío de Molinopampa del Distrito y Provincia de Celendín durante el año 2014. De acuerdo a los ítems planteados, se tuvo una codificación numérica para el proceso de la información, lo que permitió reconocer los resultados porcentuales para ser analizados y explicados.

3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

En cuanto al procesamiento, este consistió en el recuento, selección, clasificación y ordenación de tablas o cuadros, precisamente codificados y tabulados. La tabulación se realizó en una forma electrónica y se sometió a un tratamiento por “técnicas de análisis matemático” principalmente de carácter estadístico, para determinar el significado de aquellas relaciones más significativas y en obtener como resultado la existencia de una coherencia sobre el liderazgo y su relación con la gestión en la Institución Educativa de “Molinopampa” del caserío de Molinopampa, del distrito y provincia de Celendín durante el año 2014. Para el análisis de datos, se utilizó principalmente el Excel y el paquete estadístico “Statistical Package for Social Sciences” (SPSS, VERSIÓN 21 Windows).

3.9. Validez y confiabilidad del instrumento de investigación.

La validez se determinó mediante el juicio de expertos y la confiabilidad con Alfa de Cronbach, obtenido mediante la aplicación de (SPSS versión 21), arrojando una validación positiva de (0,792).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan y se discuten los resultados de la etapa de recolección y análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación de un cuestionario al Director y Docentes de la Institución Educativa de “Molinopampa”. Para levantar la información del estilo de liderazgo que pone en práctica el director y cómo influye en la gestión administrativa.

Los ítems planteados tuvieron una codificación numérica (N=1; A=2; CS=3; S=4)¹ para el procesamiento de la información, la que permitió conocer los resultados porcentuales para ser analizados y explicados.

Se garantiza la fiabilidad de los datos, luego de aplicar un cuestionario de preguntas a 7 docentes y al director de la Institución Educativa de “Molinopampa”, la misma que fue sometida a su validación a través del alfa de Cronbach.

4.1. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

4.1.1. Caracterización de liderazgo (V1)

La mejor forma de describir la relación que produce el liderazgo con la gestión en la institución educativa de “Molinopampa”, es observando cómo es el trabajo del director como conductor del colegio y de sus docentes en base a su experiencia aplicando un estilo de líder.

El mundo de la gestión de empresas está siempre en continuo movimiento. Y, hoy en día, puede decirse que en movimiento acelerado. El bombardeo de “técnicas” de gestión, especialmente procedentes de los Estados Unidos, es continuo. Pero esta invención de novedades es más aparente que real. En muchas ocasiones, son temas ya viejos y conocidos de antaño, vestidos de nuevos ropajes. Pero esto tiene al menos, una gran ventaja: atraer la atención de los directivos líderes dentro de la gestión administrativa.

Esto no significa que no exista realmente estilos modernos de liderazgo ni técnicas y métodos totalmente nuevos de gestión, la cual permitan darle una nueva dinámica a la administración educativa. Por eso, es importante realizar estudios que impliquen la recolección de información de campo, en la cual se puede recoger la percepción del trabajador sobre la institución y la percepción de la comunidad.

Por tal razón, se realizó una investigación en la institución educativa de “Molinopampa”, aplicando un cuestionario de preguntas al director y docentes que laboran en el colegio.

Lógicamente, este cuestionario de preguntas habrá de adaptarse a las circunstancias y situaciones de cada institución y a los objetivos reales que se pretende alcanzar. El instrumento aplicado requiere un sistema de cuantificación y evaluación que pretende conocer los resultados obtenidos y poderlos comparar con los idóneos y con otros del sector. Estos resultados, debidamente, cuantificados deben servir para establecer objetivos de mejora y para mediciones y comparaciones futuras.

Para efectos de la presente tesis y para caracterizar dicha información, se procedió a señalar las dimensiones de liderazgo: motivador, permisivo, comunicativo, visionario, asertivo, competitivo, etc.

El instrumento del recojo de información fue un cuestionario de preguntas. Las preguntas fueron de tipo cerrada (preguntas con su respectivo ítem o categorías seleccionadas) de fácil comprensión y aplicación. Este fue direccionado para la captura de los datos más relevantes (ver anexo 1), aplicada en el mes de mayo del 2014 al director y docentes del colegio de “Molinopampa”, el cuestionario estuvo estructurado teniendo en cuenta las variables del trabajo de investigación. Además, se determinó el tipo de diseño que se aplicara durante el proceso investigativo. Por otro lado, cabe resaltar que el presente trabajo está sustentado en las cuatro teorías propuestas por Coverly Stephen (1993) Teoría Situacional, Teoría sociocrítica, Teoría de Contingencia y teoría Z del contexto.

El ambiente puede proporcionar recursos y oportunidades, pero también puede proporcionar limitaciones y amenazas, estos extremos ya forman parte de la estrategia organizacional. Todo esto tiene que ver con el tamaño del grupo u organizaciones y la tecnología que tenga la institución.

Celendín no contaba con este tipo de diagnóstico referente al liderazgo y su relación con la gestión.

4.1. Variable 1 Liderazgo

4.1.1. Dimensión Motivador

Tabla 1. Distribución numérica y porcentual del liderazgo y su relación con la gestión en la dimensión motivador en la I.E. “Molinopampa”.

1.-MOTIVADOR	NUNCA		AVECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
	N o	%	N o	%	N o	%	N o	%	N o	%
El Dir. de la I.E. concreta lo que se propone	2	28,57	3	42,86	2	28,57	0	0	7	100
El Dir. de la I.E. es persistente en lo que se propone	0	0	4	57,14	2	28,57	1	14,29	7	100
El Dir. reconoce los logros de sus docentes	0	0	5	71,43	0	0	2	28,57	7	100
El Dir. les sugiere en su trabajo	1	14,29	4	57,14	1	14,28	1	14,29	7	100
El Dir. orienta el desarrollo de sus actividades	2	28,57	2	28,57	3	42,85	0	0	7	100

Fuente: Encuesta a docentes sobre la dimensión de liderazgo Motivar.

Elaboración propia

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

El 71,43% de los docentes encuestados afirman que el director a veces reconoce los logros de sus docentes, llevando a un descontento, ya que no son reconocidos ni con una resolución de felicitación. De otro lado, el 57,14% de los docentes afirma que el director a veces es persistente en lo que se propone, de tal manera que genera un bajo liderazgo y por ende un mal manejo administrativo. Asimismo, el 57,14% de los docentes encuestados afirman que el director da sugerencias a sus docentes a veces sobre diversos temas educativos. Finalmente, el 28,57% de los docentes encuestados afirman que el director nunca orienta en desarrollo de sus actividades pedagógicas. Además, este mismo porcentaje de docentes sostienen que el director nunca concreta lo que se propone. Por otro lado, el 14,29% afirma el director nunca sugiere en las actividades pedagógicas ni administrativas.

Los resultados obtenidos de la dimensión Motivador nos permiten encontrar relación con los resultados en la investigación realizada por Rincón (2005), pues corrobora que los directores continúan con el estilo tradicional de gestión. De igual forma, dichos resultados obtenidos en el trabajo de investigación lo relacionamos con la teoría de contingencia de Fiedler, ya que sostiene que el liderazgo de un líder es fijo e innato y no se puede cambiar el estilo de liderazgo de un director para ajustarse a las situaciones.

4.1.2. Dimensión Negociador Distribución numérica y porcentual del liderazgo y su relación con la gestión en la dimensión negociador en la I.E. “Molinopampa”.

Tabla 5 Negociador

1. NEGOCIADOR	NUNC		AVECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
	A									
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
El Dir. de la IE. Ayuda a solucionar conflictos de tipo laboral	0	0	4	57,14	1	14,28	2	28,57	7	100
El Dir. propone alternativas en la resolución de conflictos	0	0	4	57,14	2	28,57	1	14,29	7	100
El Dir. comenta a Ud., de las actividades cotidianas	0	0	2	28,57	3	42,85	2	28,57	7	100
El Dir. tiene un trato amable con sus docentes	0	0	0	0	2	28,57	5	71,43	7	100

Fuente: cuestionario sobre la dimensión de liderazgo negociador.

Elaboración propia.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

El 57,14% de los docentes encuestados afirman que el director de la institución educativa a veces ayuda a solucionar los conflictos de tipo laboral, la cual genera un descontento en la plana docente. Del mismo modo, se observa el mismo porcentaje de 57,14% certifican que el director a veces propone alternativas de resolución de los conflictos. Por otro lado, el 28,57% de los encuestados sostienen que director a veces comenta de las actividades cotidianas con la plana docente, generando malestar al interior de la institución Educativa.

El cuadro refleja, claramente, que el director tiene dificultades para solucionar los conflictos, esto se relaciona con la teoría situacional, pues asume que no hay una respuesta universal a todas las inquietudes de las personas, ya que son cambiantes e intervienen una serie de factores internos como externos.

Los resultados obtenidos de la dimensión Negociador permite encontrar relación con los resultados en la investigación realizada por Calle, Cleto (2008), pues corrobora que las instituciones educativas del Callao requieren de directores con rasgos de liderazgo transformacional, porque estos tienen objetivos y metas coherentes, una filosofía de gestión de calidad, una cultura de innovación y de comunicación, la toma de sus decisiones son colectivas, tiene una visión de futuro definido, formando otros líderes en los diferentes espacios de gestión. De igual forma dichos resultados obtenidos en el trabajo de investigación lo relacionamos con la teoría sociocrítica propone un modelo de cambio basado en el conflicto y en el acuerdo. La competición por el poder y los recursos llevan a una forma de resolver los conflictos a partir de los acuerdos y consenso. Bass, propone que los problemas, cambios, inseguridades y organización flexible llaman a líderes con visión seguridad y determinación que pueden mover a los

subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de quipo y metas compartidas.

4.1.3. Dimensión Proponedor Distribución numérica y porcentual del liderazgo y su relación con la gestión en la dimensión Proponedor en la I.E. “Molinopampa”.

Tabla 6 Proponedor

2. PROPONEDOR	NUNCA		AVECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
El Dir. propone trabajar en el aula con el nuevo enfoque	3	42,86	4	57,14	0	0	0	0	7	100

Fuente: cuestionario sobre la dimensión de liderazgo proponedor.

Elaboración propia.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

El 57% de docentes encuestados sostienen que el director a veces propone trabajar en el aula con el nuevo enfoque. De tal manera que genera un descontento con los demás docentes, quienes laboran con las nuevas propuestas del Ministerio de Educación. Por tal razón, conlleva a la falta de control en los documentos técnicos pedagógicos.

4.1.4. Dimensión Visionario Distribución numérica y porcentual del liderazgo y su relación con la gestión en la dimensión visionario en la I.E. “Molinopampa”.

Tabla 7 Visionario

3. VISIONARIO	NUNCA		AVECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
El Dir. es innovador	3	42,86	1	14,29	3	42,85	0	0	7	100
El Dir. comparte ideas nuevas a sus docentes	1	14,29	6	85,71	0	0	0	0	7	100

Fuente: cuestionario sobre la dimensión de liderazgo visionario.

Elaboración propia.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

El 85,71% de los docentes encuestados afirman que, a veces, el director de la Institución Educativa comparte ideas nuevas con sus docentes. En cambio, el 42,86% de los encuestados sostienen que el director nunca es innovador; por lo tanto, se nota un total descuido en el aspecto administrativo y técnico pedagógico de la institución.

El resultado obtenido en la dimensión visionario permite encontrar relación con los resultados arribados en la investigación realizada por Rincón (2005), pues se corrobora que el estilo del director que predomina es anárquico y autoritario, lo cual evidencia que

no ha habido innovaciones significativas en el estilo del director; el cual significa que se sigue con el estilo tradicional de gestión en la institución educativa. De igual forma, coinciden con los argumentos de liderazgo administrativo, ya que el director está a cargo de la fase operacional de la institución; así como la responsabilidad de planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar las actividades que se llevan a cabo en el colegio. Esto responde a la visión y misión de la institución educativa. Del mismo modo, se sigue el padrón de una estructura burocrática definida por la teoría de Max Weber

4.1.5. Dimensión Asertivo Distribución numérica y porcentual del liderazgo y su relación con la gestión en la dimensión Asertivo en la I.E. “Molinopampa”.

Tabla 8 Asertivo

4. ASERTIVO	NUNCA		AVECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
El Dir. toma decisiones correctas ante un problema	0	0	2	28,57	5	71,42	0	0	7	100
El Dir. con que frecuencia se dirige con respeto a Ud.	0	0	1	14,29	1	14,28	5	71,43	7	100

Fuente: cuestionario sobre la dimensión de liderazgo asertivo.

Elaboración propia.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

El 71,43% de los encuestados afirman que el director siempre se dirige con respeto a sus docentes, generando un buen trato entre la plana docente. Por otro lado, un 28,57% sostienen que el director a veces toma decisiones ante los problemas suscitados en el colegio. Por lo que permite que los conflictos lo solucionen los demás docentes.

Los resultados obtenidos en la dimensión Asertivo permite encontrar relación con los resultados arribados en la investigación realizada por Blanca Estrada (2005), pues se corrobora que la directora ejerce estilo autoritario con matices de estilo administrativo cuando se relaciona con los docentes y estilo interpersonal cuando se trata de liderazgo que ejerce con los alumnos poniendo énfasis en el cumplimiento de sus funciones. De igual modo, dichos resultados coinciden con la teoría situacional de Covery Stephen (1993), liderazgo de delegación, ya que el director delega el liderazgo a los demás del grupo a fin de que asuman mayor responsabilidad y mejorar la gestión.

4.1.6. Dimensión Permisivo Distribución numérica y porcentual del liderazgo y su relación con la gestión en la dimensión Permisivo en la I.E. “Molinopampa”.

Tabla 9 Permisivo

5. PERMISIVO	NUNCA		AVECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
El Dir. da libertad absoluta para que Ud., trabaje y tome decisiones	0	0	0	0	0	0	7	100	7	100
El Dir. supervisa, evalúa y sanciona a sus docentes.	7	100	0	0	0	0	0	0	7	100
El Dir. deja que los docentes se organicen y asuman sus funciones.	0	0	0	0	0	0	7	100	7	100

Fuente: cuestionario sobre la dimensión de liderazgo permisivo.

Elaboración propia.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

El 100% de docentes encuestados sostienen que el director siempre da libertad absoluta para que los docentes tomen decisiones en la conducción y manejo de la institución. Del mismo modo, se observa que el 100% de encuestados, también, afirman que siempre el director deja que los demás docentes organicen y asuman sus funciones. Esto determina que el director no tiene un buen liderazgo en el colegio. Por lo tanto, de acuerdo con la teoría sociocrítica lo ubicamos al director dentro del estilo laissez faire o permisivo.

Los resultados obtenidos en la dimensión permisivo permite encontrar relación con los resultados arribados en la investigación realizada por Mansilla (2007), pues se corrobora que el director con 10 años de servicios tiene un estilo permisivo; con 15 años tiene un estilo autocrático y con 20 años, democrático y muchos de los directores se quedan en el tiempo. De igual modo dichos resultados coinciden con la teoría situacional de Coverly Stephen (1993), ejercen liderazgo los docentes porque poseen aptitudes o recursos especiales valorados o necesitados por otros. De igual modo, como afirma Handy (1997), predomina el liderazgo informal el ser puntero en una organización. También, se lo podría relacionar con el liderazgo de delegación, ya que el director delega el liderazgo a los demás del grupo a fin de que asuman mayor responsabilidad y mejorar la gestión.

4.1.7. Dimensión Comunicativo Distribución numérica y porcentual del liderazgo y su relación con la gestión en la dimensión Comunicativo en la I.E. “Molinopampa”.

Tabla 10 Comunicativo

6. COMUNICATIVO	NUNCA		AVECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
El Dir. permite que informe sobre los logros en su área	1	14,29	3	42,86	1	14,28	2	28,57	7	100
El Dir. se comunica de manera sencilla, respetuosa y asertiva	0	0	1	14,29	2	28,57	4	57,14	7	100

Fuente: cuestionario sobre la dimensión de liderazgo comunicativo.

Elaboración propia

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

El 57% de los docentes encuestados afirman que el director siempre se comunica de manera sencilla, respetuosa y asertiva con los docentes, creando un clima estable y armónico. Del mismo modo, el 28,57% de los encuestados afirman que el director siempre permite que los docentes informen sobre los logros obtenidos en sus diferentes áreas.

Los resultados obtenidos, en la dimensión comunicativo, permite encontrar relación con los resultados arribados en la investigación realizada por Valencia (2008), pues se corrobora que los directores de la institución educativa perciben que sus características, que corresponden a los estilos de liderazgo facilitador, transformacional, transaccional y controlador en relación a su gestión institucional, es calificada por ellos mismos como una gestión buena o excelente. Los docentes de las instituciones educativas estatales o particulares consideran que entre los diferentes tipos de estilos existe asociación significativa en relación a la Gestión Institucional. De igual manera, dichos resultados coinciden con la teoría situacional de Covery Stephen (1993), ejercen liderazgo los docentes porque poseen aptitudes o recursos especiales valorados o necesitados por otros. De igual modo, como afirma Handy (1997), predomina el liderazgo informal el ser puntero en una organización. También, se lo podría relacionar con el liderazgo de delegación, ya que el director delega el liderazgo a los demás del grupo a fin de que asuman mayor responsabilidad y mejorar la gestión.

4.1.8. Dimensión Confianza Distribución numérica y porcentual del liderazgo y su relación con la gestión en la dimensión Confianza en la I.E. “Molinopampa”.

Tabla 11 Confianza

7. CONFIANZA	NUNCA		AVECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
El Dir. cree en Ud., como una persona responsable	0	0	0	0	6	85,71	1	14,29	7	100
El Dir. da ánimo a sus docentes	0		3		3	42,85	1	14,29	7	100
El Dir. confía en Ud. y siempre delega funciones			0		0		7		7	100

Fuente: cuestionario sobre la dimensión de liderazgo confianza.

Elaboración propia

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

El 100% de los encuestados afirman que el director siempre cree en sus docentes; por lo tanto, delega sus funciones. Asimismo, el 85,71% de los encuestados sostienen que el director casi siempre cree en su personal docente como personas responsables. Por otro lado, el 42% de los encuestados manifiestan que el director anima casi siempre a sus docentes en el trabajo. Aquí se refleja el estilo permisivo del director en la institución de Molinopampa, contrastando con la teoría sociocrítica y dentro del liderazgo *laissez faire*.

Los resultados obtenidos, en la dimensión permisivo, nos permite encontrar relación con los resultados arribados en la investigación realizada por Mansilla (2007), pues se corrobora que el director con 10 años de servicios tiene un estilo permisivo; con 15 años tiene un estilo autocrático y con 20 años, democrático y muchos de los directores se quedan en el tiempo. De igual modo dichos resultados coinciden con la teoría situacional de Coverly Stephen (1993), ejercen liderazgo los docentes porque poseen aptitudes o recursos especiales valorados o necesitados por otros. De igual modo, como afirma Handy (1997), predomina el liderazgo informal el ser puntero en una organización. También, se lo podría relacionar con el liderazgo de delegación, ya que el director delega el liderazgo a los demás del grupo a fin de que asuman mayor responsabilidad y mejorar la gestión.

4.1.9. Dimensión Competitivo Distribución numérica y porcentual del liderazgo y su relación con la gestión en la dimensión Competitivo en la I.E. “Molinopampa”.

Tabla 12 Competitivo

8. COMPETITIVO	NUNCA		AVECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
El Dir. Trabaja con un alto grado de calidad	4	57,14	2	28,57	1	14,28	0	0	7	100

Fuente: cuestionario sobre la dimensión de liderazgo competitivo.

Elaboración propia.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

El 57,14% de los encuestados afirman que el director nunca trabaja con un alto grado de calidad en su institución; por lo tanto, el colegio no tiene una visión clara de que objetivos lograr para mejorar la gestión y liderazgo.

Los resultados obtenidos de la dimensión Motivador nos permiten encontrar relación con los resultados en la investigación realizada por Rincón (2005) pues corrobora que los directores continúan con el estilo tradicional de gestión. De igual forma dichos resultados obtenidos en el trabajo de investigación lo relacionamos con la teoría de contingencia de Fiedler, ya que sostiene que el liderazgo de un Líder es fijo e innato y no se puede cambiar el estilo de liderazgo de un director para ajustarse a las situaciones.

4.1.10. Dimensión Carismático Distribución numérica y porcentual del liderazgo y su relación con la gestión en la dimensión Carismático en la I.E. “Molinopampa”.

Tabla 13 Carismático

9. CARISMÁTICO	NUNCA		AVECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Usted confía en el director	0	0	3	42,86	3	42,85	1	14,29	7	100
El Dir. le brinda seguridad laboral	0	0	2	28,57	3	42,85	2	28,57	7	100

Fuente: cuestionario sobre la dimensión de liderazgo carismático.

Elaboración propia

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

El 42,86% de los encuestados sostienen que el director confía en sus docentes, por lo que muchos de ellos incumplen con su labor pedagógica y sus responsabilidades con la Institución. De otro lado, el 28% de los docentes encuestados afirman que el director si brinda seguridad en el trabajo.

Los resultados obtenidos de la dimensión Motivador nos permiten encontrar relación con los resultados en la investigación realizada por Rincón (2005) pues corrobora que los directores continúan con el estilo tradicional de gestión en la institución educativa. De igual forma, dichos resultados obtenidos en el trabajo de investigación lo relacionamos con la teoría de contingencia de Fiedler, ya que sostiene que el liderazgo de un Líder es fijo e innato y no se puede cambiar el estilo de liderazgo de un director para ajustarse a las situaciones.

4.2. Variable 2 Dimensión 1 Gestión. (De acuerdo al manual del director MINEDU)

4.2.1. Dimensión Institucional en la Institución Educativa “Molinopampa”

Tabla 14

1. DIMENSIÓN INSTITUCIONAL	NUNCA		AVECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
El Dir. reconoce sus logros	3	42,9	2	28,6	2	28,51	0	0	7	100
Existe una relación cordial entre el Dir. y usted	0	0	0	0	1	14,28	6	85,71	7	100
El Dir. escucha los planteamientos que se le hace	0	0	2	28,57	4	57,14	1	14,29	7	100
El Dir. tiene un trato equitativo con sus docentes	0	0	6	85,71	0	0	1	14,29	7	100
Ud., recibe capacitaciones en su CE.	2	28,57	3	42,86	2	28,57	0	0	7	100
La IE. tiene clara visión, misión y valores.	0	0	0	0	5	71,42	2	28,57	7	100
Ha tenido conflictos personales con el director.	2	28,57	5	71,43	0	0	0	0	7	100

Fuente: cuestionario sobre la dimensión de liderazgo negociador.

Elaboración propia

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

El 85,71% de docentes afirman que el director a veces tiene un trato equitativo con sus profesores. Esto permite desarrollar un buen clima en la institución educativa. En contraste con el 42,86% de los encuestados que sostienen que el director nunca reconoce sus logros de los docentes. También 28,57% indica que nunca recibieron capacitación por parte del director ni tampoco organizó algún evento técnico pedagógico. Por otro lado, cabe resaltar que un 71,43% de docentes encuestados a veces tuvo conflictos personales con el director. Se debe poner en práctica el manual del director del MINEDU.

Los resultados obtenidos de la dimensión institucional nos permiten encontrar relación con los resultados en la investigación realizada por Mansilla (2007), pues corrobora que los directores continúan con el estilo permisivo y democrático influenciando en el

rendimiento promedio de los estudiantes. De igual forma, dichos resultados obtenidos en el trabajo de investigación lo relacionamos con la teoría de contingencia de Fiedler, ya que sostiene que el liderazgo de un Líder es fijo e innato y no se puede cambiar el estilo de liderazgo de un director para ajustarse a las situaciones.

4.2.2. Dimensión administrativa en la Institución Educativa de “Molinopampa”

Tabla 15

2. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	NUNCA		AVECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
La labor que realiza el Dir. es acorde a sus funciones	0	0	2	28,57	2	28,57	3	42,86	7	100
Su CE. cuenta con su personal completo	0	0	0	0	6	85,71	1	14,29	7	100
El Dir. participa en actividades programadas por las Redes Educativas	0	0	0	0	1	14,28	6	85,71	7	100
Las condiciones del espacio donde labora es adecuado	0	0	1	14,29	4	57,14	2	28,57	7	100
El espacio donde labora le brinda comodidad	1	14,29	0	0	4	57,14	2	28,57	7	100
De los recursos de IE. Se designa una parte a su área	3	42,86	4	57,14	0	0	0	0	7	100

Fuente: cuestionario sobre la dimensión de liderazgo negociador.

Elaboración propia

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

El 85,71% de los docentes encuestados sostienen que la I. E. cuenta con su personal completo. De tal manera, que esto permite a los trabajadores desarrollar sus actividades con normalidad sin afectar la enseñanza aprendizaje de los alumnos. Asimismo, el 57,14% afirma que el director a veces designa de los recursos propios a algunas áreas, generándose, de esa manera, el descontento con los demás trabajadores. También, el 42,86% sostiene que la labor que realiza el director es acorde con sus funciones. De igual forma, el 85,71% de encuestados sostienen que el director si participa en las actividades que programa la red educativa durante todo el año escolar. Por último, el 57,14% de docentes encuestados afirman que el espacio donde laboran casi siempre es adecuado; por lo que muchas de las veces no permiten a los docentes realizar sus actividades técnico pedagógico con normalidad. (Manual del Director MINEDU)

El resultado obtenido en la dimensión visionario nos permite encontrar relación con los resultados arribados en la investigación realizada por Rincón (2005), pues se corrobora que el estilo del director que predomina es anárquico y autoritario, lo cual evidencia que no ha habido innovaciones significativas en el estilo del director; el cual significa que se sigue con el estilo tradicional de gestión en la institución educativa. De igual forma, coinciden con los argumentos de liderazgo administrativo, ya que el director está a

cargo de la fase operacional de la institución; así como la responsabilidad de planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar las actividades que se llevan a cabo en el colegio. Esto responde a la visión y misión de la institución educativa. Del mismo modo, se sigue el padrón de una estructura burocrática definida por la teoría de Max Weber

4.2.3. Dimensión pedagógica en la Institución Educativa de “Molinopampa”

Tabla 16

3. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA	NUNCA		AVECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Conoce Ud. cuáles son los objetivos de su área	0	0	0	0	0	0	7	100	7	100
El Dir. le asesora en el aspecto pedagógico	5	71,43	2	28,57	0	0	0	0	7	100
el director propone trabajar con las rutas de aprendizaje	3	42,86	4	57,14	0	0	0	0	7	100
El Dir. promueve cursos de actualización pedagógica	7	100	0	0	0	0	0	0	7	100
El Dir. realiza supervisión interna	7	100	0	0	0	0	0	0	7	100
Cumple Ud., con sus objetivos propuestos en su programación	0	0	0	0	1	14,28	6	85,71	7	100

Fuente: cuestionario sobre la dimensión de liderazgo negociador.
Elaboración propia

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

El 100% de docentes afirman que el director nunca promueve cursos de actualización pedagógica; ni tampoco realiza supervisión interna a sus trabajadores, dejándolos a la deriva. En tanto que el 85,71% de docentes encuestados sostienen siempre cumplen con los objetivos propuestos en su programación. Por otro lado, el 71,43% de encuestados indican que el director nunca les asesora en el aspecto pedagógico a sus docentes, repercutiendo en ellos a no presentar programaciones anuales ni unidades. Así como también 57,14% sostiene que a veces el director les incentiva trabajar con las rutas de aprendizaje.

Para ser más eficiente el director de la institución educativa de Molinopampa, debe poner en práctica el manual del director y organizar proyectos sobre capacitación y actualización docente.

El resultado obtenido en la dimensión visionario nos permite encontrar relación con los resultados arribados en la investigación realizada por Huari Valencia (2008), pues se corrobora que el estilo del director que predomina es facilitador, transformacional, transaccional y controlador. Y, en relación con la gestión institucional, es calificada por ellos mismos como una gestión buena o excelente, existiendo de esa manera una

relación el estilo de los directores con la gestión institucional. Igualmente, coinciden con los argumentos de liderazgo administrativo, ya que el director está a cargo de la fase operacional de la institución; así como la responsabilidad de planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar las actividades que se llevan a cabo en el colegio. Esto responde a la visión y misión de la institución educativa. Del mismo modo, se sigue el padrón de una estructura burocrática definida por la teoría de Max Weber.

4.2.4. Dimensión comunitaria en la Institución Educativa de “Molinopampa”

Tabla 17

4. DIMENSIÓN COMUNITARIA	NUNCA		AVECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
El Dir. participa en las actividades que programa la comunidad	0	0	0	0	0	0	7	100	7	100
El Dir. coordina con la comunidad para mejorar el servicio Educativo	0	0	0	0	5	71,42	2	28,57	7	100
El Dir. promueve la participación en la comunidad	0	0	0	0	1	14,28	6	85,71	7	100
El Dir. organiza actividades extra curriculares	1	14,29	3	42,86	3	42,85	0	0	7	100
El Dir. promueve reuniones periódicas con la comunidad	5	71,43	2	28,57	0	0	0	0	7	100
El Dir. demuestra respeto hacia la comunidad	0	0	0	0	1	14,28	6	85,71	7	100

Fuente: cuestionario sobre la dimensión de liderazgo negociador.

Elaboración propia.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

El 100% de docentes sostienen que el director siempre participa en las actividades que programa la comunidad. El 71,43% de docentes encuestados afirman que el director nunca promueve reuniones periódicas con la comunidad educativa. El 71,42% de los encuestados indican que el director coordina con los padres de familia para mejorar el servicio educativo.

Se puede sostener la comunidad no ejerce presión al director ni se preocupa por la buena marcha institucional ni por una educación de calidad que reciban sus hijos; por lo tanto, se debe tener en cuenta el marco del director del MINEDU para lograr una administración de calidad y competitiva.

Los resultados obtenidos en la dimensión asertivo nos permite encontrar relación con los resultados arribados en la investigación realizada por Blanca Estrada (2005), pues se

corroborar que la directora ejerce estilo autoritario con matices de estilo administrativo cuando se relaciona con los docentes y estilo interpersonal cuando se trata de liderazgo que ejerce con los alumnos poniendo énfasis en el cumplimiento de sus funciones; además refleja la cultura institucional compartida por todos los miembros del colegio. De igual modo dichos resultados coinciden con la teoría situacional de Covey Stephen (1993), liderazgo de delegación, ya que el director delega el liderazgo a los demás del grupo a fin de que asuman mayor responsabilidad y mejorar la gestión.

Contrastación de hipótesis

Procesamiento estadístico de la X^2 para evaluar hipótesis y la relación que guardan entre variables o categorías.

Tabla de contingencia 2 x 4 con las frecuencias observadas incluidas.

Tabla 1

ITEMS	NÚMERO DE ENCUESTADOS		
	LIDERAZGO	GESTIÓN	TOTAL
NUNCA	13	39	52
A VECES	63	36	99
CASI SIEMPRE	56	45	101
SIEMPRE	43	55	98
TOTAL	175	175	350

Fuente: elaboración propia

Tabla de frecuencias observadas y esperadas con sus respectivos resultados y porcentajes.

Tabla 2

ITEMS	NUMERO DE ENCUESTADOS			FRECUENCIAS		
	LIDERAZGO	GESTIÓN	TOTAL	ESPERADAS	TOTAL	
NUNCA	13	39	52	26	26	52
A VECES	63	36	99	49,5	49,5	99
CASI SIEMPRE	56	45	101	50,5	50,5	101
SIEMPRE	43	55	98	49	49	98
TOTAL	175	175	350	175	175	350

Fuente: elaboración propia

Tabla de contingencia de 2 X 4 con frecuencias observadas y frecuencias incluidas.

Tabla 3

TABLA DE CONTINGENCIA DE 2X4 CON
FRECUENCIAS OBSERVADAS INCLUIDAS

ITEMS	N° DE ENCUESTADOS		TOTAL
	LIDERAZGO	GESTIÓN	
NUNCA	13	39	52
FREC ESPERADA	26	26	52
A VECES	63	36	99
FREC ESPERADA	49,5	49,5	99
CASI SIEMPRE	56	45	101
FREC ESPERADA	50,5	50,5	101
SIEMPRE	43	55	98
FREC ESPERADA	49	49	98
TOTAL FREC. OBS.	175	175	350
TOTAL FREC. ESP.	175	175	350

Fuente: elaboración propia

Seguidamente se aplica la fórmula de la X^2 para obtener los resultados de correlación.

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Despejando la fórmula se obtiene un resultado de X^2 es a 23.

Luego se determinó los grados de libertad mediante la fórmula:

$$gl = (r-1) (c-1)$$

De la aplicación de la fórmula tenemos un resultado. El grado de libertad es de 3.

Acudimos con los grados de libertad que corresponden a la tabla de distribución de ji cuadrada, elegimos nuestro nivel de confianza de (0.05) y el grado de libertad de 3, seguidamente se determina el alfa de (7.81), entonces aseveramos que en base a los resultados obtenidos de la ji cuadrada que es de 23; se confirma que las variables están correlacionadas. Por lo tanto, la ji cuadrada fue significativa.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE GESTIÓN

1. TÍTULO: PROPUESTA DE MEJORA CON EL USO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL POR EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE “MOLINOPAMPA”, PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

2. Presentación de la propuesta

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo 4.2.4. de la presente investigación, se procede a continuación a presentar la propuesta de un Plan Estratégico basado en el Uso del Liderazgo Transformacional por el Director de la Institución Educativa de “Molinopampa”, para mejorar la Gestión Administrativa. El cual pretende establecer estrategias que contribuyan a crear un marco operativo para el ejercicio de un Liderazgo Directivo eficiente ante situaciones problemáticas propias del acontecer educativo.

Actualmente, la puesta en práctica del liderazgo a nivel Directivo es tal vez uno de los principales ejes estratégicos y de mayor peso en el sistema Educativo, puesto que es allí donde se encuentra la máxima autoridad de un Centro Educativo y una gerencia educativa debe estar centrada en alcanzar logros, cuyo desarrollo debe estar basada en los objetivos de la institución y los mismos apoyados por el personal que lidera.

3. Justificación de la propuesta

Esta propuesta se justifica por cuanto el desarrollo del liderazgo del Director en la Institución Educativa incluye la elaboración y aplicación de nuevas estrategias para garantizar la implementación y funcionamiento exitoso de cualquier plan o programa educativo. Dado que los líderes directivos deben cumplir con el papel de orientador e inspirador del buen comportamiento de los docentes y todos los miembros de la Institución Educativa que dirige, su influencia es primordial para generar cambios en el desarrollo tanto organizacional como Humano en el colegio.

Además, los líderes son los principales responsables del logro de la construcción de organizaciones inteligentes, en donde tanto ellos como el personal docente

desarrollen continuamente sus aptitudes, intereses y expectativas para que puedan posicionarse de una visión educativa compartida bajo los criterios de objetivos claros, precisos y coherentes consustanciados con la misión del colegio, en pro de minimizar aquellos aspectos problemáticos que limitan el proceso educativo.

Esta propuesta plantea una estructura operativa que facilite el fortalecimiento y desarrollo de las experiencias profesionales, la transformación de la elaboración de del proceso educativo y la orientación oportuna y constante de los conflictos que suceden en la institución educativa, lo que se pretende es reforzar las competencias profesionales y personales del director y lograr un cambio organizacional, donde todas las personas que hacen vida laboral en el colegio asuman los objetivos de la organización como un reto personal y que todos trabajen de manera mancomunada una administración de calidad como lo exige el mundo actual.

De esta manera, el liderazgo del Director debe retomar ese espacio social, comunitario y educativo que en otros tiempos alcanzó con respeto y dignidad profesional. Este aspecto constituye una necesidad sentida a nivel personal y profesional por parte del que cumple la función directiva, es allí donde se hace indispensable presentar un Plan Estratégico basado en el Uso del Liderazgo Transformacional por el Director de la Institución Educativa de “Molinopampa”, para mejorar la Gestión Administrativa.

4. Objetivo general

1. Proponer un plan estratégico basado en la práctica del liderazgo transformacional para el Director de la I.E. de “Molinopampa”

4.1. Objetivos específicos:

1. Promover un liderazgo con visión compartida, pensamiento sistémico y aprendizaje colaborativo, en donde exista armonía en la resolución de la problemática.
2. Revitalizar el desempeño del Director como líder promotor de cambios educativos
3. Propiciar la actualización, capacitación y desarrollo personal y profesional del Director y docentes a fin de que participen activamente en la resolución de situaciones problemáticas que se presenten en el colegio.

5. Descripción metodológica

ACTIVIDAD	ESTRATEGIA y/o ALTERNATIVAS	TECNICAS E INDICADORES	RECURSOS
Analizar y ajustar la propuesta sobre liderazgo transformacional, para darle a conocer al Director y docentes de la institución educativa de Molinopampa, para su aprobación.	Elaborar un listado de participantes comprometidos en el presente plan. Dinámica de grupos guiados por expertos en la materia y dirigida al director y docentes.	Conformación de equipos de trabajo que involucren la mediación, la negociación y la creatividad.	Lap top Material impreso Director y docentes
Módulos de formación: 1. Teoría general de liderazgo 2. Liderazgo transformacional	Realizar talleres tres veces al año, que incluya temas sobre Teorías de liderazgo y especialmente liderazgo transformacional. Dinámica de grupos guiados por expertos en la materia y dirigida al director y docentes.	Informe de módulos para evaluar avance.	Lap top Facilitador externo Lecturas seleccionadas Refrigerio
Gestionar diplomas y/o resoluciones de Felicitación en la UGEL y otorgarles por su buen desempeño en la institución.	Creación de un equipo de trabajo a que gestione en la UGEL los diplomas y/o resoluciones de felicitación.	Liderazgo del equipo de trabajo como mediador, orientador y gestor en el desarrollo de las actividades educativas.	Lap top Papel bond lapiceros

Fuente: elaboración propia

6. Evaluación

En el ámbito educativo la realización de un plan estratégico requiere de una serie de pasos que buscan un fin último, la solución de una problemática en el caso del Director de la institución educativa de “Molinopampa”, están laborando bajo liderazgos que no aportan lo necesario para el cumplimiento de una buena gestión administrativa; por tal motivo se diseñó este plan, el mismo que es factible puesto

que se cuenta con toda la disposición del afectado, el Director del colegio. El cual está dispuesto según los resultados obtenidos a comprometerse a participar en las actividades que mejoren la calidad de su desempeño profesional e institucional.

Por otra parte, se cuenta con el apoyo de la UGEL N° 305 de Celendín, los especialistas y con el espacio disponible por la institución educativa para ejecutar el plan.

Se cuenta además con la bibliografía y los materiales necesarios para desarrollar totalmente las actividades propuestas y dar cumplimiento a cada uno de los objetivos planteados.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo con el análisis de las tablas y los resultados de las mismas, se determinó que si existe una relación directa entre el liderazgo directivo y la capacidad de gestión del Director en la institución educativa de “Molinopampa”. El de liderazgo permisivo practicado por el Director influye, negativamente, en la gestión educativa. Esto quiere decir que un líder, que utiliza un estilo, refleja en la capacidad de gestión del Director en la institución educativa.
2. Se identificó que el tipo de liderazgo, que aplica el Director en la institución educativa de “Molinopampa”, es el permisivo; es decir, es un líder que permite que los docentes tomen las decisiones en el plantel, deja las tareas al grupo, por lo tanto no ejerce ningún tipo de autoridad en el colegio.
3. Después de realizar todo el proceso investigatorio, se identificó que el nivel de gestión que tiene el Director en la Institución Educativa de “Molinopampa” es muy deficiente, ya que refleja el estilo permisivo o laissez faire que nos muestra la teoría sociocrítica.
4. Existe una relación entre el liderazgo y la respectiva gestión del Director en la Institución Educativa, entre el estilo permisivo de Liderazgo y la Dimensión Pedagógica de Gestión.

SUGERENCIAS

1. Se sugiere al Director que promueva convenios con entidades públicas y privadas para realizar talleres de actualización pedagógica que permita a sus docentes que estén modernizados, acordes con retos educativos actuales; de tal manera que, con la aplicación de nuevas técnicas y estrategias mejoren el nivel de desempeño escolar de los alumnos.

2. Se sugiere al Director promueva convenios con entidades públicas y privadas para realizar talleres sobre Liderazgo y Gestión en la Institución Educativa de “Molinopampa”, dirigida a todos los docentes, para identificar un estilo y tipo de gestión que permita mejorar la Administración Educativa del Colegio.

3. Se sugiere al Ministerio de Educación, a través de sus órganos intermedios como: la Dirección Regional de Educación y a la UGEL-Celendín, difundir a través de cursos de capacitación en administración sobre Liderazgo Transformacional a todos los directores de los tres niveles educativos. De tal manera que, estos apliquen en sus instituciones logrando su misión y visión de su escuela y/o colegio.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alf rez del M. (2003). *La ejecución laboral*. (1  Ed.). España: Bosch.
-  lvarez, I. (2010). *Cambios de paradigma y desafíos para la gestión de la Educación superior*. (1  Ed.). México: ANUIES.
- Alvares, M. (2002). *El liderazgo de la calidad total*. España: Editorial Pr xis S.A. Barcelona.
- Ander, E. (1980). *Técnicas de investigación social*. Buenos Aires. Argentina: Editorial. Cid.
- Ausubel, D., Novak, J. y Hanesian, H. (1995) *Psicología Educativa. Un enfoque cognitivo*. México: Edit. Trillas
- Ball, E. (1994). *La Micropol tica de la escuela*. (1  Ed.). España: Paidós.
- Bass, M. (1999) *Lidership Beyond Expectation* (1  Ed.). U.S.A.: Editorial Free Press.
- Bass, M. y Avolio, J. (1990). *Carisma del liderazgo transformacional y más allá*. (1  Ed.). U.S.A. Universidad del Estado de Nueva York.
- De Bono, E. (1994). *El pensamiento creativo*. España: Editorial. Barcelona
- Bueno, E. (2007). *El Nuevo Modelo de Empresa y de su Gobierno en la Economía Actual. Propuesta de Documento Marco*. Comisión de Organización y Sistemas AECA.
- Burns, J. (1978). *Liderazgo* (1  Ed.). U.S.A. Editorial Harperf y Row.
- Brown, W. (1990). *Teoría de la organización y la administración un enfoque integral* (2  Ed.). México: Editorial Limusa.
- Cáceres, D. (2001). *Líderes y educadores*. (1  Ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Calle, C. (2008). *Relaciones entre liderazgo transformacional y la gestión institucional de los Directores del nivel secundario de las instituciones públicas de la región Callao*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación. Universidad Enrique Guzmán y Valle. Lima. Perú.

- Cassasus, J. (2000). *La escuela y la desigualdad*. (2ª Ed.). España: Lom.
- Chávez, p. (1995). *La gestión pedagógica. Polémicas y casos*. (2ª Ed.). Caracas: OEA CINTERPLAN.
- Chiavenato, I. (1986). *Introducción a la teoría general de la administración*. México DF: Mc Graw Hill. Pág. 183 (B. Publica de Lima) 658 Ch44 1986.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Mc Graw Hill. Pág. 512. (B. Publica de Lima) 658- Ch54 UNIVERSIDAD NACIONAL
- Comisión Económica Para América Latina y el Caribe CEPAL. (2003). *Los caminos hacia una sociedad de la información en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Covey, E. (1993). *El liderazgo centrado en principios* (3ª Ed.). México: Editorial Paidós.
- Gardener, H. (1987). *La teoría de las inteligencias múltiples*. (2ª Ed.). Mexico: Fondo de cultura económica.
- Gento, S. (2002). *Instituciones educativas para la calidad total*. España: Editorial LA MURALLA S.A. Madrid.
- Gerald, W. (2007). Grupos en contexto: *Liderazgo y participación en grupos pequeños*. (3º Ed). Mexico: Mc Graw Hill.
- González, R. (1998). *El liderazgo como factor diferencial en el mejoramiento de la dirección en los centros educativos de enseñanza obligatoria*. Tesis para optar el grado de Doctor en Educación. Universidad de Santiago de Compostela. Galicia España.
- Gordon, J. (1997). *El carpintero*. EE. UU. Editorial: Empresa Activa
- Gorrochategui, A. (1995). *Liderazgo en centros educativos*. Tesis para optar el grado de Doctoren Educación. La Universidad de Navarra. España.
- Hidalgo, E., González, D., López, R. y García, B. (2000). *Hacia un modelo reflexivo de gestión de la calidad en centros educativos*. Revista de Educación, 13, 5-20.

- Hernández, R. y Fernández, C. (1998). *Metodología de la investigación* (2ª Ed.). México: Editorial Graw Hill.
- Hollander, E. (1978). *Dinámica del liderazgo: Liderazgo y participación en grupos pequeños*. (1ª Ed.). U.S.A.: Free Press.
- Handy, Ch. (1997). *Más allá de la certidumbre*. (1ª Ed.). España: Apóstrofe.
- Huari, J. (2008). *Estilos de liderazgo y la gestión institucional de los centros educativos nacionales y particulares del distrito y provincia del Callao*. Tesis de Magister en Ciencias de la Educación. Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”. Lima. Perú.
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. Gestión Educativa estratégica. Módulo 2. Buenos Aires, <http://www.lie.upn.mx/>
- Levicki, C. (1998). *El gen del Liderazgo* (1ª Ed.). México: Editorial Paidós.
- Likert, R. (1967). *La organización humana: su gestión y el valor*. (1ª Ed.). Mexico: Prentice Hall.
- López, M. (2003). *Perspectiva de la empresa basada en el conocimiento versus estructura adhocrática versus entorno competitivo*. Revista Alta Dirección. No. 231, pg. 341-351.
- MANUAL DEL DIRECTIVO MED. (2014)
- Mansilla, J. (2007). *Influencia del estilo directivo, el liderazgo estyratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento orimedia de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la institución “Inmaculada Concepción” de los Olivos*. Tesis de maestria en Educación. Universidad Nacional Mayor de san Marcos. Lima. Perú.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. (1ª Ed.). Argentina: Nueva Visión.
- Naranjo, C. G. (2004). *El liderazgo en la gestión del conocimiento*. México: Editorial ciencias sociales.
- Ouchi, W. (1984). *Teoria Z de contexto*. España: Biblioteca de la empresa N° 1 ORBIS.

- Pascual, R. (1993). *Liderazgo y participación: mitos y realidades*. España: Editorial Logroño.
- Popper, M. y Zakkai, E. (1994). *Transaccional, Carismático y liderazgo transformacional: condiciones conductivas para su predominancia. Un liderazgo y un desarrollo organizacional*. Journal, Vol. 15, N° 6, pp. 3-7
- Posner, P. (2001). *Buenas prácticas para mejorar la educación en América Latina*. (3a Ed.). España: Preal.
- Pulido C. (2003). *Clima organizacional*. Lima: Atanor. Primera edición.
- Rincón, J. (2005). *Relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de docentes del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas*. Tesis de maestría universitaria. Universidad Nacional de san Marcos. Lima. Perú
- Robbins, S. (1999). *Fundamentos del comportamiento organizacional* (2ª Ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez, E. (2006). *Percepción de los estudiantes de enfermería sobre los estilos de liderazgo de los docentes del departamento académico de enfermería de la UNMSM diciembre 2005*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Mayor de san Marcos. Lima. Perú.
- Sharp, R. y Green, A. (1975). *Educación y control social: Un estudio en el proceso de la educación primaria*. (1ª Ed.). U.S.A.: Routledge & K. Paul.
- Segovia, J. (1997). *Investigación educativa y formación del profesorado*. Madrid: Editorial escuela española S.A.
- Serafín, A. (2004). *La acción directiva en las instituciones escolares: Análisis y propuestas*, Capítulo 5, Libro electrónico. Consultado agosto 2009.
- Solís, S. (2020). *Influencia del liderazgo en la gestión escolar en el CET y T 10 en la ciudad de México*. Tesis para obtener el grado de Maestro en Ciencias de La Administración. Universidad de México.
- Stoner, J. A., Freeman, R. y Ggilbert, D. (1997). *Administración*. (6ª Ed.). Mexico: Prentice-Hall.

- Sverdik, M. (1991). *Administración y organización*. (2ª. Ed.). Miami: Harper Collins.
- Teixidó, J. (2008). *Equipo directivo y liderazgo de procesos de mejora escolar: Entre la identificación y el desconcierto*. Artículo Mayo 2005.
- Tichy, N. (1997). *Líderes en acción: Cómo formar líderes en todos los niveles de una organización*. (1ª Ed.). España: Patria Cultural.
- Tzu, S. (2000). *El arte de la guerra*. España: Editorial Océano.
- UNESCO. (2005). *Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe*. San Juan de Puerto Rico: CEPAL. Pág. 75. (B. Publica de Lima). 371.206 C4 F2.
- Valderrama, S. (2002). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica cualitativa, cuantitativa y mixta*. Lima: Editorial San Marcos.
- Weiss, E. (2000). *La gestión pedagógica de la escuela*. México: Correo de la UNESCO.
- Woodward, J. (1965). *Gestión: Procesos Teóricos y Prácticos*. (1ª Ed.). USA: Saunders.
- Yukl, G., Van Fleet D. (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*. California: Consulting Psychologists Press.

APÉNDICES



APÉNDICE 1

Encuesta para el director sobre las dimensiones de los estilos de liderazgo en la institución educativa
"MOLINOPAMPA" CELENDIN

TESIS: *"Liderazgo y Gestión en la Institución Educativa de Educación Básica Regular, nivel secundario de "Molinopampa" del Caserío de Molinopampa del Distrito y Provincia de Celendín durante el año 2014"*

La presente encuesta tiene como objetivo: “valorar los estilos de liderazgo, para determinar su contribución al desempeño de la Institución Educativa motivo por el cual me dirijo a usted de la manera más atenta, para solicitar su apoyo con respuestas veraces y objetivas al mismo. Las respuestas que usted brinde serán totalmente anónimas y sin otros fines más que para el de investigación, agradezco sinceramente su amable colaboración, así como sus valiosas experiencias obtenidas en su trayectoria académica administrativa.

Dimensiones de los estilos de liderazgo en el centro educativo “Molinopampa”

Instrucciones: Después de leer cada enunciado marque con una X la respuesta que más se apropie a su situación.

VALORACIÓN DE LOS ÍTEMS

4	Siempre
3	Casi siempre
2	A veces
1	Nunca

MOTIVADOR

1. ¿Usted como director de la I.E. ¿concreta lo que se propone?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

2. ¿Usted como director de la I.E. es persistente en las acciones laborales que desempeña?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

3. ¿Usted como director de la I.E. reconoce los logros de los docentes en su labor académica?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

4. ¿Usted como director da sugerencias a sus docentes para realizar adecuadamente su r\ trabajo?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

5. ¿Usted orienta el desarrollo de sus actividades?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

NEGOCIADOR

6. ¿Usted como director ayuda a solucionar conflictos de tipo laboral?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

7. ¿Usted como director propone alternativas para la resolución de conflictos?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

8. ¿Usted comenta con el personal a su cargo de las actividades cotidianas del centro de educativo?
a) Siempre () (b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

9. ¿Usted tiene un trato amable con sus docentes?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

PROPONEDOR

10. ¿Usted como director propone trabajar en el aula con el nuevo enfoque?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

VISIONARIO

11. ¿Usted realiza innovaciones en los procesos educativos?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
12. ¿Usted como director comparte ideas nuevas con sus docentes?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

ASERTIVO

13. ¿Usted toma decisiones correctas ante cualquier problema en la IE?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
14. ¿Usted como director con qué frecuencia se dirige con respeto a sus docentes?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

SENSIBILIDAD

15. ¿Usted está al pendiente de cómo se sienten sus docentes en la institución?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
16. ¿Usted muestra interés por su estado de salud de sus docentes en la institución?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

COMUNICATIVO

17. ¿Usted da oportunidad para que los docentes informen sobre los procesos de enseñanza-Aprendizaje?

- a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

18. ¿Usted se comunica con sus docentes de manera sencilla, respetuosa y asertiva?

- a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

CORAJE

19. ¿Usted trabaja en las proposiciones y comentarios que pregona?

CONFIANZA

20. ¿Usted cree que sus docentes son personas responsables?

- a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces d) Nunca ()

DELEGADOR

21. ¿Usted como director delega funciones a los docentes en la Institución Educativa?

- a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

INSPIRADOR

22. ¿Usted apoya a sus docentes y les da palabras de ánimo?

- a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

COMPETITIVO

23. ¿Usted se considera que tiene la capacidad de trabajar con un alto grado de calidad?

- a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

CARISMÁTICO

24. ¿Usted confía en su plana docente?

- a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca

25. ¿Usted brinda seguridad laboral a sus docentes en la institución Educativa?

- a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()



APÉNDICE 2



Encuesta para el director sobre las dimensiones de gestión en la institución educativa "MOLINOPAMPA" CELENDIN.

La presente encuesta tiene como objetivo: valorar las dimensiones de Gestión: Institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria para determinar su contribución al desempeño en el colegio" motivo por el cual me dirijo a usted de la manera más atenta, para solicitar su apoyo con respuestas veraces y objetivas al mismo. Las respuestas que usted brinde serán totalmente anónimas y sin otros fines más que para el de investigación, agradezco sinceramente su amable colaboración, así como sus valiosas experiencias obtenidas en su trayectoria académica administrativa.

Dimensiones de Gestión en el centro de estudios.

Instrucciones: Después de leer cada enunciado encierra con un círculo la respuesta que más se apropie a su situación.

VALORACIÓN DE LOS ITEMS

4	Siempre
3	Casi siempre
2	A veces
1	Nunca

I. DIMENSION INSTITUCIONAL

1. ¿Usted como director reconoce los logros que sus docentes realizan?
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca
2. ¿Usted como director tiene una relación cordial con sus docentes?
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca
3. ¿Usted escucha los planteamientos que le proponen sus docentes?
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca

4. ¿Usted como director brinda un trato justo y equitativo a sus docentes?
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca
5. ¿Usted como director les brinda una preparación necesaria para realizar bien su trabajo?
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca
6. ¿Usted como director da a conocer a sus docentes cuál es la visión, misión y valores que se deben practicar en su institución?
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca
7. ¿Usted tiene una relación cordial con la comunidad educativa?
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca

II. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

8. ¿La labor que realiza usted es la acorde a sus funciones?
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca
9. ¿Su Centro Educativo cuenta con el personal docente completo?
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca
10. ¿Las labores que aportan sus colegas logran las metas en el tiempo adecuado?
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca
11. ¿Las condiciones del espacio donde trabaja usted es el adecuado?
a) Siempre (b) Las siempre c) A veces d) Nunca
12. En caso de tener equipos de cómputo ¿Se encuentra Usted capacitado de acuerdo a sus funciones?
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca
13. De los recursos generados por el centro educativo ¿Usted asigna a las demás áreas de acuerdo a sus necesidades?
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca

III. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

14. ¿Usted promueve la participación activa de sus docentes en la elaboración de sus documentos de gestión institucional?
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca
15. ¿Conoce usted las metas de corto y mediano plazo que su institución se ha planteado?
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca
16. ¿Usted trabaja de acuerdo a las rutas de aprendizaje?
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca
17. ¿Usted como director promueve en su institución cursos actualización pedagógica?
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca
18. ¿Usted como director realiza supervisiones internas?
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca
19. ¿Usted como director hace cumplir a sus docentes con la presentación oportuna de sus programaciones?,
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca

IV. DIMENSIÓN COMUNITARIA

20. ¿Usted como director participa de las actividades que programa la comunidad?
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca
21. ¿Usted como director coordina con la comunidad educativa para mejorar el servicio Educativo en su institución?
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca
22. ¿Usted como director promueve la participación del Centro Educativo en las actividades que realiza la comunidad?
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca
23. ¿Usted organiza actividades extra curriculares en beneficio de la comunidad educativa?
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca
24. ¿Usted como director promueve reuniones periódicas con los padres de familia para tratar asuntos de la institución?
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca
25. ¿Usted como director demuestra respeto y consideración hacia la comunidad educativa?
a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca



APÉNDICE 3

Encuesta para los docentes sobre las dimensiones de los estilos de liderazgo en la Institución educativa "MOLINOPAMPA" CELENDIN



TESIS: "Liderazgo y Gestión en la Institución Educativa de Educación Básica Regular, nivel secundario de "Molinopampa" del Caserío de Molinopampa del Distrito y Provincia de Celendín durante el año 2014"

La presente encuesta tiene como objetivo: "valorar los estilos de liderazgo, para determinar su contribución al desempeño de la "Institución Educativa" motivo por el cual me dirijo a usted de la manera más atenta, para solicitar su apoyo con respuestas veraces y objetivas al mismo. Las respuestas que usted brinde serán totalmente anónimas y sin otros fines más que para el de investigación, agradezco sinceramente su amable colaboración, así como sus valiosas experiencias obtenidas en su trayectoria académica administrativa.

Dimensiones de los estilos de liderazgo en el centro educativo "Molinopampa"

Instrucciones: Después de leer cada enunciado marque con una X la respuesta que más se apropie a su situación.

VALORACIÓN DE LOS ITEMS

4	Siempre
3	Casi siempre
2	A veces
1	Nunca

MOTIVADOR

1. ¿El director de la I.E. concreta lo que se propone?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
2. ¿Qué tan persistente es el director de la I.E. en las acciones laborales que desempeña?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
3. ¿El director reconoce los logros de los docentes en su labor académica?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
4. ¿El director le da sugerencias para realizar adecuadamente su trabajo?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
5. ¿El director orienta el desarrollo de sus actividades?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

NEGOCIADOR

6. ¿El director ayuda a solucionar conflictos de tipo laboral?
a) Siempre b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
7. ¿El director propone alternativas para la resolución de conflictos?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
8. ¿El director comenta con el personal a su cargo de las actividades cotidianas del centro de educativo?
a) Siempre () b) Casi siempre c) A veces () d) Nunca ()
9. ¿El director tiene un trato amable con sus docentes?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

PROPONEDOR

10. ¿El director propone trabajar en aula con el nuevo enfoque?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

VISIONARIO

11. ¿El director realiza innovaciones a los procesos educativos?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
12. ¿El director le comparte ideas nuevas a sus docentes?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

ASERTIVO

13. ¿El director toma decisiones correctas ante cualquier problema en la IE?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
14. ¿El director con qué frecuencia se dirige con respeto a usted?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

PERMISIVO

15. ¿El director da libertad absoluta para que Ud., trabaje y tome decisiones?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
16. ¿El director supervisa, evalúa y sanciona a sus docentes?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
17. ¿El director deja que los docentes se organicen y asuman sus funciones?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

COMUNICATIVO

18. ¿El director da oportunidad para que los docentes informen sobre los procesos de enseñanza aprendizaje?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () e) Nunca ()
19. ¿El director se comunica con usted de manera sencilla, respetuosa y asertiva?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

CONFIANZA

20. ¿El director cree en usted como una persona responsable?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) nunca ()
21. El director da ánimo a sus docentes
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) nunca ()
22. El director confía en Ud. y siempre delega funciones
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) nunca ()

COMPETITIVO

23. ¿El director considera que tiene la capacidad de trabajar con un alto grado de calidad?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

CARISMÁTICO

24 ¿Usted confía en el director?

- a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

25 ¿Su director le brinda seguridad laboral en la institución?

- a) Siempre b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()



APÉNDICE 4
Encuesta para los docentes sobre las dimensiones de gestión en la institución educativa
"MOLINOPAMPA" CELENDIN



TESIS: “Liderazgo y Gestión en la Institución Educativa de Educación Básica Regular, nivel secundario de "Molinopampa" del Caserío de Molinopampa del Distrito y Provincia de Celendín durante el año 2014”

La presente encuesta tiene como objetivo: "valorar las dimensiones de Gestión: Institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria para determinar su contribución al desempeño en el colegio" motivo por el cual me dirijo a usted de la manera más atenta, para solicitar su apoyo con respuestas veraces y objetivas al mismo. Las respuestas que usted brinde serán totalmente anónimas y sin otros fines más que para el de investigación, agradezco sinceramente su amable colaboración, así como sus valiosas experiencias obtenidas en su trayectoria académica administrativa.

Dimensiones de Gestión en el centro de estudios.

Instrucciones: Después de leer cada enunciado marque con una X la respuesta que más se apropie a su situación.

VALORACIÓN DE LOS ITEMS

4	Siempre
3	Casi siempre
2	A veces
1	Nunca

I. DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

1. ¿El director reconoce los logros que Ud., como docente realiza?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () **d) Nunca ()**

2. ¿Existe una relación cordial entre el director y usted?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

3. ¿El director escucha los planteamientos que se le hace?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
4. ¿Existe un trato justo en la I.E. por parte del director hacia los docentes?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
5. ¿Los docentes reciben la preparación necesaria para realizar bien el trabajo?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
6. ¿La I.E. donde labora tiene una clara visión, misión y valores?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
7. ¿Ha tenido usted conflictos personales con su director?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

II. DIMENSÓN ADMINISTRATIVA

8. ¿La labor que realiza el director es la acorde a sus funciones?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
9. ¿Su Centro Educativo cuenta con el personal docente completo?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
10. ¿El director participa en las actividades programadas por las Redes Educativas?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
11. ¿Las condiciones del espacio donde trabaja es adecuado?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
12. ¿Considera que el espacio donde trabaja es cómodo para trabajar?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
13. De los recursos generados por el centro educativo ¿Existe una asignación de recursos para su área?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

III. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

14. ¿Conoce usted cuáles son los objetivos académicos de su área?
d) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
15. ¿El director le brinda asesoramiento continuo en el aspecto técnico pedagógico?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
16. ¿El director propone a sus docentes trabajar de acuerdo a las rutas de aprendizaje?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
17. ¿El director promueve en su institución cursos actualización pedagógica?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
18. ¿El director realiza supervisiones internas?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
19. ¿Cumple usted con sus objetivos propuestos de su programación?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

IV. DIMENSIÓN COMUNITARIA

20. ¿El director participa de las diversas actividades que planifica la comunidad?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
21. ¿El director coordina con la comunidad educativa para mejorar el servicio Educativo?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
22. ¿El director promueve la participación del Centro Educativo en las actividades que realiza la comunidad?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()

23. ¿El director organiza actividades extra curriculares en beneficio de la comunidad educativa?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
24. ¿El director promueve reuniones periódicas con los padres de familia para tratar asuntos de la institución?
a) Siempre () b) Casi siempre () c) A veces () d) Nunca ()
25. ¿El director demuestra respeto y consideración hacia la comunidad?
a) Siempre () b) Casi Siempre () c) A veces () d) Nunca ()

MATRIZ DE CONSISTENCIA

MAESTRANTE: NIXON ESCALANTE ABANTO					
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE LIDERAZGO, CULTURA Y CLIMA INSTITUCIONAL					
EJE TEMÁTICO: ESTILOS DE GESTIÓN Y LIDERAZGO INSTITUCIONAL					
TÍTULO DEL PROYECTO: LIDERAZGO Y GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE MOLINOPAMPA					
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES I	INDICADORES	METODOLOGÍA TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>¿Cómo influye el liderazgo del director en la gestión de la Institución Educativa “Molinopampa” del caserío de Molinopampa?</p> <p>2.2.2. PROBLEMAS DERIVADOS PI. ¿Qué tipo de liderazgo tiene el director en la Institución Educativa “Molinopampa” del caserío de Molinopampa?</p>	<p>2.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN OBJETIVO GENERAL</p> <p>1. Determinar la influencia del liderazgo del director en la gestión de la institución educativa Molinopampa</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.</p> <p>1. Determinar que tipo de liderazgo tienen el director de la IE MOLINOPAMPA del caserío de Molinopampa.</p>	<p>Hipótesis central (Hi)</p> <p>El liderazgo del director, mejorará significativamente la gestión de la I.E. Molinopampa de Celendín.</p> <p>Hipótesis Nula (Ho)</p> <p>El liderazgo no mejorará significativamente la gestión de la institución educativa molinopampa de Molinopampa de Celendín.</p> <p>Subhipótesis 1(SH1)</p> <p>Conociendo el estado de Gestión</p>	<p><u>V.INDEPENDIENTE</u></p> <p>El liderazgo</p> <p><u>VARIABLE DEPENDIENTE</u></p> <p>Gestión en la Institución Educativa Molinopampa del Caserío de Molinopampa.</p>	<p>✓ Asiste puntualmente a su centro de trabajo.</p> <p>✓ Monitorea frecuentemente a sus docentes.</p> <p>✓ Elabora los documentos de gestión pedagógica como: el PATMA, PEI, PAT, con sus docentes.</p> <p>✓ Realiza sus documentos de gestión administrativa oportunamente.</p> <p>✓ Participa activamente en actividades programadas por la comunidad.</p>	<p>DESCRIPTIVO EXPLICATIVO</p> <p>✓ Ficha de observación.</p> <p>✓ Entrevistas.</p> <p>✓ Análisis de documentos</p> <p>MÉTODO</p> <p>➤ Inductivo-deductivo</p> <p>POBLACIÓN:</p> <p>08 DOCENTES</p> <p>MUESTRA:</p> <p>01 DIRECTOR</p> <p>✓ Diseño descriptivo correlacional</p>

<p>P.II. ¿Determinar el estado de gestión del Director en la Institución Educativa “Molinopampa” del caserío de Molinopampa?</p>	<p>2. Conocer el estado de gestión del director de la Institución Educativa “Molinopampa” del caserío de Molinopampa</p>	<p>del Director mejoraría el nivel de la Institución Educativa “Molinopampa” del caserío de Molinopampa Subhipótesis Nula 0(SH1o)</p>		<p>✓ Coordina con Instituciones públicas y privadas para el mejoramiento de su infraestructura o académico.</p>	
<p>P.II. ¿Determinar el impacto de liderazgo del director en la gestión de la institución Educativa “Molinopampa” del caserío de Molinopampa?</p>	<p>3. Demostrar el impacto del Liderazgo del director en la gestión de la institución Educativa “Molinopampa” del caserío de Molinopampa</p>	<p>Conociendo el estado de Gestión del Director no mejoraría el nivel de la Institución Educativa “Molinopampa” del caserío de Molinopampa Aplicando un buen liderazgo por parte del director generará cambios en la gestión de la institución Educativa “Molinopampa” del caserío de Molinopampa</p>			



APÉNDICE 5



Distinguido profesor de la Institución Educativa de “Molinopampa”, sírvase por favor resolver el presente cuestionario según su criterio, marcando con una X en el recuadro que corresponda. Sus respuestas deben ser veraces porque la información recogida servirán para un trabajo de mejoría institucional, para ello observe el cuadro que sigue.

CUADRO DE VALORACIÓN

1	Nunca
2	A veces
3	Casi siempre
4	Siempre

DIMENSIÓN	ITEMS	VALORACIÓN			
		1	2	3	4
MOTIVADOR	1. ¿El director de la IE. Concreta lo que se propone?				
	2. ¿Qué tan persistente es el director de la IE. En las acciones laborales que desempeña?				
	3. ¿El director reconoce los logros de los docentes en su labor académica?				
	4. ¿El director le da sugerencias para realizar adecuadamente su trabajo?				
	5. ¿El director orienta el desarrollo de sus actividades?				
NEGOCIADOR	6. ¿El director ayuda a solucionar conflictos de tipo laboral?				
	7. ¿El director propone alternativas para la resolución de conflictos?				
	8. ¿El director comenta con el personal a su cargo de las actividades cotidianas del centro de educativo?				
	9. ¿El director tiene un trato amable con sus docentes?				
PROPONEDOR	10. ¿El director propone trabajar en aula con el nuevo enfoque?				
VISIONARIO	11. ¿El director realiza innovaciones a los procesos educativos?				
	12. ¿El director le comparte ideas nuevas a sus docentes?				
ASERTIVO	13. ¿El director toma decisiones correctas ante cualquier problema en la IE?				
	14. ¿El director con qué frecuencia se dirige con respeto a usted?				
PERMISIVO	15. ¿El Dir. Da libertad absoluta para que Ud., trabaje y tome decisiones?				
	16. ¿El Dir. Supervisa, Evalúa y sanciona a sus docentes?				
	17. ¿El Dir. Deja que los docentes se organicen y asuman sus funciones?				
COMUNICATIVO	18. ¿El director da oportunidad para que los docentes informen sobre los procesos de enseñanza aprendizaje?				
	19. ¿El director se comunica con usted de manera sencilla, respetuosa y asertiva?				
CONFIANZA	20. ¿El director cree en usted como una persona responsable?				
	21. ¿El Dir. Da ánimo a sus docentes?				
	22. ¿El Dir. Confía en Ud. Y siempre delega funciones?				
COMPETITIVO	23. ¿ El Director considera que tiene la capacidad de trabajo con un alto grado de calidad?				
CARISMÁTICO	24. ¿Usted confía en el Director?				
	25. ¿ Su director le brinda seguridad laboral en su institución?				

Gracias por su colaboración



APÉNDICE 6



Distinguido Director de la Institución Educativa de “Molinopampa”, sírvase por favor resolver el presente cuestionario según su criterio, marcando con una X en el recuadro que corresponda. Sus respuestas deben ser veraces porque la información recogida servirán para un trabajo de mejoría institucional, para ello observe el cuadro que sigue.

CUADRO DE VALORACIÓN

1	Nunca
2	A veces
3	Casi siempre
4	Siempre

DIMENSIÓN	ITEMS	VALORACIÓN			
		1	2	3	4
MOTIVADOR	1. Usted como Director de la I.E. ¿Concreta lo que se propone?				
	2. ¿Usted como Director de la I.E. es persistente en las acciones que desempeña?				
	3. ¿Usted como director de la I.E. reconoce los logros de los docentes en su labor académica?				
	4. ¿Usted como director da sugerencias a sus docentes para realizar adecuadamente su r\ trabajo?				
	5. ¿Usted orienta el desarrollo de sus actividades?				
NEGOCIADOR	6. ¿Usted como director ayuda a solucionar conflictos de tipo laboral?				
	7. ¿Usted como director propone alternativas para la resolución de conflictos?				
	8. ¿Usted comenta con el personal a su cargo de las actividades cotidianas del centro de educativo?				
	9. ¿Usted tiene un trato amable con sus docentes?				
PROPONEDOR	10. ¿Usted como director propone trabajar en el aula con el nuevo enfoque?				
VISIONARIO	11. ¿Usted como Director realiza innovaciones en los Procesos Educativos?				
	12. ¿Usted como Director comparte ideas nuevas con sus docentes?				
ASERTIVO	13. ¿Usted toma decisiones correctas ante cualquier problema en la IE?				
	14. ¿Usted como director con qué frecuencia se dirige con respeto a sus docentes?				
PERMISIVO	15. ¿Usted permite a sus docentes tomar sus propias decisiones?				
	16. ¿Usted supervisa, evalúa y sanciona a sus docentes?				
	17. ¿Usted como Director deja que sus Docentes se organicen y asuman sus funciones				
COMUNICATIVO	18. ¿Usted como Director da oportunidad para que los docentes informen sobre los procesos de enseñanza aprendizaje?				
	19. ¿Usted se comunica con sus docentes de manera sencilla, respetuosa y asertiva?				
CONFIANZA	20. ¿Usted como Director cree que sus Docentes son responsables				
	21. ¿Usted como Director incentiva con estímulos como: resoluciones de felicitación a sus Docentes?				
	22. ¿Usted como Director siempre delega funciones en la Institución Educativa?				
COMPETITIVO	23. ¿Usted como Director se considera que tiene la capacidad de trabajar con un alto grado de calidad?				
CARISMÁTICO	24. ¿Usted como Director confía en su plana docente?				
	25. ¿Usted como Director brinda seguridad laboral a sus docentes en la institución Educativa?				

Gracias por su colaboración



APÉNDICE 7



Distinguido Director de la Institución Educativa de “Molinopampa”, sírvase por favor resolver el presente cuestionario según su criterio, marcando con una X en el recuadro que corresponda. Sus respuestas deben ser veraces porque la información recogida servirán para un trabajo de mejoría institucional, para ello observe el cuadro que sigue.

CUADRO DE VALORACIÓN

1	Nunca
2	A veces
3	Casi siempre
4	Siempre

DIMENSIONES	ITEMS	VALORACION			
		1	2	3	4
I. DIMENSIÓN INSTITUCIONAL	1. ¿Usted como director reconoce los logros que sus docentes realizan?				
	2. ¿Usted como director tiene una relación cordial con sus docentes?				
	3. ¿Usted escucha los planteamientos que le proponen sus docentes?				
	4. ¿Usted como director brinda un trato justo y equitativo a sus docentes?				
	5. ¿Usted como director les brinda una preparación necesaria para realizar bien su trabajo?				
	6. ¿Usted como director da a conocer a sus docentes cuál es la visión, misión y valores que se deben practicar en su institución?				
	7. ¿Usted tiene una relación cordial con la comunidad educativa?				
II. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	8. ¿La labor que realiza usted es acorde a sus funciones?				
	9. ¿Su Centro Educativo cuenta con el personal docente completo?				
	10. ¿Las labores que aportan sus colegas logran las metas en el tiempo adecuado?				
	11. ¿Las condiciones del espacio donde trabaja usted es el adecuado?				
	12. En caso de tener equipos de cómputo ¿Se encuentra Usted capacitado de acuerdo a sus funciones?				
	13. De los recursos generados por el centro educativo ¿Usted asigna a las demás áreas de acuerdo a sus necesidades?				
III. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA	14. ¿Usted promueve la participación activa de sus docentes en la elaboración de sus documentos de gestión institucional?				
	15. ¿Conoce usted las metas de corto y mediano plazo que su institución se ha planteado?				
	16. ¿Usted trabaja de acuerdo a las rutas de aprendizaje?				
	17. ¿Usted como director promueve en su institución cursos actualización pedagógica?				
	18. ¿Usted como director realiza supervisiones internas?				
	19. ¿Usted como director hace cumplir a sus docentes con la presentación oportuna de sus programaciones?,				
IV. DIMENSIÓN COMUNITARIA	20. ¿Usted como director participa de las actividades que programa la comunidad?				
	21. ¿Usted como director coordina con la comunidad educativa para mejorar el servicio Educativo en su institución?				
	22. ¿Usted como director promueve la participación del Centro Educativo en las actividades que realiza la comunidad?				
	23. ¿Usted organiza actividades extra curriculares en beneficio de la comunidad educativa?				
	24. ¿Usted como director promueve reuniones periódicas con los padres de familia para tratar				
	25. ¿Usted como director demuestra respeto y consideración hacia la comunidad educativa?				



APÉNDICE 8



Distinguido profesor de la Institución Educativa de “Molinopampa”, sírvase por favor resolver el presente cuestionario según su criterio, marcando con una X en el recuadro que corresponda. Sus respuestas deben ser veraces porque la información recogida servirán para un trabajo de mejoría institucional, para ello observe el cuadro que sigue.

CUADRO DE VALORACIÓN

1	Nunca
2	A veces
3	Casi siempre
4	Siempre

DIMENSIONES	ITEMS	VALORACIÓN			
		1	2	3	4
I. DIMENSIÓN INSTITUCIONAL	1. ¿El director reconoce los logros que Ud., como docente realiza?				
	2. ¿Existe una relación cordial entre el director y usted?				
	3. ¿El director escucha los planteamientos que se le hace?				
	4. ¿Existe un trato justo en la I.E. por parte del director hacia los docentes?				
	5. ¿Los docentes reciben la preparación necesaria para realizar bien el trabajo?				
	6. ¿La I.E. donde labora tiene una clara visión, misión y valores?				
	7. ¿Ha tenido usted conflictos personales con su director?				
II. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	8. ¿La labor que realiza el director es la acorde a sus funciones?				
	9. ¿Su Centro Educativo cuenta con el personal docente completo?				
	10. ¿El director participa en las actividades programadas por las Redes Educativas?				
	11. ¿Las condiciones del espacio donde trabaja es adecuado?				
	12. ¿Considera que el espacio donde trabaja es cómodo para trabajar?				
	13. De los recursos generados por el centro educativo ¿Existe una asignación de recursos para su área?				
III. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA	14. ¿Conoce usted cuáles son los objetivos académicos de su área?				
	15. ¿El director le brinda asesoramiento continuo en el aspecto técnico pedagógico?				
	17. ¿El director propone a sus docentes trabajar de acuerdo a las rutas de aprendizaje?				
	18. ¿El director promueve en su institución cursos actualización pedagógica?				
	19. ¿El director realiza supervisiones internas?				
IV. DIMENSIÓN COMUNITARIA	20. ¿Cumple usted con sus objetivos propuestos de su programación?				
	21. ¿El director participa de las diversas actividades que planifica la comunidad?				
	22. ¿El director coordina con la comunidad educativa para mejorar el servicio Educativo?				
	23. ¿El director promueve la participación del Centro Educativo en las actividades que realiza la comunidad?				
	24. ¿El director organiza actividades extra curriculares en beneficio de la comunidad educativa?				
	25. ¿El director promueve reuniones periódicas con los padres de familia para tratar asuntos de la institución?				
	26. ¿El director demuestra respeto y consideración hacia la comunidad?				

Gracias por su colaboración

3. Operacionalización de variables.

VARIABLES	DEFINICION DE VARIABLES		DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL			
LIDERAZGO DIRECTIVO	Otra definición que resulta apropiado para mi trabajo de investigación, es el que dice Edward de Bono (2008) “El liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y equipos en una determinada dirección, primordialmente por medios no coercitivos, hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, también se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros en el logro de los fines y los valores generalmente olvidados por la cotidiana	Covery (1993) menciona que un líder es una persona que resuelve sus vicisitudes, conflictos y problemas mediante principios naturales para poder alcanzar un éxito perdurable (p.123).	Motivador	Concreta los objetivos que se proponen. Persiste y mejora las acciones administrativas. Orienta el desarrollo de las actividades programadas.	CUESTIONARIO DE PREGUNTAS. LA ENCUESTA
			Negociador	Propone alternativas para la resolución de conflictos en la IE.	
			Proponedor	El director propone alternativas para la resolución de conflictos.	
			Visionario	Orienta la institución educativa a ser competitiva en el futuro.	
			Asertivo	Dirige acertadamente la institución educativa	
			Permisivo	Permite tomar decisiones en la administración educativa del plantel.	
			Comunicativo	Comunica con usted de manera sencilla, respetuosa y asertiva.	

	monotonía” (p. 127).		Confianza	Demuestra confianza a sus decentes de la Institución Educativa.
			Competitivo	Trabaja con un alto grado de calidad.
			Carismático	Muestra empatía con sus colegas de la institución.
CAPACIDAD DE GESTIÓN DEL DIRECTOR	En si gestión consiste es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener. (Manual del director MED.)	Gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un proyecto. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado. (Manual del director MED.)	Gestión institucional	Dirige acertadamente la institución educativa. Comunica a su plana docente de manera asertiva y respetuosa. Asesora a sus docentes en el aspecto administrativo y pedagógico. Participa en la elaboración de los documentos administrativos. El director organiza el plan de monitoreo y supervisión en el centro educativo.
			Gestión administrativa	Comparte y analiza con sus docentes las normas provenientes del MED. Incentiva a sus docentes con resoluciones de felicitación. Participa en las actividades programadas por la institución.
			Gestión pedagógica	Trabaja de acuerdo al nuevo

				<p>enfoque.</p> <p>Promueve eventos sobre actualización docente.</p> <p>Realiza jornadas de intercambio de experiencias pedagógicas.</p>	
			Gestión comunitaria	<p>Promueve un buen clima institucional entre sus docentes.</p> <p>Participa frecuentemente en reuniones planificadas por la red UPEN.</p> <p>Participa activamente en las actividades programadas por la comunidad.</p>	