



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo del director y la gestión educativa en la
I.E. Soberana Orden Militar de Malta – UGEL 01 –
VMT – 2016**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

Maestro en administración de la educación

AUTORES:

Br. Johnny Hilares Gonzales

Br. Alexander Misael Martel Maraví

ASESOR:

Dra. Bertha Silva Narvaste

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LINEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ – 2017

Página del jurado

Dr. Edwin Martínez López
Presidente

Dr. Yolvi Ocaña Fernández
Secretario

Mgtr. Santiago Gallarday Morales
Vocal

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a los hombres de ciencia que día a día luchan esforzándose para el bien de la humanidad.

Agradecimiento

A los colegas de la institución educativa Soberana Orden Militar de Malta por obsequiarnos su tiempo al momento de realizar las encuestas, y sobre todo a nuestras familias por comprendernos con el tiempo que hemos invertido en nuestro quehacer como maestritas.

Sin otro particular, nos despedimos no sin antes agradecer a aquellas personas que no hemos nombrado en esta tesis, mil gracias.

Declaratoria de autenticidad

Nosotros, Johnny Hilares Gonzales identificado con DNI N° 09719922 y Alexander Misael Martel Maraví identificado con DNI N° 10087590, Bachilleres del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, con la tesis titulada: “Liderazgo del director y la gestión educativa en la I.E. Soberana Orden Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016”

Declaramos bajo juramento que:

1. La tesis es de nuestra autoría
2. Hemos acatado las reglas internacionales de citas y referencias para las fuentes examinadas.
3. No ha sido publicada, ni divulgada para obtener algún grado académico, es decir, la tesis no ha sido plagiada, ni autoplagiada.

De identificarse fraude, plagio, autoplagio, piratería o falsificación, asumimos las consecuencias y sanciones que de nuestra acción se deriven, sometiéndonos a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

San Juan de Lurigancho, 03 de setiembre de 2016

Hilares Gonzales Johnny

Martel Maraví Alexander Misael

DNI: 09719922

DNI: 10087590

Presentación

Presentamos esta tesis denominada *"Liderazgo del director y la gestión educativa de la I.E. Soberana Orden Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016"*, se sabe que la vía de desarrollo está sustentada mediante la investigación científica; el siguiente trabajo está organizado en dos variables a mencionar: Liderazgo del director y Gestión educativa.

En la primera variable hemos determinado tres dimensiones de acuerdo al problema planteado en la tesis como es visión del futuro, En la segunda variable hemos determinado tres dimensiones, la primera de ellas, es la planificación que toda institución debe determinar dentro de un trabajo científico, ello apoya a utilizar los recursos humanos y materiales de manera real, ayudará al director a resolver los problemas más inmediatos de acuerdo a las necesidades de la comunidad educativa.

El primer capítulo se refiere a la introducción del trabajo de investigación, antecedentes, marco teórico, fundamentación científica – técnica, justificación, planteamiento del problema, hipótesis y objetivos.

El segundo capítulo trata sobre el marco metodológico, es decir las variables, operacionalización de las variables, la metodología, tipo de investigación, diseño, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validación y confiabilidad de instrumentos y método de análisis de datos.

El tercer capítulo trata sobre los resultados, el capítulo cuarto es la discusión de los resultados; el quinto capítulo, sobre las conclusiones y finalmente el capítulo seis abarcan las recomendaciones.

Señores miembros de Jurado, pongo a vuestra disposición esta investigación para ser evaluada esperando merecimiento de aprobación

Lista de contenidos

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Declaración Jurada	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	13
1.1. Antecedentes	14
1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística	19
1.3. Justificación	68
1.4. Problema	70
1.5. Hipótesis	73
1.6. Objetivos	74
II. Marco metodológico	75
2.1. Variables	76
2.2. Operacionalización de las variables	77
2.3. Metodología	78
2.4. Tipo de estudio	78
2.5. Diseño	79
2.6. Población, muestra y muestreo	79
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	81
2.8. Métodos de análisis de datos	89
III. Resultados	94
IV. Discusión	107
V. Conclusiones	111
VI. Recomendaciones	113
VII. Referencias bibliográficas	115

Anexos

Apéndice 1: Matriz de consistencia	120
Apéndice 2: Instrumento	121
Apéndice 3: Confiabilidad y validez	122
Apéndice 4: Jucio de expertos	123
Apéndice 5: Base de datos	127

Lista de tablas

Tabla 3: Escala el grado de Liderazgo del Director	83
Tabla 4: Puntuación para medir el grado de Liderazgo del Director	84
Tabla 5: Escala general para medir el grado del Liderazgo del Director	85
Tabla 6: Escala específica para medir el grado del Liderazgo del Director	85
Tabla 7: Escala valorativa para medir el grado de gestión educativa	87
Tabla 8: Puntuación para medir el grado de gestión educativa	88
Tabla 9: Escala general para medir el grado de gestión educativa	89
Tabla 10: Escala específica para medir el grado de gestión educativa	89
Tabla 11: Liderazgo del director	91
Tabla 12: Gestión educativa	91
Tabla 23: Prueba Hipótesis general	103
Tabla 24: Prueba Hipótesis específica 1	104
Tabla 25: Prueba Hipótesis específica 2	105
Tabla 26: Prueba Hipótesis específica 3	106

Lista de Figuras

Figura N° 1 Frecuencia, Liderazgo del director	95
Figura N° 2 Frecuencia, Visión de Futuro	96
Figura N° 3 Frecuencia, Capacidad de comunicarse	97
Figura N° 4 Frecuencia, Estilos de Liderazgo	98
Figura N° 5 Frecuencia, Gestión educativa	99
Figura N° 6 Frecuencia, Organización	100
Figura N° 7 Frecuencia, Pedagógica didáctica	101
Figura N° 8 Frecuencia, Comunidad	102

Resumen

El presente trabajo de investigación es descriptivo, correlacional, con el título “Liderazgo del director y la gestión educativa en la I.E. Soberana Orden Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016”, el problema propuesto es determinar la relación existente entre las variables liderazgo del director y la gestión educativa. Se observó en la I.E. un manejo deficiente en aspectos administrativos y pedagógicos, resultando un clima laboral conflictivo, entre docentes y plana jerárquica que ejecutan de manera vertical la política educativa, no habiendo un consenso entre ambas. Para brindar un servicio de calidad hacia los educandos, el líder educativo debe planificar, implementar y ejecutar acciones tanto administrativas como pedagógicas para obtener una excelencia académica y mantener un clima saludable entre los componentes de la comunidad educativa.

En este estudio se consideró una muestra de 40 docentes de una población total de 42 encuestados, el instrumento de medición contó de un total de 30 ítems, para ambas variables, arrojando un resultado de 0.881 para la variable del liderazgo del director y 0.876 para la variable gestión educativa, estableciendo su confiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach.

Los resultados obtenidos, presentan una alta confiabilidad de relación entre el liderazgo del director que influye de manera positiva o negativa en la gestión educativa.

Palabras clave: Liderazgo del director y la gestión educativa.

Abstrac

This research is descriptive, correlational, entitled "Leadership director and educational management in S.I. Sovereign Military Order of Malta - UGELs 01 - VMT - 2016", the proposed problem is to determine the relationship between the variables principal leadership and educational management . It was observed in I.E. poor management in administrative and pedagogical aspects, resulting in a troublesome work environment, between teachers and hierarchical plane running vertically education policy, there being a consensus between the two. To provide quality service to the students, the educational leader must plan, implement and execute instituted administrative and teaching for academic excellence and maintain a healthy climate between the components of the educational community.

In this study a sample of 40 teachers out of a total population of 42 respondents considered the measuring instrument had a total of 30 items, for both variables, yielding a score of 0.881 for the variable leadership of the director and 0.876 for Variable educational management, establishing their reliability through Cronbach's alpha coefficient.

The results obtained show high reliability relationship between the leadership of the principal influences positively or negatively on educational management.

Keywords: Leadership director and educational management.

I. Introducción

1.1 Antecedentes

Antecedentes internacionales

Pedraja y Rodríguez (2004) presentó la tesis a la institución Mayor Universidad de Tarapacá, Chile, Licenciado en Ingeniería con el trabajo llamado “*Efectos del Estilo de Liderazgo sobre la Eficacia de las Organizaciones Públicas*”, la investigación estableció las siguientes conclusiones, en las instituciones públicas existió una relación entre el liderazgo participativo y colaborativo de manera efectiva, a su vez el líder debió fomentar la participación, tomar en cuenta las opiniones, sugerencias de los participantes de la institución en el transcurso de las decisiones, asimismo debió dar un trato empático hacia sus semejantes y trabajar en equipo, sin embargo; en el aspecto instrumental lo ejerció de manera negativa.

Chamorro (2005) presentó la tesis a la Facultad de Educación de la Universidad Complutense de Madrid al Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación para optar el título de Doctor con el título siguiente “*Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a*”. concluyó, la motivación de servicio y la proyección a la comunidad fue el rasgo fundamental del líder transformacional estas a su vez fueron orientadas a superar los mecanismos de apertura de la escuela a la comunidad para realizar acciones que beneficien a la comunidad y así transmitir una imagen de seguridad en suma, el director líder fue motivado por el servicio a la comunidad y la proyección tanto de la institución como a nivel personal, para asumir retos y patrocinar las causas y los intereses de la comunidad. En las diferentes situaciones el director fue el operador comprometido en ejecutar el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el cual debió ser útil con los fines y estrategias institucionales, además, se debió relacionar a la comunidad educativa mediante compromisos establecidos y realizados por cada uno de sus estamentos.

Costa (2013) presentó la tesis *“La gestión y el liderazgo del directivo, y la cultura de participación de los padres de familia del centro de audición y lenguaje “CEAL”, de la ciudad de Loja, periodo 2011-2012”*, concluyó: el liderazgo del director influyó altamente a la participación de los padres de familia, relacionados con la cultura organizacional en la gestión educativa, además ello fue el modelo alternativo porque constituyó una herramienta de orientación, en la administración y liderazgo en base al conocimiento y revalorización de la cultura organizacional sostenible.

González (2013) Universidad Santa María, *“El liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes en un ente educativo venezolano”*. Concluyó que: La implementación en el mejoramiento del desempeño laboral por parte del docente no fue desarrollada por parte del director ya que no ofreció la participación directa en la tomas de decisiones en asuntos relacionados a la organización institucional, demostrando no poseer competencias ni habilidades para dirigir al personal de la institución, además los educandos informaron que los directivos no se comportaron democráticamente, sino de manera autocrática, no consideraron las opiniones de los educandos, desestimando las capacidades y habilidades de estos para planificar, organizar y llevar a cabo las actividades educativas.

También se estableció que los directivos en algunos casos asumieron el liderazgo de manera efectiva, por cuanto en algunas ocasiones supervisaron las acciones en los educandos, al momento de dar solución a los problemas de la institución, manifestando con ello un manejo inadecuado de las emociones al momento de solucionar los conflictos. Entonces el liderazgo fue el factor esencial para ayudar a la comunidad educativa para lograr los objetivos, motivándolos en el desempeño de la organización, el líder debió incluir el uso de la influencia en todas las relaciones.

En la institución educativa, los educadores presentaron un bajo desempeño laboral como consecuencia de una práctica desfasada de los actuales enfoques pedagógicos donde se promovió la planificación por proyectos, utilización de estrategias de enseñanza que promovieran el aprendizaje por diferentes vías y la evaluación cualitativa.

Evans (2015) Universidad de Valencia, *“Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas”*, concluyó que: los directivos debieron tener un liderazgo transformacional ya que correspondieron ser promotores de estilo participativo y expresar un carisma personalizante. Del mismo modo, el desarrollo emocional debió contar con inteligencia emocional, para demostrar mayor seguridad, entusiasmo y compromisos con sus funciones, en tomar decisiones apropiadas, lograr contagiar su confianza y fomentar la colaboración entre los docentes con el fin de que hubieron de lograr los éxitos esperados.

Los directores no fueron elegidos de manera apropiada para el trabajo que se les encomendó en el sistema administrativo. Igualmente, se observa que los directores no estuvieron en condiciones de dirigir un grupo humano de profesionales de la educación con una misión tan importante como el aprendizaje de los estudiantes. Se puede predecir que el sistema educativo debe dar importancia a la inteligencia emocional de los directivos para mejorar la calidad de la educación.

Antecedentes nacionales

León (2006) presentó la tesis a la Escuela de Post grado de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle La Cantuta. Magister en Ciencias de la Educación, Gestión Educacional *“Estilo de liderazgo del director y el nivel de desempeño docente en las I.E. públicas del distrito de la Perla, Callao”*, concluyó que:

Existió una relación significativa considerable, según los docentes, entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente, en consecuencia, el estilo del liderazgo del director ayudó en un alto nivel de porcentaje; en el nivel de desempeño docente influyó en niveles bajos y esto es determinado por otros factores. Además, existió una relación significativa media, según los estudiantes, entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente. Asimismo los administrativos indicaron que existió una

relación significativa muy alta entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente.

Alava (2007), presentó la tesis en la Escuela de Post grado en la Universidad Nacional de Educación, Enrique Guzmán y Valle, *“Los tipos de poder y liderazgo de la administración y la calidad de las I.E. Públicas de nivel primario de menores de la UGEL – Ventanilla de la región Callao en el periodo 2006”*, concluyó que: determinó que las instituciones educativas se encuentran en un nivel excelente de acuerdo a las opiniones de los padres de familia y de los estudiantes, ello va de acuerdo al indicador de la participación directa, sin embargo; la correlacional indicó que existe una influencia moderada del indicador legítimo participativo en la calidad de las instituciones educativas públicas, también existió influencias moderadas de los tipos de poder y liderazgo.

Martínez (2007) *“El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco”* concluyó que las potencialidades de los docentes fueron desarrolladas a partir de la dirección del líder transformacional, que contribuyó a los vínculos interpersonales, no obstante en las instituciones públicas el liderazgo transformacional solo fue reconocido por los docentes para efectos de la organización. La atención en el docente por parte del director fue una característica desarrollada porque fue necesario mejorar el trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal.

Huari (2008) presentó la tesis a la Escuela de Post grado de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle La Cantuta. Magister en Ciencias de la Educación, Gestión Educacional *“Estilo de Liderazgo y la Gestión Institucional de los Centros Educativos Nacionales y Particulares del distrito y provincia del Callao”*, concluyó que los estilos de liderazgo facilitador y transformacional influyeron positivamente en la gestión educativa, en tanto a los docentes consideraron que existió relación entre el director con la gestión institucional, a su vez, el director de las instituciones educativas públicas fueron normativos y los del privado tomaron decisiones

de acuerdo al contexto reflejando una tendencia hacia un líder facilitador. En cuanto a la relación de la gestión institucional, la organización, la planificación fueron medianamente regulares, porque mantuvieron una eficiente comunicación fomentado por la confianza y autonomía en los trabajos que se realizaron. En tanto, los estudiantes percibieron que el estilo de liderazgo que desarrollaron las autoridades en los centros educativos privados y estatales del Callao fue eminentemente transformacional.

La buena administración de la I.E. se debió principalmente a que su estilo de liderazgo fue facilitador, transformacional, transaccional y controlador, ello fue calificado por los docentes como una excelente gestión. Sin embargo, cabe resaltar que en las escuelas estatales se da un tipo de liderazgo controlador porque ello obedeció a las normas emanadas por el Minedu; en tanto que, en las escuelas particulares la toma de decisiones dependió del estilo de liderazgo del director.

Benites (2008) presentó la tesis a la Escuela de Post grado de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle La Cantuta. Magister en Ciencias de la Educación, Gestión Educacional "*Influencia del liderazgo en la calidad de Gestión Educativa de los directores de las I.E. del nivel Inicial de la Red N° 2 del Callao*", concluyó que el manejo evaluativo y de control por parte de los directivos limitaron la realización de los objetivos, planes y programa de la institución con la consecuente ineficiencia en cuanto al manejo y distribución de los recursos de la institución. Por parte de los docentes se apreció que las decisiones del directivo ejercieron un control excesivo teniendo como resultado una insatisfacción causando un rompimiento de las relaciones humanas. La comunicación y organización influyeron significativamente sobre el manejo y distribución de recursos en la institución porque existió problemas internos que no permitieron integrar a todos sus miembros con fines de mejorar en forma permanente una gestión de calidad; los resultados indican que la figura del líder no es aceptable y satisfactoria para los subordinados en la medida que estos no la conciben como una fuente de satisfacción.

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística

Marco teórico de la variable 1

Liderazgo del director

Goleman (2010), ser líder implica desarrollar capacidades y habilidades, en ese sentido el líder debe entender lo que significa esta palabra en toda su dimensión, también tomará en cuenta los rasgos que tiene que desarrollar para poder empoderarse del conocimiento que le ayudará a influenciar a las personas e instituciones de manera positiva o negativa.

Un buen líder es capaz de generar sentimientos que motiven la funcionalidad de sus subordinados tal es el caso de los discursos, que si llegan a hacer que el escuchante se sienta reconocido o influenciado con el orador hará de por medio un desempeño laboral propio del trabajador sin necesidad de hostigar con el buen cumplimiento, sino al contrario generar un estado de orgullo con respecto a la actividad que realiza.

Es importante lograr el vínculo entre el líder y los empleados ya que gracias a esto se genera un rol de confianza entre los dos individuos para así lograr un trabajo consistente y que dure al tiempo. Cabe resaltar que lo antes mencionado son características de dos tipos de liderazgo, el líder visionario y el líder coach relativamente ambos según Daniel Goleman los más eficaces para lograr una resonancia entre el líder y su grupo, una de las características de un líder eficaz es aplicar otros tipos de liderazgo de acuerdo a la situación o de acuerdo al trabajador que dé a tratar; estos tipos de liderazgo no son tan eficaces, sin embargo son muy útiles si se aplican con cautela, dichos tipos de liderazgo están relacionados con la democracia y el autoritarismo que en caso de querer lograr la perfección o un desempeño a corto plazo es eficaz; o en el caso del democrático: para evitar las críticas o problemas con respecto a decisiones o conflictos que puedan suceder. Además el líder tiene que ser consiente de sí mismo teniendo bien en claro sus actitudes y tanto positivas como negativas tratando de regular el

pesimismo, el enfado y la desesperación. Se debe tener en cuenta que la mejor forma de obtener la resonancia en un grupo es la risa y la emoción.

Maxwell (2007) La capacidad de liderazgo es el tope que determina el nivel de efectividad de una persona. Cuanto menor sea la capacidad de una persona para dirigir, más bajo será el límite sobre su potencial. Cuanto más alto el liderazgo, mayor es la efectividad. La capacidad de liderazgo – para bien o para mal – siempre determina nuestra efectividad en la vida y el impacto potencial de nuestra organización.

El liderazgo eficaz ha adquirido una importancia fundamental en el desarrollo de la sociedad actual, dados en los diferentes vías de progreso estos liderazgos se pueden dar a nivel político, económico, militar, y también a nivel educativo entre otros; a todo ello se suma que las dificultades actuales no han creado líderes, solo se muestra la clase de líderes que tenemos, los adalides eficaces no solo nacen con cierta capacidad de liderazgo, sino además la cultivan, así es que cierta habilidad natural puede presentar ciertas ventajas o desventajas para un líder, en este aspecto educativo la función de líder es gestionar la escuela para que opere de manera eficaz, así que el adalid debe dominar todo conocimiento en administración y tener habilidades comunicativas, para efectuar un trabajo extraordinario.

Lussier y Achua (2004) Indica que los líderes desempeñan la función de enlace al interactuar con personas externas a la organización, dando como consecuencia que el dirigente fomente las relaciones entre diferentes grupos de personas, él es el nexo entre la comunidad educativa y la sociedad creando un lazo entre ambas partes, esto determina que la política que desarrolle el líder también influirá de manera positiva o negativa entre la institución y su proyección con la comunidad donde se desarrolla; asimismo, la función emprendedora de todo adalid es innovar e iniciar las mejoras para el beneficio de la comunidad educativa, cabe resaltar; además, que él es el que mejor maneja los problemas existentes realizando las acciones correctivas durante la situaciones de conflictos entre el personal que dirige. Goleman (2010)

“Poco importa lo que hagan, poco importa que se dediquen a planificar estrategias o se ocupen de movilizar la acción de un equipo puesto que su éxito no depende tanto de lo que hacen como del modo en que lo hacen: En este sentido debemos resaltar que, si un líder carece de la capacidad de encauzar adecuadamente las emociones, nada de lo que haga funcionará como es debido”. (p. 7)

El estado emocional de los líderes muchas veces determina el éxito o fracaso de su gestión; en ese sentido, el líder debe proyectar hacia sus subordinados la seguridad de que gestionan sus emociones y las emociones de los demás, los líderes siempre han cumplido con una función esencialmente emocional, él, es la persona a quien los demás solicitan en busca del convencimiento e iluminación necesaria para hacer frente a una coacción, por ende sabe guiar las emociones de un determinado grupo, esta viene hacer la principal tarea que asume un líder dentro de una organización en sus diferentes niveles.

Teorías de liderazgo

Goleman (2010), ser líder es tener influencia en un grupo humano, poder de convocatoria, el líder es nato cuando posee de siempre esa característica de hacerse escuchar y dirigir con acierto a un grupo humano; hay en cambio otros que poco a poco van desarrollando esta cualidad por los avatares de la vida. El liderazgo es apreciable pero muy difícil de definir. El líder es capaz de coordinar, motivar y dirigir a un grupo hasta llevarle a la consecución de sus objetivos. Las cualidades más saltantes de un líder son ser innovador, creativo y visionario y en eso se diferencia del director o administrador que puede ser más eficiente porque es racional, práctico y analítico

Teoría de los rasgos

Conceptualmente indica que el liderazgo es algo innato y que se nace líder. Lo que diferencia a los líderes. En esta proposición los líderes comparten

ciertas peculiaridades en los diferentes aspectos como son rasgos asociados a los líderes: en el aspecto psicológico, la personalidad e inteligencia; en el aspecto físico estatura física y en el aspecto sociológico incluyen la educación o la clase socioeconómica. Los rasgos más investigados del líder: Son su inteligencia, personalidad y capacidades de diverso tipo que le confieren principalmente conocimientos y preparación a la vez que confianza en sí mismo y autocontrol y equilibrio emocional y la capacidad para conseguir que lo secunden. Así lo indica Lussier y Achua (2004)

“La lista de rasgos debía emplearse como requisito para promover a candidatos a posiciones de liderazgo. Solo los aspirantes que poseyeran los atributos identificados recibirían puestos de influencia (...) para descubrir una lista de cualidades, pero nadie logró proponer un conjunto de características universales comunes a todos los líderes competentes, o rasgos que garanticen el éxito del liderazgo. Vistos desde el lado positivo, si bien no se encontró una serie de atributos que aseguraran el triunfo del liderazgo, sí se identificaron rasgos relacionados con el buen desempeño de los líderes” (p.15)

Esta corriente partió sobre el pretendido que los líderes nacen no se hacen, los estudiosos identificaron el conjunto de características o atributos que diferencian a los líderes de los discípulos, o a los buenos líderes de los ineficaces.

Estilos de liderazgo basados en la inteligencia emocional

Goleman (2010), el liderazgo emocional es aquel liderazgo que incluye el manejo de las emociones de forma efectiva para conseguir liderar con eficacia, es imprescindible a la hora de liderar porque los seres humanos actuamos básicamente por emociones y a la hora de convencer y motivar tenemos que estimular las emociones.

Cuando lideras es importante que muevas las emociones de la otra persona para influenciarla de tal modo que la empatía juega un papel preponderante, ello significa que nos encontramos ante un liderazgo emocional perfecto, porque la otra persona hará lo que tú quieras.

El liderazgo emocional se basa en provocar todas las emociones correctas para influir a la persona y liderarla.

1. Visionario. Aporta al grupo un objetivo común que moviliza a todos a conseguirlo. Es muy conveniente cuando hay que cambiar la visión y tomar una dirección clara. El líder informa a cada persona de la importancia de su trabajo y como enlaza y contribuye en el objetivo global de la I.E. Los colaboradores se sienten parte del desarrollo. Cada colaborador tiene libertad para innovar, experimentar y tomar riesgos. El líder visionario es ese tipo de persona que mueve a las masas. Tenemos claros ejemplos históricos como Mandela, Gandhi, etc...
2. Autoritario. Marca una dirección clara a seguir y no se permiten desvíos de la misma. Suele tener unas implicaciones negativas pero hay situaciones en las que es adecuado: realizar cambios en un corto plazo de tiempo o ante colaboradores potencialmente conflictivos. Hay que tener cuidado a la hora de aplicarlo debido a que es el menos efectivo en la mayoría de las situaciones. Es un líder efectivo para situaciones de mucha presión o crisis y se enfoca en conseguir resultados en el menor plazo posible. Este personaje tiene todo el poder y los miembros del equipo nula oportunidad de aportar ideas. A largo plazo puede causar desmotivación y fuga de talentos. Este estilo se muestra como uno de los menos resonantes, de hecho es un estilo que destruye la motivación en poco tiempo. Es un estilo que se debe utilizar en situaciones críticas. El liderazgo autoritario tiene las siguientes características: Posee visión de futuro, motiva constantemente a sus docentes, hace que sus docentes

perciban que lo que hacen es importante para ti y para ellos, da tareas individuales, pero siempre pensando que dichas ideas tienen un valor global, el docente sabe en todo momento cuál es su objetivo y cuál es su recompensa y el objetivo marcado es claro, pero a la vez tiene una cierta flexibilidad.

3. Democrático. Estimula el compromiso con los objetivos a alcanzar a través de la participación en las decisiones a tomar. Las decisiones son tomadas en consenso por todos no impuestas, por lo que cada uno tiene que mantener su compromiso con las mismas. Especialmente indicado cuando se debe obtener el consenso y compromiso entre todos los implicados. Hay que tener cuidado que al sondear a los miembros del equipo en busca de su opinión, podamos llegar a reuniones realmente interminables y que no conduzcan a ningún sitio. La búsqueda de un consenso global puede terminar en una serie de vueltas sin sentido sobre el tema sin tomar una decisión clara. Recarga totalmente la toma de decisión en el equipo de trabajo, todo es consensuado y cada miembro de la organización puede proponer y sugerir. Este estilo es usado cuando un líder acaba de llegar a una organización, aunque es importante que desarrolle una visión estratégica y una capacidad para escuchar activamente a todas las voces. Corre el riesgo de que su equipo se pierda en la búsqueda de una decisión. Este tipo de líder deja en el equipo la capacidad de decidir. El líder no adquiere una relevancia importante y su actuación no aporta demasiado valor añadido. Este estilo es recomendable para situaciones poco importantes que podamos delegar en su totalidad y en las que el líder no quiera actuar. Sin embargo se espera la líder visión estratégica y determinación ante las situaciones importantes, por lo que será un estilo a utilizar puntualmente. El liderazgo democrático tiene características como: Invierte mucho tiempo en recopilar ideas, trabaja con la intención de tener el respaldo de sus docentes, busca constantemente en el grupo conseguir confianza, respeto y compromiso.

4. Imitativo o timonel. El líder marca exigencias muy altas para todos y él es el primero en tenerlas y asumirlas. El líder es el ejemplo de que a todos se les exige mucho y de cómo hay que superarse día a día para alcanzar el máximo nivel. Al final el equipo no intenta conseguir los objetivos sino adivinar qué es lo que quiere realmente el líder. La visión de un objetivo común se diluye y los colaboradores pierden el compromiso con el trabajo. Aquí el líder dice que hay que hacer, lo monitoriza y corrige. Su papel al igual que el timonel de un barco es poner rumbo y mantenerlo. Es un liderazgo muy efectivo y quizás de los más utilizados. Sin embargo, no es suficientemente efectivo en el desarrollo del talento y potenciación de cualidades personales, así como en inspirar a otros. A la larga el talento se acaba fugando si este líder no enriquece su estilo con otros más resonantes.

5. Coach. Se centra en establecer conexiones entre los objetivos personales de los empleados y las metas de la organización. El líder es un coach que ayuda al colaborador a que mejore su actividad y a que desarrolle su potencial a lo largo del tiempo, repercutiendo ese desarrollo en los objetivos de la organización. Es un líder que utiliza habilidades, técnicas y modelos de coaching para sacar lo mejor de su equipo. El líder-coach sitúa al equipo en zona de aprendizaje y hace que el propio equipo e individuos se cuestionen su forma de funcionar, potenciando la mejora constantemente. Sin ofrecer demasiadas guías y tutorización, el líder-coach consigue que las personas mejoren por sí mismos. El liderazgo *coach* presenta características como: ayuda a los docentes a tomar conciencia de sus puntos fuertes y sus puntos débiles, es capaz de definir cuáles son las aspiraciones personales, académicas y profesionales de sus docente, ofrece una gran cantidad de instrucciones porque pauta las tareas, delega tareas con frecuencia, incluso las que se consideran complejas, defiende el error como una forma más de aprendizaje, defiende el valor del diálogo como herramienta para aumentar la responsabilidad entre sus docentes y Verbaliza el compromiso ante sus docentes.

6. Afiliativo. Este tipo de líder tiene a las personas como lo primero dentro de su escala de valores. El Individuo y sus emociones están por encima de tareas y objetivos. Los docentes deben estar felices en su desempeño y con relaciones perfectas entre ellos. Estos lazos afectivos logran una fuerte lealtad de los colaboradores, genera una comunicación fluida, se comparten muchas ideas, se motivan e inspiran mutuamente. Su lema es “primero las personas”, lo cual hace de este tipo de líderes que tengan una relación extraordinaria con los demás, que sean cercanos y exista una familiaridad importante con su equipo. Sin embargo, a menudo se olvida de los resultados, lo que hace que su estilo no sea el más resonante. Con las personas muy bien, pero con los resultados no tanto.

Visión de futuro

Es una capacidad de proyectarse hacia el futuro, teniendo en cuenta los objetivos de manera real, como consecuencia motiva a un grupo de personas que pertenecen a una institución y actúen de acuerdo a lo establecido en uno de sus principios.

Misión de la institución educativa

Goleman (2010), se encuentra relacionado con la motivación que el líder debe de ejercer sobre un grupo humano es conectarlos emocionalmente con su trabajo y en consecuencia con su imagen ideal del objetivo a alcanzar, todo ello se realiza con que la comunidad educativa se involucre de manera directa con la comunidad, que sepan sus temores, sus objetivos entre otras cosas y todo esto aumentará el grado de implicancia y compromiso de la comunidad educativa en cuestión, y esto a su vez significa la consolidación de una nueva cultura en el seno de la organización una cultura que valora el compromiso y la búsqueda de colaborar y experimentar la misión de la institución educativa, ya que las personas solo se esfuerzan de manera real cuando tienen la posibilidad de ver directamente los resultados de su trabajo , es decir, cuando no existe

discordancia entre lo que creen y lo que hacen; tanto que a su vez los integrantes de la comunidad educativa necesitan es compartir sus sentimientos y experiencias y conocimientos para así sentirse parte de la comunidad educativa además es darle confianza para que se sientan parte de la institución.

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una institución u organización porque precisa lo que intenta cumplir en su medio o sistema social en que actúa lo que pretende hacer y él para quién lo va hacer. Es muchas veces influenciada en distintas circunstancias: por la historia, la organización y los diferentes reconocimientos recibidos a lo largo de su vida institucional. Así en la I.E. se tiene como misión PEI Soberana Orden Militar de Malta (2016)

“La institución educativa “Soberana Orden Militar de Malta” del distrito de Villa María del Triunfo, brinda los servicios educativos en educación primaria y secundaria. Fomentando el desarrollo de capacidades y actitudes de los alumnos de EBR, con el empleo de la metodología participativa y el empleo de las TICs en el aspecto académico y personal, basados en valores (trabajo, disciplina y solidaridad). Promoviendo en los docentes su realización como persona y profesional, con un alto sentido de identidad con la institución educativa, localidad y con la práctica permanente de los valores, que considere en su planificación y ejecución curricular el empleo de las TICs. Comprometiendo a los padres de familia, su participación activa y responsable en el quehacer educativo de los educandos capaces de resolver sus propios problemas en la vida cotidiana”. (p. 10)

Por lo tanto, la escuela es un instrumento de liberación humana, hablar de libertad es hablar de responsabilidad del ciudadano con su respectivo

compromiso hacia su propia institución, comunidad y país, es la práctica de los valores en toda su dimensión es identificarse con su nación, para el progreso sostenible en valores. En este contexto podemos involucrarnos lo que sostuvo un gran poeta cubano, amante de la libertad nos referimos a José Martí que propuso a la sociedad de su tiempo la siguiente sentencia Nassif (1993)

“Educar es depositar en el hombre toda la obra humana que le ha antecedido; es hacer a cada hombre un resumen del mundo viviente, hasta el día en que vive; es ponerlo a nivel de su tiempo para que flote sobre él y no dejarlo debajo de su tiempo con lo que no podrá salir a flote; es prepararlo para la vida” (p. 70)

La misión de las instituciones educativas entonces es educar al hombre como hombre, es educarlo para la vida y desarrollar en él las capacidades y habilidades que los ampliará a largo de toda su vida. Educar no es instruir, el estudiante no debe restringirse a reproducciones mecánicas ni ser juglares de contenidos y conocimiento, no ser repetitivos, a su vez el estudiante debe empoderarse de los conocimientos, y ese mecanismo tan complejo recae sobre la educación, proceso formativo para toda la vida, la Unesco aclara que su misión ha sido contribuir a la paz, la erradicación de la pobreza, el desarrollo sostenible y el dialogo intercultural, con la educación como uno de los medios primordiales de alcanzar este fin. Por eso, la misión de toda institución educativa es educar ciudadanos que respeten las normas sociales, políticas entre otras.

Minedu (2009) En el libro de Planeamiento Estratégico indica: “La misión es la razón de ser de la institución educativa. Formula, en forma explícita, los propósitos o tareas primordiales de la institución. Implica un ejercicio destinado a delimitar el trabajo fundamental de la organización” (p.54) Ello quiere decir que debemos trabajar en base a preguntas claves, para así poder conceptualizar de una manera magna la misión que toda institución debe de tener, estas preguntas claves son: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Qué buscamos?, ¿Por qué lo hacemos?.

La misión de una institución educativa tiene las siguientes características: el periodo determinado corresponde a ser en mediano plazo, y su revisión es de manera permanente. Debe reflejar las características propias de la institución educativa, debe de ser único. La redacción es coherente, breve y sencilla con un verbo que exprese “qué hacemos y cómo lo hacemos”.

Por consiguiente, la misión del líder en particular es lograr la sincronía y el óptimo trabajo de sus subordinados con conversaciones, discursos y el compartir tanto experiencias como amistades las cuales ayudaran a que el grupo en general se sienta agrado con el líder y es fundamental utilizar la risa para facilitar estos lazos.

Visión de la institución educativa

La visión que todo líder emocional es incoar con un ideal, esto es, debe dirigir la mirada hacia adentro, esto significa que el líder debe de sintonizar con su yo interno, mirarse hacia adentro, hacia sus propios sentimientos y sincronizarse con los sentimientos de los demás, ello le facilitará trazar una visión significativa con la que la comunidad educativa pueda identificarse a nivel profundo y personal. Según Goleman (2010)

“Poco importa lo que hagan, poco importa que se dediquen a planificar estrategias o se ocupen de movilizar la acción de un equipo, puesto que su éxito no depende tanto de lo que hacen como del modo en que lo hacen. En ese sentido debemos resaltar que, si un líder carece de la capacidad de encauzar adecuadamente las emociones, nada de lo que haga funcionará como es debido” (p. 7)

Los líderes excelentes comprenden y gestionan sus emociones y las emociones de los demás para que su visión resulte estimulante, es necesario llegar al corazón de sus subordinados, para que esto pueda ser

llevado a cabo es necesario que las personas de su alrededor deban sentir la posibilidad de alcanzar el sueño de la institución educativa alcanzando los sueños, valores y creencias de manera real. Según Goleman (2010) indica:

“Cuando el líder comprende su propia visión y valores y puede darse cuenta de las emociones de los demás, es su capacidad de gestionar las relaciones la que contribuye a catalizar la resonancia. Pero, para determinar el tono emocional de un grupo, el líder debe conocer bien sus propias prioridades, lo que pone nuevamente de relieve la importancia de la conciencia de uno mismo” (p. 38)

Los líderes deben de conectar las necesidades y los deseos de sus subordinados para establecer una cultura de buena salud hacia la comunidad educativa para ello es necesario que todo líder deba de manejar los dominios de la inteligencia emocional y competencias asociadas como: La competencia personal, estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con otros mismos. Conciencia de uno mismo, conciencia, valoración, confianza en uno mismo. Autogestión, autocontrol emocional, transparencia, adaptabilidad, logro, iniciativa, optimismo. Competencia social, estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con los demás. Conciencia social, empatía, conciencia de organización y servicio.

Gestión de las relaciones, liderazgo inspirado, desarrollo de los demás, influencia, catalizar el cambio, gestión de los conflictos, establecer vínculos, y el trabajo en equipo y colaboración.

Es el perfil que una institución traza a lo largo de su trabajo, sobre la perspectiva de futuro, hacia donde se dirige y el ideal que persigue a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a las necesidades de la comunidad educativa y a las condiciones en los cuales se desarrolla. La visión debe ser sensata y ambiciosa, su función es guiar y motivar al conjunto de individuos

para ampliar a lo largo del tiempo un trabajo planteado como objetivo. Así en el PEI (2016) de la I.E. “Soberana Orden Militar de Malta” tiene como visión, el siguiente concepto

“La institución educativa “Soberana Orden Militar de Malta” se propone a mediano plazo: ser una institución líder en la formación de alumnos protagonistas y constructores de su propio aprendizaje, sólida en valores, en base a una educación humanística, científica y tecnológica”. (p. 10)

La educación actual proclama una concepción trascendental y auténtica del individuo y proyecta que cada uno llegué a dar de sí todo lo bueno, ello será posible si la educación está vinculada a la realidad social, en el propio contexto el pensadores.

Campos, Marroquín, Flores y Delgado (2009) Sostuvieron que en un mundo de sucesos y de intereses se puede cristalizar la razón, la paciencia, la libertad y el amor, ello hará trascender a ser humano en su propio tiempo y contexto como un instrumento de emancipación y liberación.

La cúspide de la educación es maximizar al hombre en todas sus posibilidades y potencialidades del desarrollo cultural de su tiempo asegurando la unidad y coherencia del individuo y el pueblo. Minedu (2009) Indica que:

“La visión es la forma en que se visualiza en el presente a la institución educativa, con proyección de futuro. Es el horizonte hacia el cual se dirigen todas las acciones de la institución. Es la meta donde queremos llegar al culminar un periodo determinado de mediano o largo plazo”. (p. 21)

La visión es a la pregunta ¿Cómo queremos ser?, es una visión a futuro, es la determinación que la comunidad educativa se proyectará a largo plazo, entonces se tendrá que trabajar en base a preguntas para poder

plantear de una manera coherente su propia visión. Así las preguntas claves son: ¿hacia dónde se desea llegar?, ¿Cuál es la proyección de la comunidad educativa hacia el futuro?, ¿Qué hacemos en el futuro y cuál es su singularidad?

La visión tiene características propias como: Su sentido es realista, porque se debe de lograr en un espacio y tiempo determinado. Es la proyección de la comunidad educativa como sueño, es compartido. Debe redactarse con verbos en presente de forma clara y precisa, y a su vez debe contener verbos conjugados a futuro de lo que se quiere alcanzar. Los plazos establecidos deben ser a mediano o a largo plazo, pero considerando su revisión de manera permanente. Debe contener propuestas reales del contexto donde se va a desarrollar, es decir, ser genuino.

Por lo tanto, el líder debe apuntar a un trabajo eficaz, un ambiente estable, sereno y exitoso estableciendo vínculos empáticos con los subordinados, siempre y cuando primero se haya entendido a sí mismo y haya podido encontrar su yo ideal y luego el de los demás, este denominado yo ideal es la idea más sincera de lo que queremos llegar a ser dentro de un determinado tiempo.

Capacidad de comunicarse

García y Benito (1997), la comunicación es el proceso de intercambio de mensajes que consiste en transferir y entender la información. La efectiva comunicación sucede solo cuando todas los comprometidos que participan en el proceso entienden el mensaje desde el mismo punto de vista. Se ha considerado que en todos los niveles organizacionales, la comunicación simboliza por lo menos el 75 % de cada jornada laboral. Por consiguiente, toda persona triunfante participa en el negocio de la administración. Su capacidad para hablar, leer y escribir influirá de manera directa en su éxito profesional. En tanto, García y Benito (1997), afirman lo siguiente:

“La frontera entre los hombres y los animales se manifiesta en la relación pensamiento-lenguaje. Es innegable que los humanos y los demás seres vivientes comparten sentimientos como la amistad, la fidelidad, el resentimiento, el orgullo, etc.; pero por falta de toda formación psíquica, los animales no pueden traducir esas manifestaciones en una señal codificada. En cambio, el hombre dialoga, expresa sus ideas y apetencias, comprende la naturaleza y la transforma, piensa, inventa y desarrolla nuevas formas de convivencia, organiza instituciones, etc. Gracias al lenguaje el hombre sí puede traducir todas esas manifestaciones en una señal codificada”. (p. 11).

La comunicación eficaz es una de las capacidades fundamentales de los adalides, pues forma parte de la estrategia de liderazgo. Las investigaciones muestran que todo buen adalid es un comunicador eficiente; por consiguiente, hay una relación real entre la capacidad de comunicación y el desempeño como líder. Entonces la comunicación pone en práctica la verdadera vida social. Esto se traduce en que la comunicación conlleva a participar con elementos de conductas, junto a la existencia de un conjunto de reglas, las cuales facilitan la auténtica vida social y sitúan en orden a la vez, el caos.

Las habilidades de ser un buen comunicador con su entorno social y la comunicación son el motor de todo buen liderazgo. Así los adalides ejercen funciones informativas y el cambio en el modelo de la gestión del liderazgo vislumbra diferencias en las habilidades de comunicación. La personalidad influye en el tipo de comunicación a la que se recurre los adalides se comunican de manera abierta y honesta y esta comunicación es esencialmente emocional, así lo afirma Goleman (2010):

“El líder es – y siempre ha sido, en todo momento y lugar- la persona a quien los demás recurren en busca de la convicción y claridad necesaria para

hacer frente a una amenaza, superar un reto o llevar a cabo una determinada tarea. En ese sentido, el líder es la persona que mejor sabe encauzar las emociones de un determinado grupo”.
(p. 9)

Así el líder es la persona que influye de manera directa en las emociones de los demás. Y su capacidad de comunicarse juega un papel importante en las organizaciones, por esta razón el liderazgo de los directores influyen de manera proporcional en el personal que están a su cargo de manera positiva y en algunas ocasiones de manera negativa.

Los estilos de liderazgo variarán de acuerdo al tipo de comunicación que desarrollan los líderes: el líder autocrático se comunica en una sola dirección, ya que solo comunica a la comunidad educativa lo que deben hacer, en tanto que, el líder democrático apela a la comunicación en dos sentidos, gracias a que decide en equipo lo que se hará. Por lo demás, los líderes emplean la comunicación para motivar a sus prosélitos.

Sin una comunicación poderoso es muy poco lo que los líderes puedan conseguir; razón por la cual, la comunicación es una de las competencias administrativas fundamentales. La comunicación puede ser lingüística o verbal o no lingüística o no verbal, éstas a su vez pueden ser directa, indirectas; unidireccional, bidireccional; privada, pública; intrapersonal e interpersonal.
Pronafcap (2008)

“La comunicación se vincula de manera fundamental al desarrollo de la vida humana, no existe esta, de modo central y exclusivo en el aislamiento. La vida se da en comunidad y el medio central de que se vale el hombre es el lenguaje verbal y no verbal”. (p. 6)

Entonces corresponde a la comunicación su desarrollo en la sociedad y es en ella que a través del tiempo cambia de manera sincrónica y diacrónica de acuerdo al usuario; por lo tanto, este proceso se da en diferentes funciones del

habla, y corresponde a líder hacer uso de ella de manera adecuada con una adecuada estabilidad emocional, que le sirva de herramienta para ser asertivo con los miembros de la comunidad educativa.

El clima depende entre un 50 y un 70 % de las acciones del líder. Él es, más que cualquier otra persona, quien pone las condiciones que determinan directamente la capacidad de las personas para responderle positivamente al trabajo. Resumiendo, el estado emocional y las acciones de los líderes intervienen directamente en el modo en que se sienten los empleados y, en consecuencia determinan su rendimiento. El líder gestiona sus estados de ánimo y esta no es una cuestión privada, puesto que su influencia directa en el estado de ánimo de sus empleados le convierte en un factor principal del funcionamiento de una institución. Según Goleman (2010):

“Por el mismo motivo, el líder que carece de empatía se hallará desconectado de sí mismo y de los demás y, en consecuencia, sus palabras y sus acciones despertarán reacciones negativas. La empatía, que incluye la capacidad de escuchar y tener en cuenta el punto de vista de los demás, permite que el líder detecte los vínculos emocionales que promueven la resonancia. Solo entonces podrá sintonizar con ello y ajustar su mensaje de tal modo que aliente la sincronía” (p. 38)

Las habilidades entre las personas asienten que los líderes orienten su inteligencia emocional al servicio de su trabajo. Pero la cosa no termina ahí porque, en lo que respecta a los resultados, las competencias distintivas de los mejores líderes les permiten funcionar armónicamente según los diferentes estilos de liderazgo

Empatía

Es de suma importancia que un líder pueda ejecutar la empatía (el entendimiento de las emociones de otras personas) y no de una manera

esporádica sino constante y honesta por parte del líder para lograr un entendimiento sentimental y a la vez formarse uno solo con su grupo. El liderazgo debe estar profundamente ligado a las emociones de sus trabajadores tanto desde el punto de vista sentimental como profesional. Es decir debe haber una relación cercana que permita formar vínculos emocionales como la amistad, la confianza, desempeño y sincronización. Goleman (2010)

“Por el mismo motivo, el líder que carece de empatía se hallara desconectado de sí mismo y de los demás y, en consecuencia sus Palabras y sus acciones despertar al reacciones negativa. La empatía que incluye La capacidad de escuchar y tener en cuenta el punto de vista de los demás, permite que el líder detecte los vínculos emocionales que promueve la resonancia. Sólo entonces podrá sintonizar con ellos Y ajustar su mensaje de tal modo que aliente la sincronía” (p. 38)

El líder que tenga como estrategia principal la empatía podrá centrarse adecuadamente con sus subordinados ya que los entiende y ellos a su vez entienden al líder, esto es muy útil para lograr un trabajo eficaz y rápido al no haber rodeos y que a largo plazo, genere una estabilidad emocional y laboral entre los integrantes.

La empatía requiere de una adecuada autogestión, es decir, de la capacidad de expresar las emociones sin sofocarlas. Esta capacidad de autoafirmar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás. Este es una de las definiciones con mayor aceptación en la comunidad científica, la empatía está dentro de las habilidades sociales, estas son desarrolladas en diferentes ámbitos de la realización personal, los psicólogos suelen encasillarlos en el lado conductual como parte del conjunto de comportamientos, en emociones y pensamientos que un individuo tiene en las circunstancias a las que se enfrenta.

Las personas empáticas llegan a un acuerdo y su meta no es ganar, sino respetar; por ello deben tener las siguientes características en su comportamiento: al hablar lo hacen con seguridad y de manera fluida, además se comportan con comodidad y relajación corporal. Sus sentimientos son expresiones positivas o negativas, defiende su postura sin agredir, son abiertos al diálogo, practican la honestidad y por lo general aceptan sus errores. Su filosofía de vida es respetar los derechos de los demás y los suyos propios. Su autoestima es altísima, no creyéndose ni superior, ni inferior. Poseen control emocional. Valora el trabajo de su equipo y a su vez respeta decisiones.

Espejo, Duffoó, Portillo y Ramos (2012, p. 19 - 20) consideran que la empatía es parte de las habilidades sociales, a su vez es aquella que reúne las conductas y pensamientos que reconocen a preservar los derechos de cada uno sin atentar ni ser atentado. Querer llevar siempre la razón es no ser asertivo, sino enunciar nuestras resoluciones y puntos de vista, sean estos considerados o no. El derecho a equivocarnos es común a todas las personas. La asertividad como cualquier otra habilidad humana, es susceptible de aprenderse, entrenarse y mejorarse. Esto es posible gracias a entrenamientos asertivos. Las habilidades sociales y más concretamente, la empatía son habilidades elementales para nuestro desarrollo en la vida cotidiana. Las personas tenemos intereses y formas de observar el mundo, por lo cual, el compromiso entre personas está a la orden del momento.

Cuando estas habilidades no están competentemente perfeccionadas o se emplean de forma errada surge el infortunio y la insatisfacción. El desarrollo de la inteligencia emocional así como de las habilidades sociales permitirá a las personas actuar de manera adecuada Weisinger (2001)

“La inteligencia emocional es, en pocas palabras, el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados. [] La inteligencia

emocional se utiliza de forma intrapersonal (cómo desarrollarla y utilizarla en relación a uno mismo) e interpersonal (cómo ser más efectivos en nuestras relaciones con los demás)". (p. 17).

El conjunto de conductas expresadas por un sujeto en un contexto interpersonal es la conducta socialmente habilidosa que expresa las emociones, cualidades, ambiciones, opiniones o derechos de ese individuo de un modo pertinente a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que universalmente solucionan los problemas inmediatos de la situación mientras reduce la posibilidad de los futuros problemas son de gran apoyo para alcanzar objetivos propios. El alto nivel de autoconciencia es la plataforma sobre la cual se amplían las capacidades, la impresión que los demás tengan de nosotros es ser consiente de nuestros sentimientos, comportamientos que influirán de manera positiva o negativa en nuestras acciones. Por lo tanto, es menester reflexionar y meditar dignamente sobre como reaccionaremos ante los demás, para ello es necesario sintonizar con nuestros sentidos, examinar nuestros juicios, conectar con nuestros sentimientos, saber cuáles son nuestras intenciones y prestar atención a nuestros actos.

Emprendimiento

Es lo que el líder debe lograr en los subordinados, el reto es hacer que los subordinados trabajen de acuerdo a sus emociones que dependiendo del líder estarán acomodadas positivamente para tener un resultado eficaz y así estén conectados con su emociones que servirá a su paso como una razón para desarrollarse libremente pero a su vez satisfaciendo el rol principal del trabajo.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2002, p. 134 - 135): Emprendedor es la designación frecuente que se da a una persona que transforma una institución a la excelencia. Constantemente innova los servicios educativos, teniendo una visión y misión de futuro, los directores de grandes organizaciones realizan actividades emprendedoras cuando idean nuevas alternativas de calidad en

los servicios educativos a la comunidad en su conjunto. Entonces, en sentido amplio los emprendedores manejan recursos para crear algo nuevo: una organización, un servicio, o hasta un mercado.

Los emprendedores triunfantes frecuentemente se diferencian de los que no alcanzan buenos resultados por la prontitud con que aumentan sus nuevas actividades. Los más favorecidos son aquellos cuyas instituciones crecen y se mantienen a lo largo del tiempo. Encuentran ocasiones en la comunidad que otros tal vez hayan pasado desapercibidos y tienen panorama para aprovechar las oportunidades que se le presentan. Se establecen bien en instituciones cambiantes o recientemente descubiertos. En este sentido, son innovadores y creativos, pronostican con precisión el rumbo que toman los mercados de servicio y se preparan para estar pendientes de los futuros usuarios.

Los emprendedores logran buenos resultados principalmente porque apuestan a brindar un servicio de calidad; en lugar de introducir algo novedoso; realizan innovaciones a algo que ya desarrollaron los demás, una vez iniciado la actividad, escuchan a los usuarios para aportar nuevas modificaciones y posteriormente adaptarlo con agilidad los que brindan. En estos últimos tiempos, los emprendedores han mantenido los servicios educativos mundialmente. La particularidad que todo emprendedor debe conocer el manejo a milímetro de una institución de acuerdo al transcurso del tiempo. Igualmente, señalan que quienes tienen logros cuentan con múltiples peculiaridades como atributos personales y sólidas habilidades técnicas y gerenciales, la composición de estos rasgos incrementan la probabilidad de tener éxito como emprendedor.

Atributos Esenciales. En virtud que la profesión de los emprendedores es tan importante para el desarrollo de la prestación de servicios educativos, siendo lo anterior un factor importante. Sin embargo, aun en los mejores contextos, no todos se vuelven grandes emprendedores tampoco tienen éxito. Las habilidades que distribuyen la mayoría de los emprendedores son

necesarios para su logro, deseo de servir, su confianza personal y la disposición para realizar sacrificios en favor de la comunidad educativa.

Necesidad del Logro. La aspiración de un emprendedor por lograr la excelencia o el éxito en situaciones competitivas, es una particularidad personal clave, quienes tienen una alta competitividad del logro, asumen el reto de lograr sus objetivos, estableciendo metas ligeramente difíciles y desean una retroalimentación próxima sobre su buen desempeño. Algo que diferencia a los emprendedores es el fuerte impulso que consideran por alcanzar las metas. Los objetivos que se trazan los emprendedores representan un desafío que en la realidad puedan desarrollarse, para ellos y las instituciones educativas y, cuando lo logran, se marcan nuevas metas.

Deseo de Independencia. Todos los emprendedores suelen independizarse de los demás, para el progreso de la educación de la nación. Asimismo poseen una motivación interior, confiando en sus capacidades y habilidades.

Confianza Personal. Permite que el emprendedor represente con entusiasmo a los docentes y estudiantes ante la comunidad. Llegar a la meta establecida es un reforzador personal, y son ejemplo para el resto de los sujetos de la educación. La mayoría de la comunidad aspira a tener un líder optimista y entusiasta; alguien a quien confiar y respetar. En consideración a dirigir una organización emprendedora, por lo que resulta primordial contar con una aptitud optimista.

Sacrificio Personal. Los sacrificios personales son parte del trabajo de los emprendedores exitosos. Buscan que valga la pena el sacrificio y que nada es gratuito. Todo ello significa renunciar a diferentes actividades personales y a la familia. Están dispuestos a entregarlo todo, con el fin de obtener éxito en el desempeño de su labor. Si bien estos individuos se diferencian de la mayoría, porque desarrollan atributos personales con el transcurso del tiempo, una función fundamental de la familia es entender esos procesos.

Capacidad técnica. Los emprendedores muestran fuertes habilidades técnicas y en global aportan su experiencia al manejo de la gestión de la institución educativa.

Competencia en la acción estratégica. Las oportunas acciones del emprendedor para su éxito suele atribuirse a su correcta decisión en el momento y lugar adecuado. Un papel importante juega la suerte y la oportunidad del azar para obtener buenos resultados, y las decisiones estratégicas son importantes para obtener buenos resultados.

Estilos de liderazgo

Goleman (2010), los adalides eligen el estilo de liderazgo más conveniente, ellos pueden analizar su situación y concebir principal la forma en que los rasgos sustituyen o neutralizan su estilo de liderazgo, por ello, están en perspectivas de ofrecer el liderazgo y la correspondencia con los seguidores más convenientes, según la situación. La función del líder es facilitar la dirección y el apoyo que no procuran la tarea, en la organización. El líder, por lo tanto, cubre estas carencias con su liderazgo.

Líder disonante

Goleman (2010), la acepción de la palabra disonante se refiere a un sonido desagradable y discordante. Desde un punto de vista tanto musical como humano la disonancia es la falta de la armonía. Es en ese enfoque, el líder disonante crea grupos emocionalmente discordantes que a nivel del personal es una continua sensación de hallarse desconectados de los demás, en este aspecto el grado de resonancia laboral, el enfado, el miedo, la apatía y la hosquedad son evidencias que un líder disonante proyecta a su grupo humano. Su principal característica es el mal humor y la desesperación que logran una discordancia de líder a grupo ya que nadie se siente satisfecho con el rol que cumple y que a su vez parecen estar yendo en distintas direcciones además de trabajar con motivos muy pobres, al final se obtiene un pésimo resultado. Cuando el líder no sabe empatizar ni

interpretar adecuadamente las emociones ajenas genera disonancia y transmite innecesariamente mensajes perturbadores, en cuyo caso la atención del grupo se desvía de su misión y se centra en el malestar colectivo.

Existen muchas modalidades de diferentes liderazgos disonantes que no solo adolecen de empatía sino que también transmiten acordes emocionales que suelen despertar registros negativos, no obstante al líder no le gusta ser discordante, lo que ocurre que carecen de habilidades fundamentales de la inteligencia emocional que les ayudará a movilizar la resonancia.

En casos extremos los líderes disonantes son tiranos que gritan y humillan a sus empleados no se dan cuenta que son personas que ignoran lo destructivo que pueden llegar a ser, no respetan a sus subordinados y generan una atmósfera laboral de profunda insatisfacción. Existen muchos tipos de líderes disonantes como líderes desorientadores, es decir líderes que pretenden resonar en un registro emocionante positivo, sin darse cuenta de que sus subordinados se hallan atrapados en algún tipo de emoción negativa.

Cuando el líder no empatiza, ni interpreta adecuadamente las emociones ajenas genera disonancia y transmite innecesariamente mensajes perturbadores, en cuyo caso la atención del grupo se desvía de su misión y se centra en el malestar colectivo. Por eso, el indicador más claro del impacto emocional que provoca el líder disonante en el entorno laboral reside en el alto grado de malestar de los empleados y en la disminución de su rendimiento, sin embargo para sintetizar, los líderes disonantes son aquellos con los que nadie quisiera trabajar.

El líder autoritario imparte órdenes sin consulta previa a su equipo de trabajo, solamente espera la obediencia de los demás agentes y su accionar de la I.E. es dogmático y no permite el cuestionamiento en ningunas de las actividades realizadas, otra característica es que premia la disciplina y la

obediencia si esta es cumplida al pie de la letra por los otros agentes educativos. Toma decisiones sin consulta previa de nadie, determina y organiza todo evento realizado en el recinto educativo como actividades curriculares y cocurriculares. Este estilo es autoritario porque el líder se considera superior con respecto a los demás. La comunicación es desarrollada de manera unidireccional porque sus decisiones los asume sin consultar a los demás integrantes, no escuchando opiniones ni críticas, por ello impone su voluntad por el cargo que ejerce. Además no deposita la confianza en los demás integrantes; asimismo, es él quien distribuye las tareas y da las órdenes, como consecuencia concentra todo el poder en sí, manteniendo desinformado a la comunidad educativa. Su ego lo vuelve controlador hasta de los detalles más mínimos

Lo afirma Collao (1997, p. 114) que el líder maneja este estilo de liderazgo con una posición autoritarista, esperando que sus prosélitos le respeten y acaten sus instrucciones. Se limita a escuchar en algunas oportunidades, pero no dejándose influenciar por ellos. Determina sus fines y espera que sus prosélitos obedezcan los métodos impuestos por él. No estimula a sus prosélitos ni colabora con los miembros del grupo. Este estilo de liderazgo no es la manera de gobernar, pero es necesario en algunas cuestiones, como es en el caso de las urgencias o caos cuando los integrantes de la comunidad educativa no cuentan con el tiempo necesario para decidir el plan de acción. Es indispensable de igual forma cuando es la única persona que tiene la agudeza e información nueva y esencial o cuando los integrantes del grupo son principiantes.

Líder resonante

Goleman (2010), etimológicamente el término resonancia deriva de la palabra latina resonare, que significa resonar, asimismo resonar significa refuerzo o prolongación del sonido mediante el reflejo o más concretamente, mediante vibración sincrónica, en relación análoga cuando de manera perfecta sincronizan y de manera prolongada se da el tono emocional positivo. Aquel que puede ir en la misma sintonía con su grupo que trabaja

viendo en la misma dirección y en armonía. Así Goleman (2010) afirma que: “el líder resonante crea más”.

Los signos más patentes del líder resonante son el optimismo y entusiasmo que exhiben a sus subordinados. Como afirma uno de los axiomas fundamentales del liderazgo primal. La resonancia amplifica y prolonga el impacto emocional del liderazgo. En este aspecto, las personas más resonantes son aquellas que sintonizan mejor con los demás y las que mantienen relaciones más clara por que la resonancia minimiza el ruido del sistema.

El modo en que líder gestiona y canaliza las emociones para que un determinado grupo alcance sus objetivos depende de su grado de inteligencia emocional. En ese sentido, los líderes emocionalmente inteligentes despiertan de manera natural la resonancia y su pasión y entusiasmo reverberan en todo el grupo. También hay que decir que este tipo de líderes sabe movilizar, cuando ello es preciso, el estado de ánimo más adoptado a las circunstancias, utilizando la empatía para sintonizar con el tono emocional de sus subordinados.

El liderazgo que nosotros denominamos resonante, es un tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los guían en una dirección emocionalmente positiva. Así lo aclara Goleman (2010)

“La función emocional del líder es primal en las dos acepciones del término, es decir, como acto original y como el acto más importante del liderazgo. (...) El líder es la persona a quien los demás recurren en busca de la convicción y claridad necesaria para hacer frente a una amenaza, superar un reto o llevar a cabo una determinada tarea (...) en resumen el líder de un grupo humano es la persona más capaz de influir en las emociones de los demás” (p. 9)

Más empático y comprensivo debe ser el líder, no hay que olvidar que el líder, contribuye a crear el clima de servicio y que, en ese aspecto, tiene mucho que ver con la predisposición. Por ello, los líderes emocionalmente inteligentes alientan la resonancia sintonizando con los sentimientos y encauzándolos en la dirección adecuada.

Desde una perspectiva biológica, el arte del liderazgo resonante requiere de la educada combinación entre el intelecto y la emoción. Por consiguiente el líder necesita de los siguientes dominios y estas son fundamentales de la inteligencia emocional como son: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones. Todo ello aporta un conjunto esencial de habilidades al liderazgo resonante.

Los líderes conscientes de sí mismos conocen sus valores, sus objetivos y sus expectativas. Saben hacia donde se dirigen y por qué y también saben conectar con lo que resulta más adecuado. El líder resonante se caracteriza porque da órdenes después de consultar al grupo, considera que las actitudes del equipo de docentes son un asunto colectivo; informa sobre la marcha y la política, considera que los elogios y las críticas son asunto de la comunidad, participando de manera directa.

El líder resonante suscita en el grupo sentimientos de “nosotros”, tendencia de identificación con el líder y con el grupo, sentido de trabajo común y alto rendimiento en el trabajo, persuadiendo a los miembros de la comunidad educativa y estimulando la participación en la gestión educativa. Es el estilo más coherente en las labores pedagógicas y administrativas, su participación es democrática formando parte de su mismo grupo de trabajo. Generando relaciones de fraternidad, confianza y parlamento, permitiendo que los integrantes expresen sus opiniones de manera independiente, las actividades a realizarse es común acuerdo con el equipo de trabajo.

El líder resonante confiere gran importancia al progreso y desarrollo de todos los miembros de la comunidad educativa, animando a que trabajen el principio de aceptación y toma de decisiones, tratando de alcanzar que las

relaciones interpersonales sean atractivos y de excelente calidad, porque este elemento le sirve de base para la seguridad del grupo y la resolución de los problemas.

De los Santos (1994, p. 29) indica que los líderes comunitarios desempeñan un papel muy importante para la ejecución de programas, prácticamente son indispensables; el líder debe convertirse en aliado de la entidad para promover en ella el mejoramiento educativo con la capacidad de educar a toda una comunidad, las razones son que a través de los líderes se consigue mejorar el bienestar de sus integrantes. Los líderes investigan los problemas que padece la comunidad dando soluciones coherentes, también estimulan la participación del grupo de manera asociada y sus sugerencias orientan al bienestar de las mismas.

Marco Teórico de la Variable 2

Gestión educativa

Chiavenato (1999), etimológicamente la palabra gestión proviene del latín culto "gesio" que significa acción y efecto de gestionar o administrar; entonces la gestión es el enfoque a futuro de las posibilidades reales que una institución organiza y resuelve los problemas que se le presentan en el transcurso de su funcionamiento. Además podemos afirmar que la gestión se define como un conjunto de operaciones constituidas para el logro de un objetivo en un determinado plazo; es la acción primordial de la administración ayudado por la planificación y los objetivos que se pretenden lograr, así la Unesco (2011)

“Cae por su propio peso el decir que la gestión educativa 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. (Casassus)". (p. 26)

Podemos afirmar que la palabra gestión educativa tiene diversas acepciones en distintos ámbitos del que hacer administrativo, para hablar de la gestión tenemos que referirnos a otras palabras que son el soporte de esta acción administrativa como es el caso de los conceptos de: organización, planificación, recursos, evaluación, monitoreo; e imágenes como personas, materiales, organigramas, entre otros.

Así también a través de la historia encontramos que en La República de Platón esta palabra es concebida como una acción autoritaria y, por otro lado, en La Política de Aristóteles, la gestión es vista como una acción democrática. Sin embargo, la gestión, en la actualidad es concebida como un conjunto de ideas bien estructuradas con conceptos propios de la administración científica. Sus precursores modernos (Taylor 1911 y Fayol 1916) dan una concepción científica a la primera mitad del siglo XX.

Actualmente existen teóricos que han definido a la gestión con diversos conceptos D'Alessio (2013, p. 14). Para desarrollar la gestión es necesario ejecutar una serie de acciones y asumir decisiones para guiar las actividades de los sujetos de la institución y manejar adecuadamente los recursos en una organización, logrando los objetivos trazados, sus visiones más destacadas son:

Funciones: Se encarga de desarrollar el planeamiento, organización, dirección, y control de las actividades de una institución.

Procesos: Es una actual forma de organizarse basado en la unificación de procesos y el cómo se verá posteriormente.

Comportamiento: Es la relación social entre las personas que forman parte de un equipo de trabajo en relación con la institución para que puedan conducirse a las actividades.

Sistemático: Se utiliza datos y técnicas cuantitativas, para la toma de decisiones con el fin de facilitar los objetivos.

En el ámbito educativo se desarrolla una propuesta de gestión que se encuentra en el Proyecto Educativo Institucional y también en el Plan Anual de Trabajo de la I.E., por ello los líderes educativos gestionan aspectos de organización, administración, financiamiento que permitan plasmar la propuesta pedagógica. Así lo indica el Minedu (2009)

“Es el modelo y estilo de conducción, organización y funcionamiento del centro educativo para el logro de sus objetivos institucionales. Implica un trabajo organizacional que sostiene, dinamiza y operativiza la Propuesta Pedagógica. Propone modelos de gestión que respondan a la realidad, necesidades, expectativas y recursos del centro educativo. Es, pues, la aplicación de las herramientas administrativas para elegir oportunidades respecto a concretar los objetivos previamente definidos de la institución educativa”. (p. 58)

Gestionar es la capacidad de dirigir conducir y delegar procesos de planificación, organización, dirección, y seguimiento relacionados al ámbito pedagógico, institucional y administrativo de la institución educativa.

Organización

Chiavenato (1999), las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer

para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización. Las estructuras administrativas funcionan a través de la organización en una institución, su fin primordial es lograr metas, dirigidos por agrupaciones humanas. Están constituidas por métodos de interrelaciones que cumplen funciones técnicas. Igualmente es un acuerdo sistemático entre el personal que labora en una institución a fin de lograr un plan específico. Según Chiavenato (1999)

“Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización”. (p.29)

Las instituciones educativas estructuran su organización de acuerdo con las estrategias que les admiten alcanzar sus objetivos, fundados conjuntamente con el personal que respaldan a la institución; asimismo, las tecnologías apoyarán al desarrollo pleno de la organización. El trabajo del líder radica en identificar con qué técnicas e instrumentos cuentan, en qué recursos podrá llegar a las metas planificadas. Cada uno de estas formas tiene sus ventajas y desventajas, de acuerdo a la magnitud de los problemas dados en la institución educativa, relacionados también a su vez con el medio ambiente interno y del entorno externo en que se desarrollan. D’Alessio (2013)

“Una estructura intencional de procesos dentro del sistema de operaciones productivas. Determina y enumera las actividades requeridas para que el sistema de operaciones de producción logre alcanzar sus objetivos, al asignar las autoridades y las responsabilidades necesarias para llevarlas a cabo. (p. 15)

Planificar

Chiavenato (1999), planificar consiste, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización. Planificar es la habilidad de ver con mucha anticipación las consecuencias de las acciones actuales, la voluntad de sacrificar las ganancias a corto plazo, a cambio de mayores beneficios a largo plazo y la habilidad de controlar lo que es controlable y de no inquietarse por lo que no lo es. La esencia de planificar es la preocupación por el futuro, es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo.

Planificar es trazar un plan, ordenarlos para encaminar hacia la acción, reduciendo los riesgos de un avance espontáneo. Es en ese contexto que se puede definir a la planeación como. Chiavenato (1986) afirma que: “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura.

En los lineamientos de la institución educativa, la plana jerárquica será la encargada de planificar para los periodos educacionales, ello también comprenderán las normas emanadas del Minedu como ente rector de la educación peruana, pero los directivos serán los que lleven a cabo esta tarea luego las operaciones y las ejecuciones pueden ser supervisadas, monitoreadas o acompañadas por otros agentes de la comunidad educativa.

Organizar

Chiavenato (1999), la organización es la parte de la gestión que supone es determinada de una estructura intencionada de las funciones que los agentes educativos deberán desempeñar en la institución, significa integrar y disponer los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con el propósito de cumplir un objetivo dado con la máxima eficacia, considerando

como sus elementos esenciales: meta o finalidad, programa o método para lograr las metas, recursos necesarios para conseguir esas metas, entorno o ambiente y los administradores.

Organizar no es más que identificar y clasificar las actividades requeridas de manera que se agrupen para dar respuesta a los objetivos, así como coordinar en forma horizontal y vertical la estructura de la organización asignando a cada grupo un directivo con autoridad necesaria para supervisarlos. Chiavenato (1999)

“La palabra organización se utilizará con dos significados. Organizar como entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos. En esta acepción, la palabra organización designa cualquier iniciativa humana intencional emprendida para alcanzar determinados objetivos. Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo. En este sentido, organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de la administración, establecer las relaciones entre ellos y fijar sus atribuciones respectivas”. (p. 94)

En los tiempos modernos la administración no recae sobre el directivo, en este caso la organización deberá ser elaborada, implementada, y ejecutada con todo los agentes educativos, el personal jerárquico directivo conjuntamente con los docentes y personal administrativo, ya que el fin que se persigue es el mismo, educar al estudiante como hombre y si no ceñimos a la etimología de la RAE, organizar es establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando las personas y los medios adecuados es poner algo en orden para hacer producir algo a su vez es también ordenarse las actividades o distribuirse el tiempo.

La división del trabajo

Chiavenato (1999), por medio de la división del trabajo se separan y delimitan actividades, con el fin de realizar una función con mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo. La división del trabajo dependerá del sistema técnico que utilice la organización, y promueve la especialización en el trabajo con el fin de aumentar la eficiencia en las labores de la organización. Los directivos no pueden tener éxito por si solos, ellos necesitan de apoyo y consejo, de los integrantes de la institución.

“Uno de los aspectos importantes, es la habilidad multifuncional: cada miembro del grupo debe poseer habilidades para desempeñar varias tareas” Chiavenato (2008, p. 230). Al realizar el trabajo en equipo, se aporta información, conocimientos y experiencia desde la propia perspectiva de los trabajadores, y para llevarse a cabo dichas acciones, es necesario que los trabajadores, opinen, escuchen, negocien, se integren.

La división del trabajo debe ser bien planificada desde sus inicios, porque ella es la base de toda organización institucional; sin ello, no se podría trabajar de manera eficiente, esta a su vez conduce hacia una especialización, y cada grupo humano se dedicaría a trabajar de manera más productiva la elaboración de las organizaciones de trabajo es más provechosa; la idea en sí, de este supuesto es que las entidades con elevada división del trabajo serían más eficaces que las que poseen poca división; es así, que la gestión científica ha demostrado que esta división en los diferentes estamentos de la institución educativa lleva hacia una excelencia.

Entonces la división puede darse en distintas direcciones, Urwick citado por Chiavenato (1999)

“En una organización, el agrupamiento de actividades se procesa siempre en dos sentidos contrarios: en el uno, las líneas divisorias son verticales e indican dos tipos o

variedades de actividades; en el otro, las líneas delimitadoras son horizontales e indican niveles de autoridad. Es imposible definir con precisión cualquier actividad en cualquier organización sin encuadrarla en esos dos sentidos, de la misma manera que es imposible fijar un punto en un mapa o en un plano sin tener en cuenta sus coordenadas". (p. 98)

Entonces en una institución educativa la división de trabajo debe darse con la consigna de que asegure la homogeneidad y el equilibrio; esto quiere decir, que aquellos que trabajan en una actividad única puedan especializarse. Además los directivos no pueden tener éxitos por sí solos, necesitan de la cooperación de la comunidad educativa.

Pedagógica – Didáctica

Pedagogía

Crisólogo e Hilares (2004), proviene de dos voces griegas "paidós" que significa "niño" y "agogías" que significa "guíar, conducir", de la unión de estas dos voces resultó el nombre pedagogía, como el nombre de la acción de dirigir niños. La pedagogía es la ciencia que se encarga de estudiar a la educación a lo largo de todo el proceso educativo, esencialmente cuando está organizado, dirigido y desarrollado; por lo tanto, el objeto de estudio de la pedagogía es el proceso sistémico e interdisciplinario de la educación, estudiando las leyes generales su desarrollo, la ubicación y relación con otros componentes de la sociedad en su conjunto.

La pedagogía construye fundamentos teóricos, axiológicos y teleológicos de los sistemas educativos, de su estructura y orientación, así como de las competencias, campos temáticos, medios y materiales, uso de estrategias de estudio y métodos de la educación sistemática, especialmente de los distintos componentes del currículo.

La pedagogía se desarrolla a partir de los siguientes principios metodológicos: parten de una realidad objetiva y vinculada con la ciencia, la teoría con la praxis, así como lo racional con lo real. La pedagogía revela y manifiesta las leyes generales y particulares de la educación, cimenta y desenvuelve un sistema propio de categorías. La pedagogía acopia también las contribuciones de otras ciencias particulares o afines al trabajo educativo, ciencias como la sociología, la psicología, la gestión, la economía, la antropología, la estadística, etc. Crisólogo e Hilares (2004), afirman sobre la pedagogía

“...es de carácter científico esta disciplina, porque posee todos los requisitos exigidos de una teoría científica. En primer lugar, posee un objeto de estudio propio. El objeto de estudio de la Pedagogía es la educación, que es un sector de la realidad fáctica que no pertenece al campo de estudio de otras ciencias. Persigue fines y objetivos, posee métodos de investigación propios, cuentan con un sistema teórico propio y, por lo tanto, investiga y experimenta”. (p. 23)

La Pedagogía es el conocimiento consignado a enseñar las formas de accionar en el sistema de educación. Se trata de un conocimiento relacionado con varias disciplinas que son vitales como es el caso de la biología, sociología y psicología. También se desarrolla en el campo educacional de los niños, jóvenes y adultos, a través de un sistema que los orientará y organizará adecuadamente. En conclusión, podemos afirmar que la pedagogía es la ciencia que se ocupa del estudio de los problemas gerenciales de la educación con el fin de establecer principios y leyes que sirven de fundamento a la didáctica, metodología y tecnología educativa.

Supervisión

Chiavenato (1999), La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia

prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.

Chiavenato (1999, p. 67) “La funcionalización de la supervisión fue una contribución de la administración científica, que se extendió rápidamente a las demás áreas de la administración. La supervisión funcional presupone una autoridad relativa, dividida y distribuido por zonas.” Taylor también lo afirma “Controlar el trabajo para cerciorarse de que se está ejecutándose de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea la mejor posible.” Citado por Chiavenato (1999):

“Del mismo modo, el compromiso del director es capacitarse y capacitar de manera constante al personal para optimizar la eficacia del servicio. Gestionar no significa servirse del cargo sino servir a los dirigidos y para servir es obligación estar implementado y tener actitud de asistencia para con el personal a su cargo”. (p. 68)

Estrategias de enseñanza

Asurin, Mendoza, Rodriguez, Villafane y Zelayaran (2008), las estrategias son las sucesiones constituidas por lo regular extensas y complejas en las gestiones, además son procedimientos selectos y estructurados, que atendiendo a todos los componentes del proceso persiguen lograr una meta.

La estrategia es la estructuración ordenada e intencionada, con propósito basado en la acción. Ello conlleva una función consciente, previsor y planificadora: una sucesión de pasos a seguir. Una estrategia busca la

eficiencia y buen resultado de la actividad propuesta por la Unesco (1979), citado por Asurin, Mendoza, Rodríguez, Villafane y Zelayaran (2008) define:

“La estrategia como la organización de un conjunto de métodos y materiales para alcanzar ciertos objetivos. Advertimos aquí su carácter globalizador de formas de proceder adaptativas, materiales y recursos. Ello justifica nuestra preferencia por el término “estrategia” sobre otros como “método” o “técnica”, más vinculados a concepciones positivistas”. (p. 21)

De la estrategia se resalta la referencia de su valor, ya que está condicionada a los entornos objetivos en las que se desarrollan, cosa que no ocurre con el método o técnica. La estrategia tiene que representar la realidad de contexto social a la que se debe acomodar la acción.

Las diversas estrategias incluyen las técnicas; no obstante debemos indicar que las estrategias son más extensas, debido a que contienen a las técnicas, habilidades y destrezas; por lo tanto, las estrategias usadas por los docentes son procesos que encaminan y facilitan la acción pedagógica, la capacitación y la mejora social y cognitiva, así como, la reflexión crítica, la enseñanza creativa, la interrogación didáctica, la polémica dirigida, el aprendizaje colaborativo, desarrollo de la metacognición, uso de la didáctica del error, etc. Todas consideradas como estrategias de enseñanza, simultáneamente marcan un modo general de planteamiento de la enseñanza y aprendizaje y generando prácticas precisas para obtenerlo.

Tipologías estratégicas.

Estrategia pedagógica: Es la trascendencia de la dirección pedagógica que permite la innovación en todo el sistema a nivel educacional para lograr la meta propuesta y que determina el establecimiento de acciones para la obtener diversos cambios en sus dimensiones que comprometen los resultados de ese fin (organizativas, didácticas, materiales, metodológicas, educativas, etc.)

Estrategia didáctica: Es la trascendencia de un sistema de acciones a distintos plazos que permite el cambio de la reforma de enseñanza y aprendizaje en una disciplina a nivel institucional, tomando como base los elementos y que permite el logro de los objetivos propuestos en un tiempo determinado.

Estrategia educativa: Es la trascendencia de un sistema de acciones a distintos plazos que permite el cambio de los modos de actuación de los estudiantes para alcanzar en un corto tiempo los objetivos comprometidos con la formación, desarrollo y mejora de sus facultades morales e intelectuales.

Estrategia metodológica: Es la trascendencia de un sistema de acciones distintos plazos que permite el cambio de la dirección en el proceso de enseñanza y aprendizaje tomando como base los métodos y procedimientos para alcanzar los objetivos determinados en un tiempo determinado.

Estrategia escolar: Es la proyección de un sistema de acciones a distintos plazos en cuya elaboración se interrelacionan de forma dialéctica y activa a la comunidad educativa y la dirección institucional, determinando la relación de calidad en el compromiso social de la institución educativa.

Finalidad de la estrategia

El objetivo de la educación de calidad, es lograr los saberes: saber conocer, saber ser, saber hacer; para lo cual, es imprescindible llevar una secuencia en el pensamiento. Entonces el pensamiento estratégico logra cambios cualitativos y cuantitativos. Los conocimientos y las estrategias son la manera o medios para lograr un fin que es el desarrollo de capacidades, valores y actitudes.

Competencia, es la capacidad para alcanzar algo de modo eficiente. Capacidad, son formaciones psicológicas de la personalidad que para ejecutar con éxito la actividad deben constituir condiciones indispensables. Las capacidades son siempre específicas. Es el dominio de las acciones o

habilidades. Habilidades, son las acciones que los estudiantes intercambian con el objetivo de transformar sus saberes. Hábitos, sistemas mecanizados de operaciones. Destreza, es el desarrollo de habilidades cinestésicas. Conocimientos, conjunto de saberes que los estudiantes transforman a partir de los conceptos básicos. Valores, es el sustento que dirige el comportamiento personal, que se evidencia mediante las cualidades que demuestran los individuos en los distintos actos de su vida. Actitudes, son formas de actuar, demostraciones de sentir y pensar. Responde a los intereses y motivaciones, y reflejan la aceptación de normas o recomendaciones.

Estrategias esenciales en cada saber

Estrategias de saber ser, se dirigen a potenciar las secuencias de sensibilización, personalización y cooperación en el proceso de la información, en el marco de la realización de una actividad en un problema. Estrategia del saber conocer, está compuesto de estrategias cognitivas y metacognitivas destinados a fomentar en cada competencia los procesos de atención, adquisición personalización, recuperación, transferencia y evaluación, tanto en el aprendizaje como en el desempeño ante actividades y problemas. Estrategia del saber hacer, las estrategias de este saber se vinculan con la capacidad del proceso de actuación como tal.

Comunidad

Jara (1994), es el cabildo de castas que viven unidas en una misma región y bajo ciertos estatutos y reglas. Del latín *comune(m)* significaba “conjuntamente”, “en común”. La palabra comunidad significa también calidad común para una congregación de varias familias que viven unidas bajo ciertas constituciones y reglas, Jara (1994) afirma que “la comunidad es una colectividad humana que vive arraigada a una determinada área geográfica y que se mantiene unida por intereses comunes y por vínculos espirituales permanentes tales como el idioma, costumbres, tradiciones, etc.” De acuerdo a la localización de la población podemos dividirlos en diferentes estamentos como comunidades rurales, urbanas y zonas urbano – rurales.

Estas comunidades están relacionadas a las actividades económicas, dentro de ella podemos encontrar a:

Comunidad Rural, cuando sus componentes residen en el campo, es aquella que se determina por su actividad económica predominantemente agrícola, ganadera y/o pecuniaria, porque la población está diseminada en el campo y los lazos de amistad son más profundos que en las ciudades.

Comunidad Urbana, cuando se ubican en centros poblados, se caracteriza por su actividad económica diversificada. El poblador se dedica al comercio, a la artesanía, a la empleocracia, a las distintas profesiones, además la población está concentrada en la ciudad con los problemas y necesidades derivados de esta situación.

Comunidad Rural – Urbana. Se caracteriza porque alterna las dos formas anteriores de vida Ej. Son comerciantes, empleados, autoridades, pero al mismo tiempo salen al campo a disponer el trabajo de la chacra, el cuidado de los animales; luego vuelven a la ciudad.

En cada una de las comunidades los problemas son de diferente índole, así por ejemplo; la comunidad rural tiene el problema de la ubicación de la institución educativa, la variedad tipográfica que tiene que esquivar los medios de transporte. En el caso de las ciudades los problemas son de otra índole; servicios de agua y desagüe, luz, higiene, vivienda, pensión de alimentación, vivienda, pandillaje, bullying, drogadicción, falta de atención por parte de los estudiantes, entre otros problemas surgidos en él.

Las demandas institucionales

Las demandas institucionales deben plasmar en un instrumento de gestión, como es el caso del Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Programa Anual de Trabajo (PAT) y el Proyecto Curricular de la Institución (PCI), allí se plasmarán todos los propósitos que quiere alcanzar la comunidad educativa en beneficio de los estudiantes, esto ayudará a la

planificación, la implementación y la ejecución de la misma. Así este instrumento tiene como base el Currículo Nacional emanada del Ministerio de Educación, como consecuencia la plana jerárquica de la institución organizados con el conjunto de docentes deberán adecuar este instrumento de acuerdo a la realidad circundante, entonces deberán manejar de manera apropiada el concepto de currículo.

El currículo no tiene un concepto universal único , a través del tiempo se ha dado diferentes concepciones a esta palabra, así por ejemplo el Ministerio de Educación manifiesta que el currículo es un conjunto de ideas que expresa la intencionalidad educativa y también se desarrolla los aprendizajes fundamentales que desarrollará el estudiante a lo largo de su vida estudiantil, en cualquiera de los lugares donde se desenvuelva como ciudadano libre con concepto como calidad educativa y en la equidad de género, trabajo etc. Minedu (2016)

“Currículo Nacional de educación Básica: es uno de los instrumentos de la política educativa de la Educación Básica. Muestra la visión de la educación que queremos para los estudiantes en las tres modalidades de la Educación Básica: Educación Básica Regular, educación Básica Especial y Educación Básica Alternativa. Le da un sentido común al conjunto de esfuerzos que el Ministerio de educación del Perú realiza en la mejora de los aprendizajes, desarrollo del docente, mejora de la gestión espacios educativos e infraestructura”. (p. 113).

Entonces, un currículo es un medio donde los docentes programan actividades diseñadas de manera que los estudiantes alcancen determinados estándares de aprendizajes para poner en práctica una propuesta educativa, este cuerpo de experiencias de aprendizajes responderá a la visión y misión de la institución educativa, a su vez

también debe estar respaldado por los cuatro pilares de la educación presentada por la Unesco que a continuación detallamos:

Aprender a conocer. Se le puede considerar como medio y finalidad de la vida humana. En cuanto a medio se relaciona con el aprendizaje que nos ayuda a comprender nuestro mundo y crear en los diferentes rubros de la ciencia, el arte y la tecnología para el desarrollo y bienestar de la humanidad.

Aprender a hacer. El hacer está relacionada con la capacitación profesional que cada individuo de la sociedad desarrolla, como a preparar, reparar, cuidar, administrar, participar en las distintas actividades humanas.

Aprender a vivir juntos, aprender a vivir con los demás. Esto significa ser empáticos y democráticos con nuestros semejantes, ello también implica que el ser humano pueda conocerse asimismo, solo así podrá ponerse en el lugar de los otros y comprender sus reacciones. Además los objetivos que persigue deben ser los mismos para que desaparezca los conflictos entre ellos.

Aprender a ser. La educación debe contribuir al desarrollo global de cada persona, como lo indicó Aristóteles en su frase célebre “Cuerpo sano, en mente sana”. Porque el objetivo principal de la educación es conferir al hombre la libertad de pensamiento, de juicio, de sentimientos para alcanzar la plenitud como ser humano.

Problemas con relación al entorno institucional

En procesos pedagógicos, la institución educativa es el medio social que viabiliza la relación de las diligencias prácticas del pedagógico, la expresión inventora del mundo, la colaboración en grupos, el juego de los contextos como fuentes de persuasión y medios de desarrollo.

La institución educativa en todo instante y período debe ser apoyada, auxiliada por los miembros de la comunidad. Por ello, no se puede pensar solamente en el espacio de su infraestructura y más aún a los cuatro muros donde el docente trabaja con sus estudiantes, la institución educativa debe salir de sus paredes y ampliar su campo de trabajo, descubriendo las posibilidades educativas que brindan al distrito, la localidad, ansiando a aumentar cada vez más el espacio de sus actividades.

En la institución educativa tradicional y en muchas otras se pone énfasis en las diferentes áreas del saber científico. Utiliza los recursos de la comunidad para posibilitar enseñanzas de contenidos cognitivos. En la institución educativa moderna se tiene como objetivo la enseñanza para la vida, conduciendo a los estudiantes a aprender y articular a la comunidad con sus numerosos aspectos, procesos y relaciones espaciales, científicos; el Perú es un país complejo por su pluriculturalidad, multilingüismo, complejidad territorial. Asimismo, un país incomunicado entre el Estado y la comunidad, entre el campo y la ciudad.

En estos últimos años, La labor educativa del docente no solamente se centra en el aspecto de la enseñanza, también tiene que lidiar con la problemática de la comunidad (La titulación, el agua, la luz, el machismo, la delincuencia, etc.) En la labor educativa es preciso que el estudiante se reconozca como tal para poder vivir este mundo mucho más complejo que de tiempos atrás, además el estudiante tiene otros intereses. Los estudiantes al regresar a sus hogares, después de pasar algunas horas en la institución educativa, deben de contribuir con su comunidad, de acuerdo a su edad. Algunos estudiantes de secundaria son jefes de familia por el abandono de sus padres, y deben trabajar en sus tiempos libres. Por ello, la institución educativa debe prepararlos para la vida.

Así, el docente en su obra educadora debe conocer al estudiante en todos los ámbitos e impartirle una educación realista, buscando la participación del estudiante con su comunidad, asimismo ellos deben de

mejorar su medio y trabajar en él, participando en las actividades socio – económicos, guiando los esfuerzos y lograr su ansiado desarrollo.

El deseo de las comunidades de hoy es vivir en paz, armonía y progreso entonces es de competencia de la institución educativa y por ende del educador y sus autoridades, ejercer su papel social para vincular a la institución educativa con la comunidad, convirtiéndola en el centro de la vida social y en una institución de progreso considerada además como elemento dinámico de cultura entre sus miembros, por consiguiente las puertas deben estar abiertas para las distintas actividades de la comunidad y mantener los lazos de amistad y cooperación entre ellos, ello también se logrará partiendo del buen trato del docente hacia los estudiantes, padres de familia y comunidad en general. Además la institución educativa debe estar ligada a ser promotora de valores como lo afirma De los Santos (1994)

“La escuela debe estar orientada a brindar una mejor y más amplia educación para la creación de una sociedad de cambio. Esta educación anhelada no puede vivir en las cuatro paredes de una escuela separada de la vida. La escuela no debe estar divorciada de las necesidades vitales de la persona”.

(p. 37)

Por ello, las instituciones educativas le corresponden hacer un intento de hacer que el saber y la enseñanza recobren el sentido de orientarla al servicio de las necesidades concretas del ser humano. En nuestro país, vemos tres dimensiones propias de dichas insuficiencias: la necesidad de vivir dignamente, de desarrollo para nuestra comunidad y la transformación estructural de la sociedad. Y ello servirá para las tres dimensiones de la educación. Educación de calidad, educación para el desarrollo, educación para el cambio.

La institución educativa tiene que vigorizar sus acciones en la actividad de la comunidad de la siguiente manera:

La institución educativa procederá como un centro de enseñanza para los adultos, la educación es un proceso constante que perdura toda la vida, el uso del recinto y los servicios debe ofrecerse a los adultos como a los niños.

La institución educativa debe concentrar su currículo en el estudio de acuerdo a su realidad y sus necesidades para así resolver los problemas de la comunidad.

La institución educativa debe beneficiarse de los recursos de la comunidad para fortalecer los programas de enseñanza.

La institución educativa debe optimizar la participación de la comunidad para los procesos de planificación y ejecución de proyectos de servicios sociales. Así los estudiantes tendrán conciencia de que la comunidad los necesita y a la vez la comunidad concebirá que la participación de los jóvenes es significativo, necesario y eficiente para su desarrollo.

La institución educativa deberá encaminar las enseñanzas y aprendizajes educativos sincronizados con la comunidad. En vista que el proceso educativo debe ser permanente, educación para la vida. Por consiguiente, se guiará todas las fuentes educativas de la comunidad para los programas educativos.

Términos Básicos

Liderazgo: La palabra liderazgo (El que ha recibido el cargo de guía) viene del sufijo – azgo (conjunto de actividades propias de) y de la palabra inglesa leader que significa guía. Según Goleman (2010, p. 7) afirma que los grandes líderes son personas muy movilizadoras, personas que despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en nosotros.

Visión: La palabra “visión” viene del latín visio y significa “acción y efecto de ver”. Sus componentes léxicos son: visus (visto, participio de videre(ver)), ción (acción y efecto), más el sufijo – entrevista (televisión). Tal como establece el Minedu (2009, p. 21), la visión es la forma en que se visualiza en el presente a la institución educativa, con proyección de futuro. Es el horizonte hacia el cual se dirigen todas las acciones de la institución. Es la meta donde queremos llegar al culminar un periodo determinado de mediano o largo plazo.

Misión: proviene del latín “missio” y se relaciona con la práctica de realizar envíos. Según el Minedu (2009, p. 18), la misión es la razón de ser de la institución educativa. Formula en forma explícita, los propósitos o tareas primordiales de la institución. Implica un ejercicio destinado a delimitar el trabajo fundamental de la organización.

Comunicación: La palabra comunicación proviene del latín “communicatio” y significa “acción y efecto de transmitir y recibir un mensaje”. Sus componentes léxicos son: el prefijo con – (eternamente, globalmente), munus (cargo, deber, ocupación), -ico (relativo a), más el sufijo –ción (acción y efecto). Según Niño (1985, p. 12), Comunicar es el acto de intercambiar, por algún medio, experiencias, conocimientos, opiniones, actitudes, emociones, deseos, entre dos o más personas, con un propósito particular, y en situaciones reales de la vida humana.

Gestión: Proviene del latín gestio, gestionis, compuesta de gestus (hecho, concluido), participio del verbo gerere (hacer, gestionar, llevar a

cabo) y el sufijo –tio (acción y efecto), D’Alessio (2013, p. 14), la gestión es el proceso de desarrollar acciones y tomar decisiones para dirigir las actividades del personal y el manejo de los recursos dentro de una organización, a fin de lograr los objetivos de la empresa.

Organización: la palabra organización (acción y efecto de convertir en algo que funciona bien) viene del sufijo –ción (acción y efecto) y el elemento izar (convertir en), Hellriegel, Jackson y Slocum (2002, p. 9), la organización es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permite a los empleados realicen los planes de la gerencia y cumplan las metas de ésta. Mediante una organización eficaz, los gerentes coordinan mejor los recursos humanos, materiales y de información. El éxito de una organización depende de gran medida de la habilidad gerencial para utilizar con eficiencia y eficacia esos recursos. La organización comprende la creación la creación de la estructura mediante el establecimiento de departamentos y descripción de los puestos.

Pedagogía: Proviene del griego (paidón = niño) y (algo = yo conduzco) El carácter científico de esta disciplina, porque posee todos los requisitos exigidos a una teoría científica. Así lo confirman Crisólogo e Hilaes (2004, p. 23), en primer lugar, posee un objeto de estudio propio. El objeto de estudio de la Pedagogía es la educación, que es un sector de la realidad fáctica que no pertenece al campo de estudio de otras ciencias. Persigue fines y objetivos, posee métodos de investigación propios, cuentan con un sistema teórico propio y, por lo tanto, investiga y experimenta ”

Didáctica: La palabra “didáctica” proviene del sufijo griego (-ico = “Relativo a”) y (didasko = “yo enseño”), según Crisólogo (2003, p. 94), la didáctica es la ciencia y el arte de enseñar. Es ciencia en cuanto investiga y experimenta nuevas técnicas de enseñanza, teniendo como base otras ciencias, principalmente la biología, la sociología y la filosofía. Es arte cuando establece reglas de acción o sugiere formas de comportamientos didácticos basándose en los datos científicos y empíricos de la pedadogogía.

Comunidad: Proviene del latín “communitas” y significa “cualidad común, conjunto de personas que viven juntos, tienen los mismos intereses o que vienen bajo las mismas reglas” así lo afirma De los Santos (1994, p. 37), La escuela debe estar orientada a brindar una mejor y más amplia educación para la creación de una sociedad de cambio. Esta educación anhelada no puede vivir en las cuatro paredes de una escuela separada de la vida. La escuela no debe estar divorciada de las necesidades vitales de la persona.

1.3 Justificación

El liderazgo está enmarcado en el éxito de la gestión, tener una visión de superación constante, ser empáticos, democráticos y disciplinados a la hora de tomar decisiones, coherentes y asequibles, si van de la mano con la realidad de la institución, qué perfiles debe poseer y adquirir un buen líder; debe delegar funciones, dar autonomía a su personal y esta a su vez debe de asumir responsabilidades en cada nivel y persona, sobre todo trabajar en grupo, coordinar las tareas, y las reorganizaciones deben ser rápidas para las tareas concretas.

El liderazgo del directivo va de la mano con la eficiencia y la eficacia para resolver conflictos individuales y grupales; el buen líder tiene que planificar, organizar, tomar decisiones, resolver conflictos, ser creativos, ejecutar, y asumir un pensamiento crítico que lo lleve a la excelencia en la gestión de la I.E.

Justificación Científica.

Por las características del problema investigado las bases teóricas son: la contribuyen en las diferentes aspectos de líder, como es el caso de Daniel Goleman, que da un tratamiento sobre el “Liderazgo Emocional”; Robert Lussier – Christopher Achua, que desarrolla el “Liderazgo en las Empresas”, a todo ello debemos sumar el aporte de Sun Tzu que en su tratado “El Arte de la Guerra”, enfatiza que el estratega debe de poseer características propias y conocerse en primer lugar así mismo. En el aspecto de la gestión, hemos tratado con los padres de la administración científica, tal es el caso de Henry Fayol,.

Justificación Práctica

La investigación aporta conocimientos científicos, jurídicos y conceptuales a la función del director de la institución educativa, permitiéndole desarrollar

juicios para la innovación en los procesos de gestión y pedagógicos, que están relacionados con la comunidad educativa para el desarrollo de una educación de calidad. Identificándose las relaciones existentes entre liderazgo del director y la gestión educativa, ambas indisolubles por tener una relación directamente proporcional.

Justificación Legal

El presente estudio es una respuesta a las condiciones normativas de la calidad de la educación, expresadas en el marco legal normativo del sector educación. Ley General de Educación N° 28044; Decreto Ley N° 25762 y sus modificatorias, Ley Orgánica del Ministerio de Educación; Decreto Supremo N° 006-2006-ED y sus modificatorias, Reglamento de organización y funciones del Ministerio de Educación; Decreto Supremo N° 013-2004-ED, Reglamento de educación básica regular; Decreto Supremo N° 009-2005-ED, Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo.

Justificación epistemológica

Se justifica porque permite el incremento del conocimiento acerca de los conceptos y principios de las variables de manera sistematizada y socializada que permite el desarrollo cognitivo de manera gradual, secuencial y particular; para que los lectores de la presente investigación elaboren estructuras cognitivas con criterios científicos.

En el ámbito educativo porque en las diferentes instituciones dedicadas a la educación se necesita de un liderazgo que controle y apoye el desarrollo educacional de los educandos; a su vez también la gestión es parte importante de este acontecimiento que es columna vertebral del desarrollo de nuestro país.

1.4 Problema

Planteamiento del problema

En los últimos años la I.E. Soberana Orden y Militar de Malta, presenta diversas dificultades en sus diferentes dimensiones; tales como en la organizacional, pedagógica-didáctica y la proyección a la comunidad. De modo que, el liderazgo del director juega un papel importante en la gestión educativa dentro y fuera de ella.

En el aspecto organizacional existe un deficiente manejo en la distribución de las tareas y la división de trabajo, ya que el director no delega eficientemente las funciones a los diferentes agentes de la institución educativa.

En el aspecto administrativo no planifica las diferentes estrategias de trabajo, no teniendo en cuenta la misión y visión de la institución, además no reconoce el trabajo de manera individual y colectiva de los docentes, generando un desgano laboral en la comunidad educativa, por otro lado los balances financieros no son informados en el pleno de docentes de acuerdo a la ley de transparencia, presentando una actitud autoritaria.

En el aspecto pedagógica-didáctica el director no participa en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, tampoco facilita las directrices en la construcción del Proyecto Curricular de la Institución, como consecuencia de ello no acompaña al docente de manera oportuna en la planificación, implementación y ejecución de las sesiones de aprendizaje, dedicándose solamente en el exceso de sus tareas administrativas impuestas por la UGEL 01.

En el aspecto comunitario carece de celebraciones de convenios con diferentes instituciones y ONG, además no presenta una proyección hacia la comunidad en temas de limpieza, salubridad y seguridad ciudadana, es decir, no tiene un compromiso social.

Este panorama nos conduce al rompimiento de relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa lo que impide realizar un trabajo efectivo y la merma de estudiantes tanto en primaria como en secundaria, lo que da como resultado la racionalización de profesores, y el descontento del personal que labora en la institución.

Con el presente proyecto de investigación pretendemos sustentar cuál es el grado de responsabilidad del liderazgo del director y el manejo de la gestión educativa, y de los perfiles que deben de adquirir todo líder en el manejo de instituciones educativas, logrando así optimizar la administración educativa y mejorar el clima institucional para realizar un trabajo efectivo y productivo en la institución.

En este contexto situacional proponemos alternativas de solución de los problemas que se presenta en la I.E. Soberana Orden Militar de Malta, se sugiere que el director como líder debe de tener en cuenta las opiniones de la comunidad educativa; hacer cumplir las normas emanadas del Ministerio de Educación, saber manejar eficientemente las distintas estrategias de liderazgo de acuerdo al contexto social, tener en cuenta la misión y visión porque ello guía los destinos de la I.E.

El director debido a la cantidad de docentes que laboran en la institución, debe delegar funciones con potestad para que asuma la iniciativa de promover e incentivar de manera eficaz, eficiente y responsable dentro del proceso de gestión en la institución, y cada coordinador asumirá de manera comprometido el trabajo encomendado.

Problema General

¿Cuál es la relación del liderazgo del director y la gestión educativa en la I.E. Soberana Orden Militar de Malta, UGEL 01 – VMT – 2016?

Problemas Específicos

Problemas Específico1

¿Cuál es la relación del liderazgo del director y la organización en la gestión educativa de la I.E. Soberana Orden Militar de Malta, UGEL 01 – VMT – 2016?

Problemas Específico 2

¿Cuál es la relación del liderazgo del director y la pedagógica-didáctica en la gestión educativa de la I.E. Soberana Orden Militar de Malta, UGEL 01 – VMT – 2016?

Problemas Específico 3

¿Cuál es la relación del liderazgo del director y la comunidad en la gestión educativa de la I.E. Soberana Orden Militar de Malta, UGEL 01 – VMT – 2016?

1.5 Hipótesis

Hipótesis general

El liderazgo del director se relaciona significativamente con la gestión educativa en la I.E. Soberana Orden Militar de Malta, UGEL 01 – VMT – 2016.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

El liderazgo del director se relaciona significativamente con la organización en la gestión educativa de la I.E. Soberana Orden Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016.

Hipótesis específica 2

El liderazgo del director se relaciona significativamente con la pedagogía didáctica en la gestión educativa de la I.E. Soberana Orden Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016.

Hipótesis específica 3

El liderazgo del director se relaciona significativamente y la comunidad en la gestión educativa de la I.E. Soberana Orden Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016.

1.6 Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación del liderazgo del director y la gestión educativa en la I.E. Soberana Orden Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016.

Objetivos específicos

Objetivos específico 1

Determinar la relación del liderazgo del director y la organización en la gestión educativa de la I.E. Soberana Orden Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016.

Objetivos específico 2

Determinar la relación del liderazgo del director y la pedagogía didáctica en la gestión educativa de la I.E. Soberana Orden Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016.

Objetivos específico 3

Determinar la relación del liderazgo del director y la comunidad en la gestión educativa de la I.E. Soberana Orden Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016.

II. Marco metodológico

2.1 Variables

Variable 1. El liderazgo del director

El liderazgo es esencialmente la capacidad de conformar las actitudes y el comportamiento de otros, trátase de situaciones formales o informales. El liderazgo es el ejercicio del poder sobre una persona o un grupo, hacia el logro de objetivos organizacionales, en un proceso y dentro de un marco situacional cambiante. Adair (1990)

Variable 2. La gestión educativa

La gestión es la acción y efecto de administrar y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa. Plaza y Janes (1974).

2.2 Operacionalización de variables

Variables	Dimensión	Indicadores	ITEM	Escala	Niveles y Rango
Liderazgo del Director	Visión de Futuro	Misión de la Institución Educativa	01, 02	Nunca 1 Casi nunca 2 Casi siempre 3 Siempre 4	Bajo [24 – 34> Medio [34 – 44> Alto [44 – 54]
		Visión de la Institución Educativa	03, 04		
	Capacidad de Comunicarse	Empatía	05, 06		
		Emprendimiento	07, 08, 09		
	Estilos de Liderazgo	Líder Disonante	10, 11		
		Líder Resonante	12, 13, 14, 15		
Gestión Educativa	Organización	Organizar	01, 02, 03	Nunca 1 Casi nunca 2 Casi siempre 3 Siempre 4	Bajo [22 – 32> Medio [32 - 42> Alto [42 - 51]
		Planificar	04, 05		
		La división del trabajo	06, 07		
	Pedagogía – Didáctica	Supervisión	08, 09		
		Estrategias de enseñanza	10, 11		
	Comunidad	Las demandas institucionales	12, 13		
		Problemas con relación al entorno institucional	14, 15		

Fuente: Elaboración Propia

2.3 Metodología

La metodología es cuantitativa, porque se centró en los aspectos observables y susceptibles de cuantificación de los fenómenos.

El método de investigación a utilizar es el método descriptivo, porque se debe de determinar y definir previamente las variables; en algunas oportunidades se pueden formular hipótesis para probarse por método estadístico. Se trabaja con muestras representativas.

Al respecto, Hernandez, Fernández y Baptista (2006) dice, “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.5).

Método deductivo, nos permitirá recolectar información necesaria para elaborar instrumentos con el propósito de señalar los ítems en las encuestas.

Método de análisis, permitirá identificar las dimensiones, las variables y los indicadores a utilizar en los instrumentos, para establecer la relación que existe entre los elementos a investigar.

2.4 Tipo de estudio

Según Hernandez, Fernández, y Baptista (2006), el presente trabajo de investigación es de tipo Básico descriptivo correlacional por cuanto el estudio tiene como propósito medir el grado de relación existente entre las dos variables: Liderazgo del Director y Gestión Educativa.

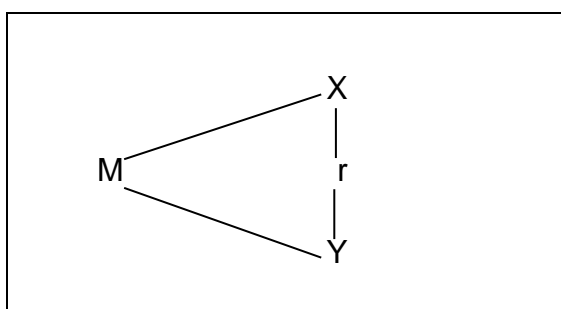
Campos, Marroquín, Flores, y Delgado, (2009, p. 60) indican que: la investigación transversal, son investigaciones que estudian un aspecto de desarrollo de los sujetos en un momento dado.

2.5 Diseño

De acuerdo a lo planteado por Hernandez, Fernández y Baptista (2006) la presente investigación corresponde a un diseño de carácter no experimental de corte transversal de acuerdo a las siguientes consideraciones

El diseño que se utilizó será descriptivo correlacional porque este tipo de estudio tiene como propósito medir el grado de relación que existió entre dos o más variables.

Es una investigación no experimental a consecuencia de relacionar las dos variables entre el liderazgo del director y la gestión educativa.



Dónde:

M: Muestra

X: Liderazgo del Director

Y: Gestión Educativa

r: Relación

2.6 Población, muestra y muestreo

Población: la población está constituido por la comunidad educativa de la I.E. Soberana Orden Militar de Malta del distrito de Villa María del Triunfo (Director, docentes, alumnos, padres de familia).

Según Hernandez, Fernández y Baptista (2003, p. 65), “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”

Según Campos, Marroquín, Flores y Delgado (2009, p. 103), “La población es cualquier conjunto de elementos que tengan una o más propiedades comunes definidas por el investigador”, y arrojó los siguientes resultados:

Tabla N° 1

	Total de docentes
Primaria	20
Secundaria	22
Total	42

Muestra: Hernandez, Fernandez y Baptista (2014, p. 175), afirman que: “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población”

Tabla N° 2

	Total de docentes Encuestados
Primaria	20
Secundaria	20
Total	40

Muestreo

Hernandez, Fernández y Baptista (2003, p. 176), en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no dependen de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador.

Muestreo es no probabilística intencional y con sujetos disponibles

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

Carrasco (2006) define a las técnicas de investigación como “el conjunto de reglas y pautas que guían las actividades que realizan los investigadores en cada una de las etapas de la investigación científica” (p. 274).

El presente estudio ha considerado asumir las técnicas siguientes:

En el caso de nuestra investigación se utilizó la técnica de la encuesta. De acuerdo con Bernal (2006) la encuesta es definida como “una técnica de recolección de información, se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (p. 194).

De igual manera se recolectó información de material bibliográfico o fuentes secundarias como libros, manuales, protocolos y guías por lo cual se utilizó también la técnica del Análisis de documentos. Según Bernal (2006) “esta técnica está basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso. Se usa en la elaboración del marco teórico del estudio” (p. 194).

Los datos fueron obtenidos mediante la aplicación de una prueba que nos permitió conocer el liderazgo del director predominante y la gestión educativa.

Las pruebas que se escriben seguidamente para ambas variable fueron utilizadas porque son pruebas que fueron validadas y confiables porque también se le aplicó a una muestra de 15 personas una prueba piloto.

Instrumentos

Cuestionarios: Se ejecutó un total de 30 ítems.

Fichas técnicas

Ficha técnica 01

1. Nombre del instrumento:

Encuesta: Mediante esta técnica se midió el liderazgo del director en la institución educativa Soberana Orden y Militar de Malta.

2. Autores del instrumento.

Creado por:

Br. Hilares Gonzales Johnny y Br. Martel Maraví Alexander Misael

3. Objetivo del instrumento.

Medir y observar el Liderazgo del director, a través de los componentes en el Personal docente de la I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – VMT – 2016.

4. Usuarios.

Se recogió información de los docentes de la I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – VMT – 2016.

5. Características y modo de aplicación.

1º La escala valorativa está diseñada en 15 ítems, de los cuales en el caso de la variable 1 “Liderazgo del Director” se propusieron 4 preguntas se relaciona con la dimensión Visión del Futuro, 5 preguntas se relacionan con la dimensión Capacidad de Comunicarse y 6 con la dimensión Estilos de Liderazgo, con criterios de valoración: (1) Nunca, (2) Casi Nunca, (3) Casi Siempre, (4) Siempre, para medir el grado de relación entre el Liderazgo del Director y la Gestión Educativa en la I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – VMT – 2016.

2º Los educadores desarrollaron la escala valorativa de manera individual, entregaron los datos que se solicitan según las indicaciones para el desarrollo del instrumento de evaluación.

3º Esta escala de valoración se aplicará de manera simultánea a los 40 docentes de la institución, previamente en coordinación.

4º Esta aplicación tendrá como duración 20 minutos aproximadamente, y los materiales que emplearan serán: un lápiz y un borrador.

6. Estructura del instrumento.

Escala valorativa

Tabla N° 3 Escala valorativa mide grado de Liderazgo del Director

Variable 1: Liderazgo del Director		
Dimensión	Indicadores	Ítems
	Misión de la Institución Educativa	1-2
Visión de Futuro	Visión de la Institución Educativa	3-4
Capacidad de	Empatía	5-6
Comunicarse	Emprendimiento	7-9
Estilos de Liderazgo	Líder Resonante	10-11
	Líder Disonante	12-15

Puntuación

Tabla N° 4 Tabla de puntuación mide grado de Liderazgo del Director

N°	ÍTEMS	VALORACIÓN			
		Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	La misión propuesta por la dirección plantea la inclusión social de la comunidad	1	2	3	4
2	La misión está acorde con la realidad de la Institución planteada por la dirección	1	2	3	4
3	La visión planteada por la dirección está acorde con la perspectiva educativa	1	2	3	4
4	La visión planteada por la dirección facilita el desarrollo de sus actividades pedagógicas en la institución educativa	1	2	3	4
5	La dirección tienen criterios comunes para todos a la hora de exigir o premiar a los docentes	1	2	3	4
6	La dirección soluciona los problemas de los docentes demostrando ética y profesionalismo	1	2	3	4
7	La dirección es eficiente en la toma de decisiones de acuerdo a la misión y visión de la Institución Educativa	1	2	3	4
8	La dirección se involucra en el trabajo de equipo	1	2	3	4
9	La dirección valora su labor como docente	1	2	3	4
10	La dirección valora decisiones creativas que generan acuerdo y comprensión	1	2	3	4
11	La dirección acepta las opiniones, aptitudes e ideas de los docentes	1	2	3	4
12	La dirección valora mucho tomar decisiones fijas	1	2	3	4
13	La dirección valora mucho mantener buenas relaciones	1	2	3	4
14	La dirección ayuda a resolver conflictos de forma profesional	1	2	3	4
15	La dirección resuelve algún conflicto, trata de identificar los motivos que la originó y da soluciones	1	2	3	4

Escala.

Escala general.

Tabla N° 5 Escala general mide grado de Liderazgo del Director

Escala	Intervalo
Bajo	[24 – 34>
Medio	[34 – 44>
Alto	[44 – 54]

Escala específica.

Tabla N° 6 Escala específica mide grado de Liderazgo del Director

Escala	Visión Futuro	de Capacidad comunicarse	de Estilos liderazgo	de
Bajo	[7-10>	[8-11>	[8-13>	
Medio	[10-12>	[11-15>	[13-18>	
Alto	[12-15]	[15-18]	[18-22]	

Ficha técnica 02

1. Nombre del instrumento:

Encuesta: Mediante esta técnica se midió a la gestión educativa en la institución educativa Soberana Orden y Militar de Malta.

2. Autores del instrumento.

Creado por: Br. Hilares Gonzales Johnny y Br. Martel Maraví Alexander Misael

3. Objetivo del instrumento.

Medir y observar la relación de la Gestión Educativa, a través de los componentes en el Personal docente de la I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – VMT – 2016.

4. Usuarios.

Se recogió información de los docentes de la I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – VMT – 2016.

5. Características y modo de aplicación.

1º La escala valorativa está diseñada en 15 ítems, de los cuales en el caso de la variable 2 “Gestión Educativa”, se propusieron que: 7 preguntas se relacionan con la dimensión Organización, 4 preguntas relacionadas con la dimensión Pedagogía- Didáctica y finalmente 4 preguntas relacionadas con la dimensión Comunidad; con criterios de valoración: (1) Nunca, (2) Casi Nunca, (3) Casi Siempre, (4) Siempre, para medir el grado de relación entre el Liderazgo del Director y la Gestión Educativa en la I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – VMT – 2016.

2º Los educadores desarrollaron la escala valorativa de manera individual, entregaron los datos que se solicitan según las indicaciones para el desarrollo del instrumento de evaluación.

3º Esta escala de valoración se aplicará de manera simultánea a los 40 docentes de la institución, previamente en coordinación.

4º Esta aplicación tendrá como duración 20 minutos aproximadamente, y los materiales que emplearan serán: un lápiz y un borrador.

6. Estructura del instrumento.

Escala Valorativa

Tabla N° 7 Escala valorativa medir el grado de Gestión educativa

Variable 2: Gestión Educativa		
Dimensión	Indicadores	Ítems
Organización	Organizar	1-3
	Planificar	4-5
	La división del trabajo	6-7
Pedagogía– Didáctica	Supervisión	8-9
	Estrategias de enseñanza	10-11
Comunidad	Las demandas institucionales	12-13
	Problemas con relación al entorno institucional	14-15

Tabla de puntuación.

Tabla N° 8 Tabla de puntuación para medir el grado de Gestión educativa

N°	ÍTEMS	VALORACIÓN			
		Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	La dirección organiza a inicios de año la política a seguir en el aspecto educativo	1	2	3	4
2	La dirección organiza eventos culturales en la Institución	1	2	3	4
3	La dirección planifica a inicios de año la política a seguir en el aspecto educativo	1	2	3	4
4	La dirección innova permanentemente la calidad en educación en relación con la misión y visión	1	2	3	4
5	El director participa en la elaboración de planes y proyectos de las comisiones de trabajo	1	2	3	4
6	El director delega funciones para la realización de las diversas actividades pedagógicas	1	2	3	4
7	El director realiza la evaluación de planes y proyectos llevados a cabo	1	2	3	4
8	La dirección supervisa el PEI y PCC permanentemente el desarrollo de las actividades de educativas	1	2	3	4
9	La dirección supervisa y evalúa las sesiones de aprendizaje periódicamente con el personal docente	1	2	3	4
10	La dirección supervisa el uso de medios y materiales en el proceso de aprendizaje	1	2	3	4
11	La dirección monitorea la ejecución de estrategias de enseñanza en la sesión de aprendizaje	1	2	3	4
12	El director celebra alianzas o convenios con otras Instituciones o ONG	1	2	3	4
13	La plana jerárquica cubre las expectativas de la sociedad villamariana	1	2	3	4
14	El director asume mediante estrategias adecuadas competir con otras instituciones educacionales	1	2	3	4
15	El director asume las responsabilidades ante la deserción de alumnos en la institución educativa.	1	2	3	4

Escala.**Escala general.**

Tabla N° 9 Escala general para medir el grado de Gestión educativa

Escala	Intervalo
Bajo	[22 – 32>
Medio	[32 - 42>
Alto	[42 - 51]

Nota: Instrumento de la variable Gestión educativa.

Escala específica.

Tabla N°10 Escala específica para medir el grado de Gestión educativa.

Escala	Pedagógica		
	Organización	Didáctica	Comunidad
Bajo	[9-13>	[5-8>	[6-9>
Medio	[13-17>	[8-11>	[9-12>
Alto	[17-22]	[11-14]	[12-16]

Validación y confiabilidad de instrumentos de medición

Validación:

Sobre la validez del instrumento, Bernal (2006) nos dice que un “instrumento de medición es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado. La validez indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos” (p. 214).

Confiabilidad:

Bernal (2006) establece que la confiabilidad de un cuestionario se refiere a “la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios. Es decir, el instrumento arroja medidas congruentes de una medición a la siguiente” (p. 214).

En el proceso de validación, los cuestionarios fueron sometidos a juicio de experto para lo cual se consultó

Dr. en Educación, Juan Carrión León, y Mg. en Docencia Educativa, Antonia Montes Contreras

Se le hizo llegar una carta mediante la cual se solicitaba su opinión profesional para validar el cuestionario de Liderazgo del director y cuestionario de Gestión educativa se adjuntó una ficha para que evalúe el instrumento.

En el informe de opinión de experto ha validado el cuestionario considerando nueve indicadores: claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia y metodología

Prueba de Confiabilidad del Instrumento

Alfa de Cronbach

Para interpretar los resultados Alfa de Cronbach se revisó el libro de Pino (2010, p. 380) quien establece la siguiente escala:

Variable 1: Liderazgo del director

Tabla N° 11 Liderazgo del director

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,881	15

Según lo analizado en la tabla N° 11, apreciamos que el Análisis de Fiabilidad es de 0.881 y según la tabla categórica se determina que el instrumento de medición de consistencia interna tiene una tendencia de confiabilidad alta.

Variable 2: Gestión educativa

Tabla N° 12 Gestión educativa

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,876	15

Según lo analizado en la tabla N° 12, apreciamos que el Análisis de Fiabilidad es de 0.876 y según la tabla categórica se determina que el instrumento de medición de consistencia interna tiene una tendencia de confiabilidad alta.

Tabla N° 13 Interpretacion del Alfa de Cronbach

Tabla Categórica	
0	No es confiable.
0.01 a 0.49	Baja confiabilidad
0,50 a 0,75	Moderada confiabilidad.
0.76 a 0.89	Alta confiabilidad.
0.90 a 1	Muy alta confiabilidad

Prueba Piloto

Malhotra (2004) define la prueba piloto como la aplicación de un cuestionario a una población con características similares, grupo pequeño, para permitir eliminar errores y ver las estandarizaciones de sus puntuaciones.

Se aplicó una prueba piloto a una muestra de 15 personas con características similares

Tabla N° 14: Tabla de interpretación de Rho de Spearman

Índices de R y Rho	Interpretación
0 a 0.20	Ínfima correlación
0.20 a 0.40	Escasa correlación
0,40 a 0,60	Moderada correlación
0.60 a 0.8	Buena correlación
0.80 a 1	Muy Buena correlación

2.8 Método de análisis de datos

El cuadro de fórmulas estadísticas ayuda a ordenar y procesar los datos estadísticos obtenidos a través de la aplicación de instrumentos medibles que nos ayudarán a facilitar la lectura e interpretación de los mismos. En este caso los campos son: estadígrafos, formulas estadísticas y símbolos.

Cuadro N° 2 Fórmulas estadísticas

N°	ESTADÍGRAFOS	FÓRMULAS ESTADÍSTICAS	SIMBOLOS
1	Media aritmética de datos agrupados	$\bar{X} = \frac{\sum fx}{n}$	<p>\bar{x} = Media aritmética f = Frecuencia de cada clase x = Valor central o punto medio de cada clase $\sum fx$: Sumatoria de los productos de las frecuencias en cada clase multiplicada por el punto medio de esta n: Número total de frecuencias</p>
2	Desviación estándar muestral para datos agrupados	$s = \sqrt{\frac{\sum f_x^2 - \frac{(\sum fx)^2}{n}}{n - 1}}$	<p>s = Desviación estándar x = punto medio de cada clase f = Frecuencia de cada clase n: Número total de frecuencias</p>
3	Alfa de Cronbach	$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$	<p>K: Numero de ítems $\sum S_i^2$: Sumatoria de varianza de los ítems S_t^2: Varianza de la suma de los ítems α: Coeficiente de alfa de Cronbach</p>
4	Coeficiente de Relación de Rho de Spearman	$\rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d^2}{n(n^2 - 1)}$	

III. Resultados

Resultados de la Variable 1 - Liderazgo del director

Tabla N° 15 Distribución de la variable 1, Liderazgo del director, I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016.

	Clase	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Bajo	18	45%	45,00	45,00
	Medio	17	43%	42,50	87,50
	Alto	5	13%	12,50	100,00
	Total	40	100%		

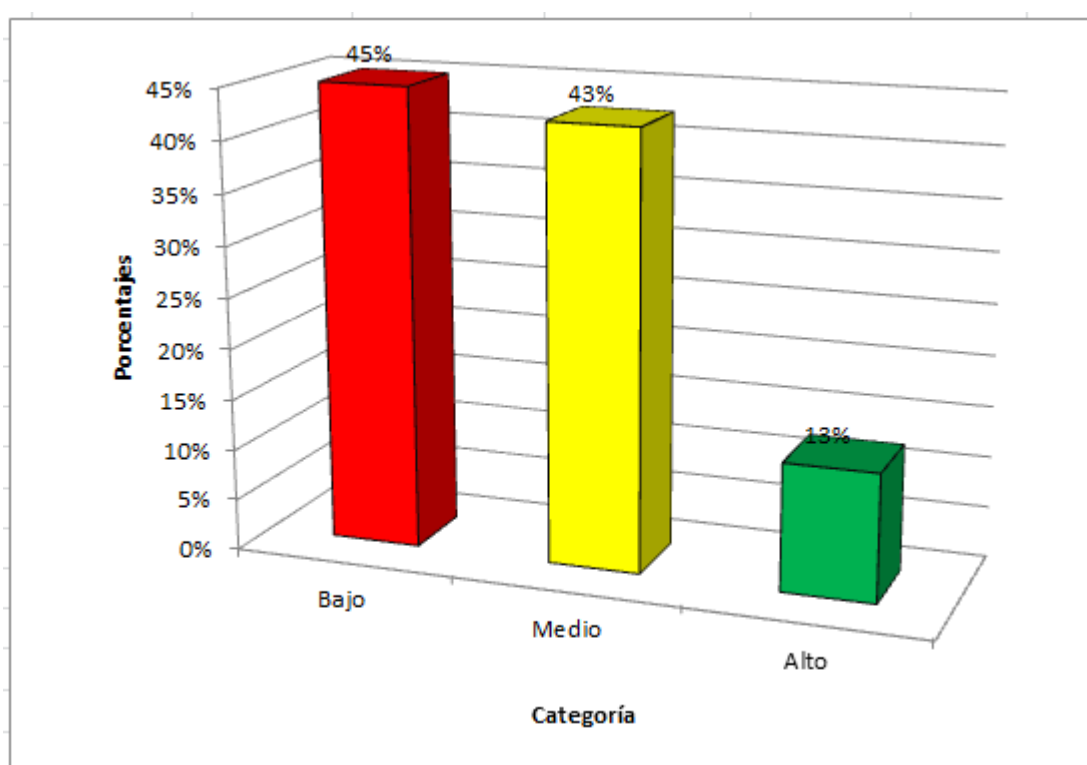


Figura N° 1: Frecuencia, Liderazgo del director, I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016.

En la tabla 14 y figura 1 se observa que, respecto a la variable 1 Liderazgo del director, I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016. El 45,00% señalan un nivel Bajo, el 42.50% señalan un nivel Medio y el 12.50% presenta un nivel Alto.

Tabla N° 16 Distribución de la dimensión, Visión de Futuro, I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016.

	Clase	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Bajo	20	50%	50,00	50,00
	Medio	13	33%	32,50	82,50
	Alto	7	18%	17,50	100,00
	Total	40	100%		

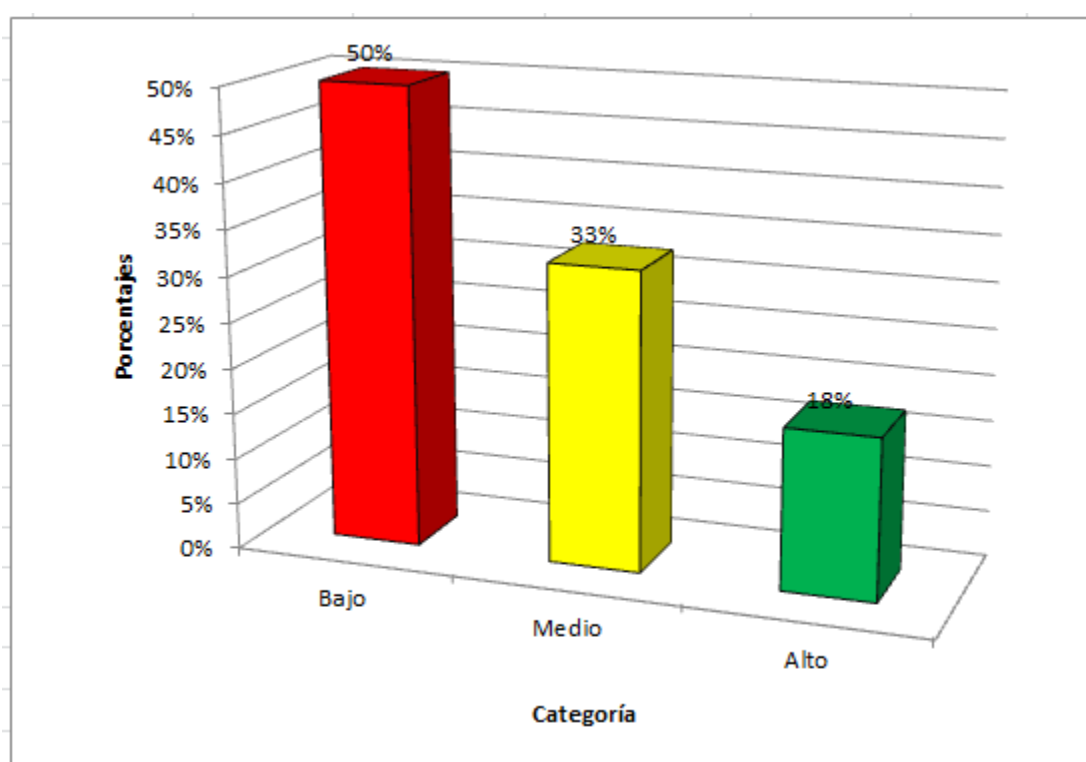


Figura N° 2: Frecuencia, Visión de Futuro, I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016.

En la tabla 15 y figura 2 se observa que, respecto a la dimensión Visión de Futuro, I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016. El 50,00% señalan un nivel Bajo, el 32.50% señalan un nivel Medio y el 17.50% presenta un nivel Alto.

Tabla N° 17 Distribución de la dimensión, Capacidad de comunicarse, I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016.

	Clase	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Bajo	19	48%	47,50	47,50
	Medio	17	43%	42,50	90,00
	Alto	4	10%	10,00	100,00
	Total	40	100%		

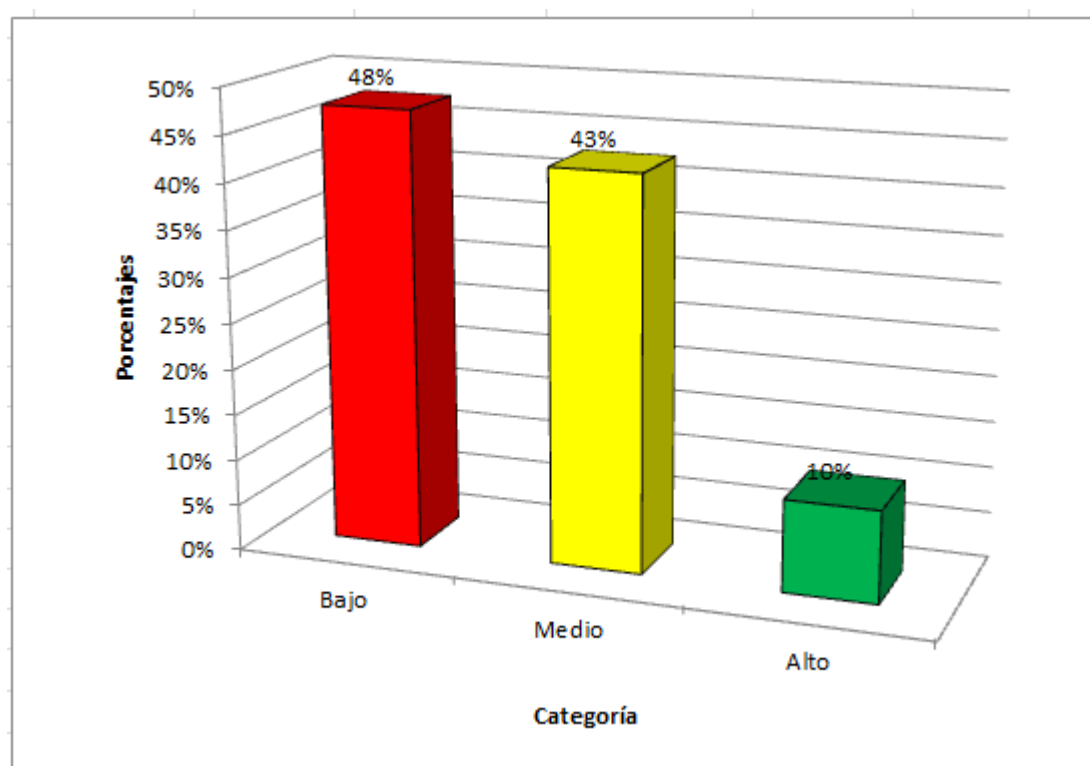


Figura N° 3: Frecuencia, Capacidad de comunicarse, I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016.

En la tabla 16 y figura 3 se observa que, respecto a la a la dimensión Capacidad de comunicarse, I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016. El 47.50% señalan un nivel Bajo, el 42.50% señalan un nivel Medio y el 10.00% presenta un nivel Alto.

Tabla N° 18 Distribución de la dimensión, Estilos de liderazgo, I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016.

	Clase	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Bajo	12	30%	30,00	30,00
	Medio	22	55%	55,00	85,00
	Alto	6	15%	15,00	100,00
	Total	40	100%		

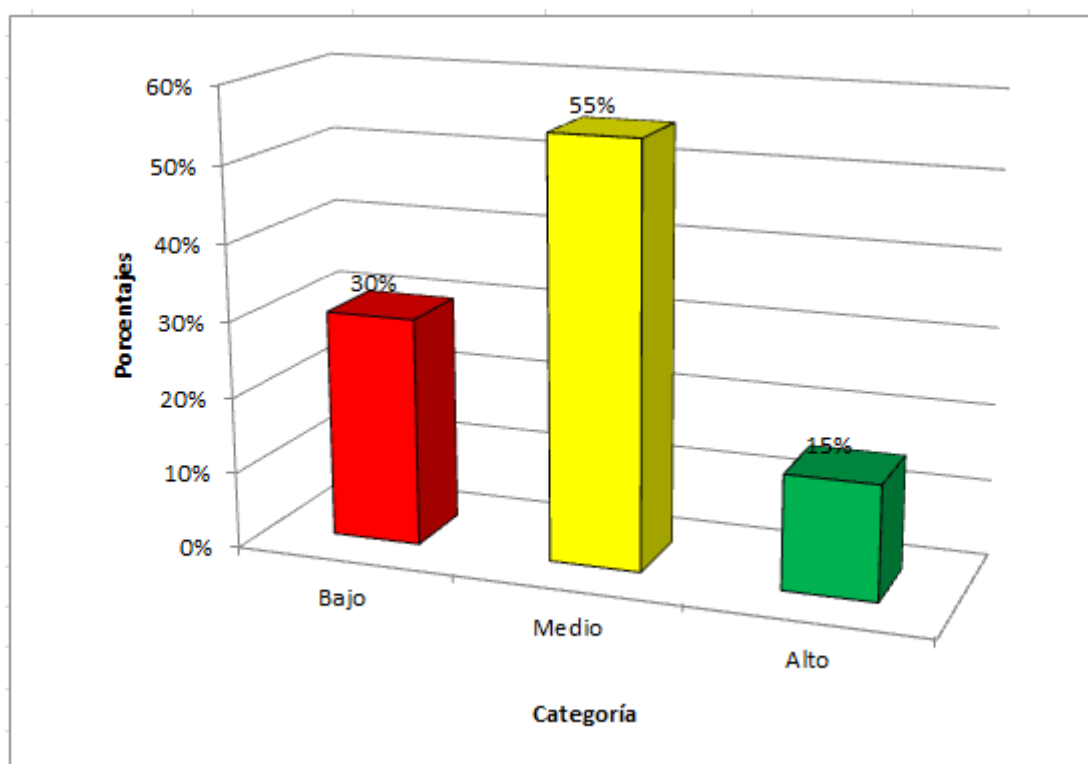


Figura N° 4: Frecuencia, Estilos de liderazgo, I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016.

En la tabla 16 y figura 3 se observa que, respecto a la a la dimensión, Estilos de liderazgo, I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016. El 30,00% señalan un nivel Bajo, el 55,00% señalan un nivel Medio y el 15,00% presenta un nivel Alto.

Tabla N° 19 Distribución de la variable 2, Gestión Educativa, I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016.

	Clase	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Bajo	14	35%	35,00	35,00
	Medio	20	50%	50,00	85,00
	Alto	6	15%	15,00	100,00
	Total	40	100%		

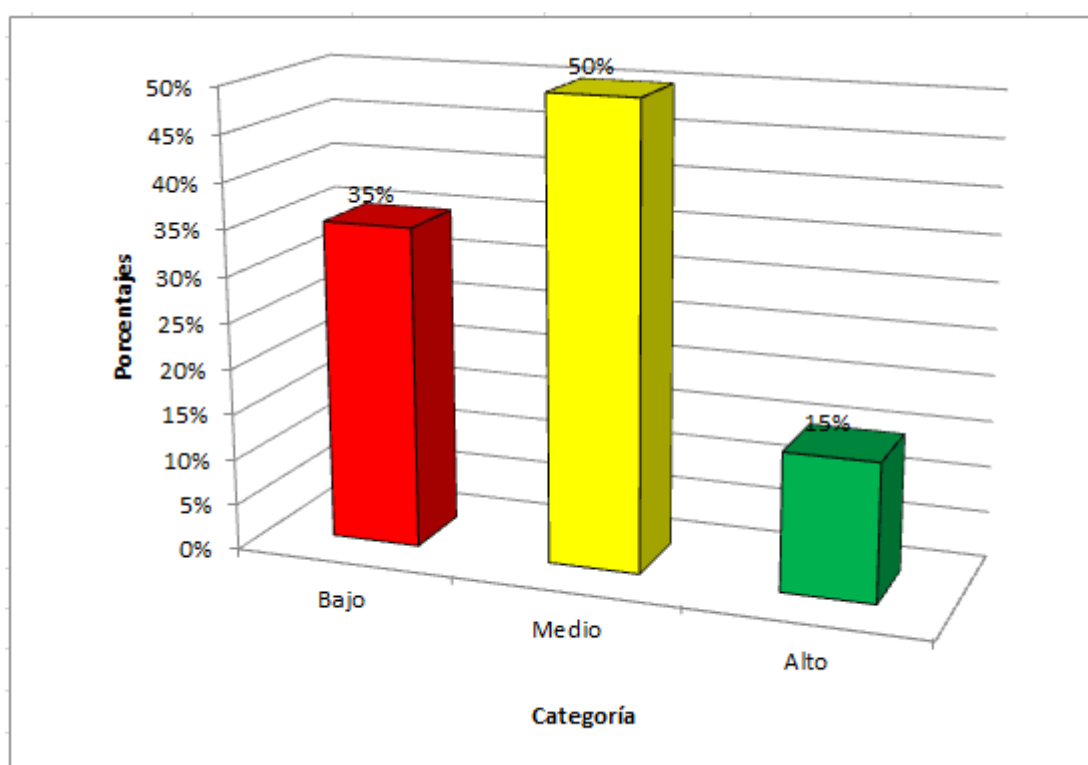


Figura N° 5: Frecuencia, Gestión Educativa, I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016.

En la tabla 18 y figura 5 se observa que, respecto a la variable 1 Gestión Educativa, I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016. El 35,00% señalan un nivel Bajo, el 50,00% señalan un nivel Medio y el 15,00% presenta un nivel Alto.

Tabla N° 20 Distribución de la dimensión, Organización, I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016.

	Clase	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Bajo	13	33%	32,50	32,50
	Medio	20	50%	50,00	82,50
	Alto	7	18%	17,50	100,00
	Total	40	100%		

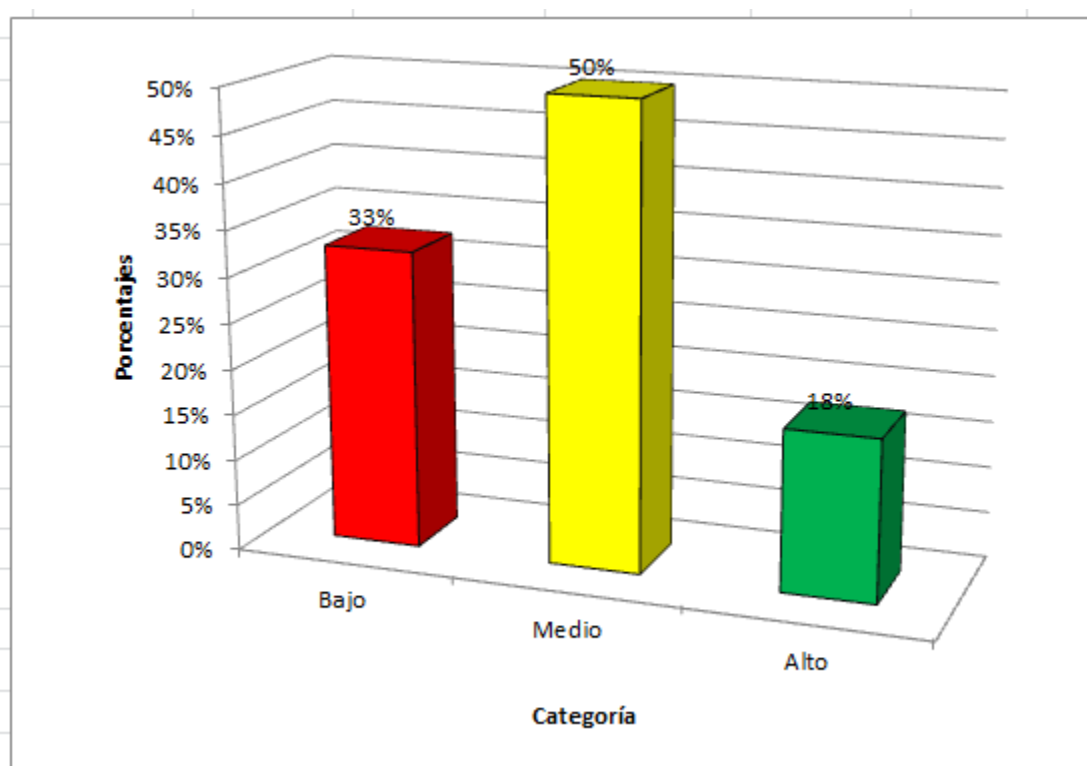


Figura N° 6: Frecuencia, Organización, I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016.

En la tabla 19 y figura 6 se observa que, respecto a la a la dimensión, Organización, I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016. El 33,00% señalan un nivel Bajo, el 50,00% señalan un nivel Medio y el 18,00% presenta un nivel Alto.

Tabla N° 21 Distribución de la dimensión, Pedagógica Didáctica, I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016.

	Clase	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Bajo	10	25%	25,00	25,00
	Medio	19	48%	47,50	72,50
	Alto	11	28%	27,50	100,00
	Total	40	100%		

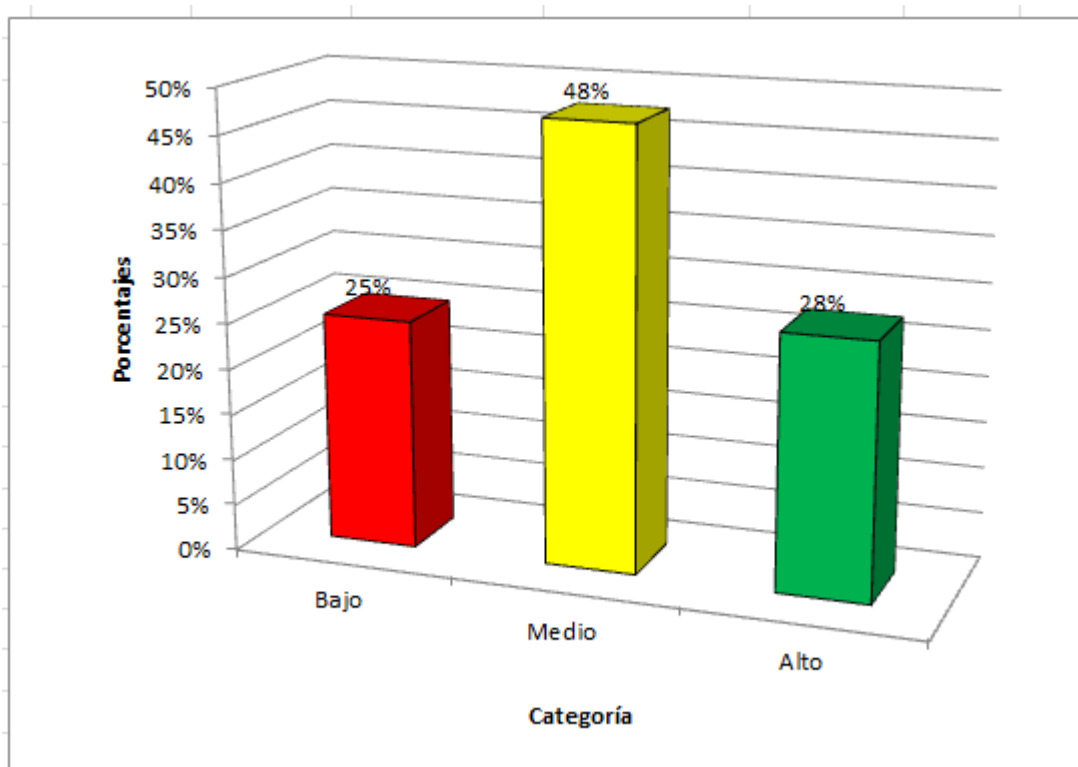


Figura N° 7: Frecuencia, Pedagógica Didáctica, I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016.

En la tabla 20 y figura 7 se observa que, respecto a la a la dimensión, Pedagógica Didáctica, I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016. El 25,00% señalan un nivel Bajo, el 47.50% señalan un nivel Medio y el 27.50% presenta un nivel Alto.

Tabla N° 22 Distribución de la dimensión, Comunidad, I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016.

	Clase	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Bajo	5	13%	12,50	12,50
	Medio	21	53%	52,50	65,00
	Alto	14	35%	35,00	100,00
	Total	40	100%		

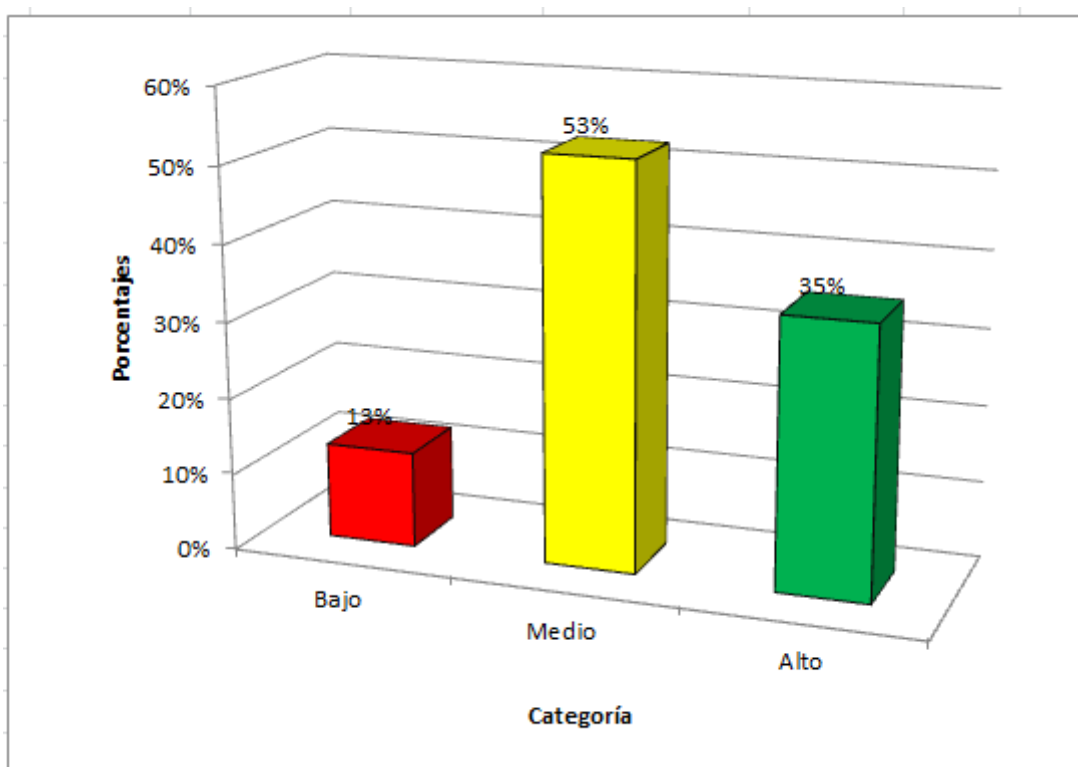


Figura N° 8: Frecuencia, Comunidad, I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016.

En la tabla 21 y figura 8 se observa que, respecto a la a la dimensión, Comunidad, I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016. El 12.50% señalan un nivel Bajo, el 52.50% señalan un nivel Medio y el 35.00% presenta un nivel Alto.

Hipótesis general

H₀: No existe correlación positiva alta entre el Liderazgo del director y la gestión educativa en la I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016

H₀: $\rho=0$

H₁: Existe correlación positiva alta entre el Liderazgo del director y la gestión educativa en la I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016

Nivel de significación: 0.05

Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Tabla N° 23 Hipótesis general

		Correlaciones		
			Liderazgo del Director	Gestión Educativa
Rho de Spearman	Liderazgo del Director	Coefficiente de correlación	1,000	,628**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
Gestion Educativa		Coefficiente de correlación	,628**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación:

El resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0.628, este valor puede tener una variación de -1.00 a + 1.00, por el cual se determina que existe una buena correlación.

Relación entre el liderazgo y la organización

Hipótesis específica 1

H₀: No existe correlación positiva alta entre el Liderazgo del director y organización en la I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016

H₀: $\rho=0$

H_a: Existe correlación positiva alta entre el Liderazgo del director y la organización en la I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016

Nivel de significación: 0.05

Estadístico de prueba: Correlación de Rho de Spearman

Tabla N° 24 Hipótesis específica 1

		Correlaciones		Liderazgo del	Organizacion
				Director	al
Rho de Spearman	Liderazgo del Director	Coefficiente de correlación		1,000	,471**
		Sig. (bilateral)		.	,002
		N		40	40
	Organizacional	Coefficiente de correlación		,471**	1,000
		Sig. (bilateral)		,002	.
		N		40	40

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación:

El resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0.471, este valor puede tener una variación de -1.00 a + 1.00, por el cual se determina que existe una correlación moderada.

Relación entre el liderazgo y la pedagogía-didáctica

Hipótesis específica 2

H₀: No existe correlación positiva alta entre el Liderazgo del director y la pedagogía didáctica en la I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016

H₀: $\rho=0$

H_a: Existe correlación positiva alta entre el Liderazgo del director y la pedagogía didáctica en la I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016

Nivel de significación: 0.05

Estadístico de prueba: Correlación de Rho de Spearman

Tabla N° 25 Hipótesis específica 2

		Correlaciones		Liderazgo del	Pedagogia
				Director	Didactica
Rho de Spearman	Liderazgo del Director	Coeficiente de correlación		1,000	,584**
		Sig. (bilateral)		.	,000
		N		40	40
Pedagogia Didactica	Pedagogia Didactica	Coeficiente de correlación		,584**	1,000
		Sig. (bilateral)		,000	.
		N		40	40

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación:

El resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0.584, este valor puede tener una variación de -1.00 a + 1.00, por el cual se determina que existe una correlación moderada.

Relación entre el liderazgo del director y la comunidad

Hipótesis específica 3

H_0 : No existe correlación positiva alta entre el Liderazgo del director y la comunidad en la I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016

$H_0: \rho=0$

H_a : Existe correlación positiva alta entre el Liderazgo del director y la comunidad en la I.E. Soberana Orden y Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016

Nivel de significación: 0.05

Estadístico de prueba: Correlación de Rho de Spearman

Tabla N° 26 Hipótesis específica 3

		Correlaciones		
			Liderazgo del Director	Comunidad
Rho de Spearman	Liderazgo del Director	Coeficiente de correlación	1,000	,570**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Comunidad	Coeficiente de correlación	,570**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación:

El resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0.570, este valor puede tener una variación de -1.00 a + 1.00, por el cual se determina que existe una correlación moderada.

IV. Discusión

Primera, En relación al planteamiento de la hipótesis general se comprueba que existe una correlación significativa y directamente proporcional entre el “El liderazgo del director y la gestión educativa en la I.E. Soberana Orden Militar de Malta - UGEL 01 – VMT - 2016”. el resultado arrojó que la prueba de Correlación de Rho de Spearman, según la tabla N° 23 reflejó un valor de 0.628, que indicó que existió una Buena correlación confiable del instrumento utilizado, existiendo una influencia aceptable ya que determinó y validó la aceptación de la hipótesis alternativa (H_1). Esto se relaciona por lo investigado por Costa, (2013) que demostró que el liderazgo del director influye altamente a la participación de los padres de familia, relacionados con la cultura organizacional en la gestión educativa, además ello será el modelo alternativo porque constituye una herramienta de orientación, en la administración y liderazgo en base al conocimiento y revalorización de la cultura organizacional sostenible, además se contrasta con el marco teórico que plantea Goleman, (2010, p. 7), en este sentido debemos resaltar que, si un líder carece de la capacidad de encauzar adecuadamente las emociones, nada de lo que haga funcionará como es debido, poco importa lo que hagan, poco importa que se dediquen a planificar estrategias o se ocupen de movilizar la acción de un equipo puesto que su éxito no depende tanto de lo que hacen como del modo en que lo hacen.

Segunda, En relación al planteamiento de la hipótesis específica 1 se comprueba que existe una correlación significativa y directamente proporcional entre “El liderazgo del director con la organización en la gestión educativa de la I.E. Soberana Orden Militar de Malta – UGEL 01 – VMT - 2016”. arrojó que el resultado de la prueba de Correlación de Rho de Spearman, según la tabla N° 24 reflejó un valor de 0.471, que indicó que existió una moderada correlación confiable del instrumento utilizado, existiendo una influencia aceptable ya que determinó y validó la aceptación de la hipótesis alternativa (H_1). Lo anterior expresado se relaciona con Martínez, (2007) que afirmó que las potencialidades de los docentes están desarrolladas a partir de la dirección del líder transformacional, contribuyendo a los vínculos interpersonales, no obstante en las instituciones públicas el liderazgo transformacional solo es reconocido por los docentes para efectos de la organización. La atención en el docente por

parte del director es una característica a desarrollar porque es necesario mejorar el trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal. Esto se puede confrontar con lo expuesto por Chiavenato (1999, p. 29), las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

Tercera, En relación al planteamiento de la hipótesis específica 2 se comprueba que existe una correlación significativa y directamente proporcional entre “El liderazgo del director con la pedagogía didáctica en la gestión educativa de la I.E. Soberana Orden Militar de Malta - UGEL 01 – VMT - 2016”. arrojó que el resultado de la prueba de Correlación de Rho de Spearman, según la tabla N° 25 reflejó un valor de 0.584, que indicó que existió una moderada correlación confiable del instrumento utilizado, existiendo una influencia aceptable ya que determinó y validó la aceptación de la hipótesis alternativa (H_1). Esto se relaciona con lo investigado por Gonzalez, (2013), que manifestó que los directivos en algunos casos asumen el liderazgo de manera efectiva, por cuanto en ocasiones supervisan las acciones en los docentes. En la institución educativa, los educadores presentan un bajo desempeño laboral como consecuencia de una práctica desfasada de los actuales enfoques pedagógicos donde se promueve la planificación por proyectos, utilización de estrategias de enseñanza que promuevan el aprendizaje por diferentes vías y la evaluación cualitativa. Se verifica según lo afirmado por los investigadores Crisólogo & Hilares, (2004, p. 23), indican que el carácter científico de esta disciplina, porque posee todos los requisitos exigidos a una teoría científica. En primer lugar, posee un objeto de estudio propio. El objeto de estudio de la Pedagogía es la educación, que es un sector de la realidad fáctica que no pertenece al campo de estudio de otras ciencias. Persigue fines y objetivos, posee métodos de investigación propios, cuentan con un sistema teórico propio y, por lo tanto, investiga y experimenta.

Cuarta, En relación al planteamiento de la hipótesis específica 3 “El liderazgo del director y la comunidad en la gestión educativa de la I.E. Soberana Orden Militar de Malta - UGEL 01 – VMT - 2016”. arrojó que el resultado de la prueba de Correlación de Rho de Spearman, según la tabla N° 26 reflejó un valor de 0.570, que indicó que existió una moderada correlación confiable del instrumento utilizado, existiendo una influencia aceptable ya que determinó y validó la aceptación de la hipótesis alternativa (H_1). De lo anterior mencionado se armoniza con Chamorro, (2005) sosteniendo que la motivación de servicio y la proyección a la comunidad es el rasgo fundamental del líder transformacional estas a su vez están orientadas a superar los mecanismos de apertura de la escuela a la comunidad para realizar acciones que beneficien a la comunidad y así transmitir una imagen de seguridad en suma, el director líder está motivado por el servicio a la comunidad y la proyección tanto de la institución como a nivel personal, para asumir retos y patrocinar las causas y los intereses de la comunidad. En las diferentes situaciones el director es el ejecutor comprometido en ejecutar el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el cual debe ser útil con los fines y estrategias institucionales, además, debe relacionar a la comunidad educativa mediante compromisos establecidos y realizados por cada uno de sus estamentos. Comprobado por el autor De los Santos, (1994, p. 29), indica que los líderes comunitarios desempeñan un papel muy importante para la ejecución de programas, prácticamente son indispensables; el líder debe convertirse en aliado de la entidad para promover en ella el mejoramiento educativo con la capacidad de educar a toda una comunidad, las razones son que a través de los líderes se consigue mejorar el bienestar de sus integrantes. Los líderes investigan los problemas que padece la comunidad dando soluciones coherentes, también estimulan la participación del grupo de manera asociada y sus sugerencias orientan al bienestar de las mismas.

V. Conclusiones

Primera, En relación al planteamiento de la hipótesis general, se comprobó que existe una alta correlación entre el “El liderazgo del director y la gestión educativa en la I.E. Soberana Orden Militar de Malta - UGEL 01 – VMT - 2016”, por ello la planificación se materializará en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) en el área de Propuesta de Gestión.

Segunda, En relación al planteamiento de la hipótesis específica 1 “El liderazgo del director se relaciona con una moderada correlación con la organización en la gestión educativa de la I.E. Soberana Orden Militar de Malta - UGEL 01 – VMT - 2016”, es decir, si existe un liderazgo del director oportuno, entonces habrá una buena organización; por consiguiente, se organizará en el Plan Anual de Trabajo (PAT) en el área de Programa de Actividades.

Tercera, En relación al planteamiento de la hipótesis específica 2 “El liderazgo del director se relaciona con una moderada correlación con la pedagogía didáctica en la gestión educativa de la I.E. Soberana Orden Militar de Malta - UGEL 01 – VMT - 2016”, es decir, si existe un liderazgo del director apropiado, entonces habrá una buena supervisión en el aspecto pedagógico didáctica; por lo tanto los proyectos se deberán planificar en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), en el área de Propuesta Pedagógica y materializado en el Proyecto Curricular de la Institución (PCI).

Cuarta, En relación al planteamiento de la hipótesis específica 3 “El liderazgo del director se relaciona con una moderada correlación con la comunidad en la gestión educativa de la I.E. Soberana Orden Militar de Malta - UGEL 01 – VMT - 2016”, es decir, si existe un liderazgo del director adecuado, entonces habrá una buena relación de trabajo con la comunidad; entonces, se proyectará en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), en el área de Propuesta de Gestión.

VI. Recomendaciones

Primera, Es necesario que el director sea un líder resonante, en la elaboración del diseño en forma colectiva, además debe tomarse en cuenta el uso de estrategias de gestión como la planificación, la implementación y la ejecución de la misma, de manera constante y proyectarla a toda la comunidad educativa, tomando como base la realidad circundante, porque es un factor preponderante en el proceso de la gestión pedagógica.

Segunda, Para organizar es necesario elaborar y diseñar un Planeamiento Estratégico, además el líder deberá dividir el trabajo en equipo de docentes, para construir el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Plan Anual de Trabajo (PAT), bajo estos documentos se planificará las estrategias de organización partiendo de la misión y visión conjuntamente con el diagnóstico para proponer una alternativa de Propuesta Pedagógica y una Propuesta de Gestión, estando conectado con el (PAT) para viabilizar y ejecutar el (PEI).

Tercera, El liderazgo del director debe estar dirigido a la supervisión, para ello la dirección debe de elaborar instrumentos para la supervisión permanente y comprobar que las modalidades de enseñanza se desarrollan de manera real, por otra parte los docentes a su vez sustentarán el trabajo en la carpeta pedagógica, para que no exista conflictos laborales entre la dirección y los docentes; en el caso de aplicación de normas se sugiere que la dirección sea imparcial, y esto llevaría a un buen clima laboral, como consecuencia se tendría un líder democrático y abierto a las sugerencias que plantean los docentes.

Cuarta, El liderazgo del director debe asumir su compromiso con la comunidad porque de ello dependen las buenas relaciones sociales entre ellos, el director convocará a reuniones periódicas, escuela de padres, jornadas de trabajo. Un líder asume la motivación del servicio a la comunidad y su proyección debe de ser a nivel institucional, porque asume retos y a su vez defiende y promueve los intereses de la comunidad, en ese sentido la motivación del líder debe de estar a la altura de los cambios sociales, tecnológicos y culturales, dada la globalización mundial, por ende el buen líder debe de estar constantemente preparado para los nuevos retos en la comunidad. Estas son una de las características de los líderes de nuestros tiempos, además el director tiene que estar fuertemente relacionados con los estilos de liderazgo.

VII. Referencias bibliográficas

- Adair, J. (1990). *Liderazgo Basado en la Accion*. Mexico: Mc Graw.
- Alava, L. J. (2007). *Los tipos de poder y liderazgo de la administración y la calidad de las I.E. Publicas de nivel primario de menores de la UGEL – Ventanilla de la region Callao en el periodo 2006*. Lima.
- Asurin, C. V., Mendoza, G. J., Rodriguez, S. M., Villafane, R. H., & Zelayaran, A. M. (2008). *Manual para el trabajo pedagogico en el aula*. Lima: Rodriguez San Miguel.
- Benites Mauricio, E. A. (2008). *Influencia del liderazgo en la calidad de gestión educativa de los directores de las I.E. del nivel Inicial de la Red N° 2 del Callao*. Lima.
- Bernal, T. C. (2006). *Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y CCSS*. Mexico DF: Pearson Educación.
- Calero, P. M. (1998). *Hacia la excelencia de la educación*. Lima: San marcos.
- Campos, D. J., Marroquín, P. R., Flores, R. R., & Delgado, A. R. (2009). *Constructos teóricos y practicos para la elaboración de una tesis de maestría y doctorado*. Lima: san marcos.
- Carrasco, D. S. (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos.
- Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima: Asociación gráfica educativa.
- Costa, A. F. (2013). *La gestión y el liderazgo del directivo, y la cultura de participacion de los padres de familia del centro de audicion y lenguaje "CEAL", de la ciudad de Loja, periodo 2011-2012*. Loja.
- Crisólogo Arce, A. (2003). *Actualizador Pedagógico*. Lima: Abedul.
- Crisólogo, A. J., & Hilares, S. S. (2004). *Pedagogía Infantil*. Lima: San Marcos.
- Chamorro Miranda, D. J. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a*. Madrid.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la Adminstración*. Santafé de Bogotá D.C.: Mc Graw - Hill Interamericana, S.A.
- D'Alessio, I. F. (2013). *Administración de las operaciones productivas*. Lima: Pearson.
- De los Santos, M. J. (1994). *Desarrollo de la comunidad*. Lima: Ronda Ediciones.
- Espejo, V. M., Duffoó, S. D., Portillo, C. M., & Ramos, R. G. (2012). *Desarrollo Personal II*. Lima: Instituto Pedagogico Nacional Moterrico.

- Evans, R. E. (2015). Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas. Valencia.
- García, L. F., & Benito, A. Ú. (1997). Lingüística y comunicación escrita. Lima: Abedul.
- Goleman, D. (2010). El líder resonante crea más. Barcelona: Debolsillo.
- Gonzales, A. A. (2012). Metodo Hipotetico Deductivo.
- Gonzalez, A. (2013). El liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes en un ente educativo venezolano. Caracas.
- Hellriegel, Jackson, S., & Slocum, J. (2002). Administración: Un enfoque basado en competencias. Bogota: Thomson learning.
- Hernandez, S. R., Fernandez, C. C., & Baptista, L. P. (2014). Metodología de la Investigación. Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Hilares, G. J., & Martel, M. A. (2016). Matriíz de Consistencia.
- Huari, V. J. (2008). Estilo de Liderazgo y la Gestión Institucional de los Centros Educativos Nacionales y Particulares del distrito y provincia del Callao. Lima.
- IFB, I. d. (2012). Administración Bancaria I. Lima: Grafica Nocedaç.
- Jara, T. A. (1994). Manual para el desarrollo de la Comunidad. Lima: UNE.
- León, V. P. (2006). Estilo de liderazgo del director y el nivel de desempeño docente de las I.E. públicas del distrito de la Perla, Callao. Lima.
- Lussier, R., & Achua, C. (2004). Liderazgo. Mexico D.F.: Cengage Learning.
- Malhotra, N. K. (2004). Investigación de mercados un enfoque aplicado. Mexico DF: Pearson Educacion.
- Martinez, C. I. (2007). El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco. Lima.
- Maxwell, J. C. (2007). El ABC del Liderazgo. Buenos Aires: V&Editores.
- MINEDU. (2009). Planeamiento Estratégico. Lima: Talleres Gráficos del MINEDU.
- MINEDU. (2014). Marco de Buen Desempeño del Directivo. Lima: MINEDU.
- Minedu. (24 de 08 de 2016). Currículo Nacional. Lima, Lima, Perú: Fondos del Minedu.
- Nassif, R. (3 de Abril de 1993). Obtenido de www.ibe.unesco.org: www.ibe.unesco.org

- Niño, R. V. (1985). Los procesos de comunicación y de lenguaje. Bogotá: Instituto Caro y Cuervo.
- Pedraja, R. L., & Rodríguez, P. E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Chile.
- Plana Jerarquica y equipo de docentes. (2016). Proyecto Educativo Institucional. Lima: Soberana orden Militar de Malta.
- Plaza, D. G., & Janes. (1974). Diccionario Gran Plaza y Janes. Barcelona: Plaza y Janes Editores.
- Pronafcap. (2008). Comunicación. Lima: UNTELS.
- Sanchez, H., & Reyes, C. (2002). Metodología y diseño en la investigación científica. Lima: Universitaria URP.
- Torres, M. H., & Girón, P. D. (2009). Didáctica General. Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana, 170.
- UNESCO. (2011). Manual de Gestión para directores de I.E. Lima: Lance Gráfico SAC.
- Weisinger, H. (2001). La inteligencia emocional en el trabajo. Madrid: Punto de lectura.

VIII. Anexos

Apéndice 1:

Matriz de Consistencia				
Liderazgo del director y la gestión educativa en la I.E. Soberana Orden Militar de Malta – UGEL 01 – VMT – 2016				
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables y dimensiones	Metodología
<p>General</p> <p>¿Cuál es la relación del liderazgo del director y la gestión educativa en la I.E. Soberana Orden Militar de Malta - UGEL 01 – VMT - 2016?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>1. ¿Cuál es la relación del liderazgo del director y la organización en la gestión educativa de la I.E. Soberana Orden Militar de Malta - UGEL 01 – VMT - 2016?</p> <p>2. ¿Cuál es la relación del liderazgo del director y la pedagogía didáctica en la gestión educativa de la I.E. Soberana Orden Militar de Malta - UGEL 01 – VMT - 2016?</p> <p>3. ¿Cuál es la relación del liderazgo del director y la comunidad en la gestión educativa de la I.E. Soberana Orden Militar de Malta - UGEL 01 – VMT - 2016?</p>	<p>General</p> <p>Determinar la relación del liderazgo del director y la gestión educativa en la I.E. Soberana Orden Militar de Malta - UGEL 01 – VMT - 2016.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>1. Determinar la relación del liderazgo del director y la organización en la gestión educativa de la I.E. Soberana Orden Militar de Malta - UGEL 01 – VMT - 2016.</p> <p>2. Determinar la relación del liderazgo del director y la pedagogía didáctica en la gestión educativa de la I.E. Soberana Orden Militar de Malta - UGEL 01 – VMT - 2016.</p> <p>3. Determinar la relación del liderazgo del director y la comunidad en la gestión educativa de la I.E. Soberana Orden Militar de Malta - UGEL 01 – VMT - 2016.</p>	<p>General</p> <p>El liderazgo del director se relaciona significativamente con la gestión educativa en la I.E. Soberana Orden Militar de Malta - UGEL 01 – VMT - 2016.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>1. El liderazgo del director se relaciona significativamente con la organización en la gestión educativa de la I.E. Soberana Orden Militar de Malta - UGEL 01 – VMT - 2016.</p> <p>2. El liderazgo del director se relaciona significativamente con la pedagogía didáctica en la gestión educativa de la I.E. Soberana Orden Militar de Malta - UGEL 01 – VMT - 2016.</p> <p>3. El liderazgo del director se relaciona significativamente y la comunidad en la gestión educativa de la I.E. Soberana Orden Militar de Malta - UGEL 01 – VMT - 2016.</p>	<p>Variables</p> <p>Variable 1: Liderazgo del Director</p> <p>Dimensiones:</p> <p>X1. Visión de Futuro X2. Capacidad de Comunicarse X3. Estilos de Liderazgo</p> <p>Variable 2: Gestión Educativa</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Y1. Organización Y2. Pedagogía – Didáctica Y3. Comunidad</p>	<p>Tipo de estudio:</p> <p>Sustantiva Básica No experimental</p> <p>Diseño:</p> <p>Descriptivo correlacional</p> <p>Población:</p> <p>42 docentes</p> <p>Muestra:</p> <p>40 docentes</p> <p>Método de investigación:</p> <p>Por el tratamiento de datos es cuantitativo</p>

Apéndice 2:



**UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO (UCV)
ESCUELA DE POSTGRADO**

INSTRUMENTO DE INVESTIGACION: Liderazgo del Director

APLICACIÓN: Profesores de la I.E. S.O.M.M.

Estimado Profesor(a): En el presente cuestionario encontrará una serie de preguntas referidos sobre el Liderazgo del Director. La respuesta es anónima, por lo que le agradeceré a que conteste todos los ítems con mayor sinceridad posible.

Marque con un aspa "X" a la respuesta que más se acerca a tu opinión sobre liderazgo en la gestión educativa.

Visión de Futuro		Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
		1	2	3	4
1	La misión propuesta por la dirección plantea la inclusión social de la comunidad				
2	La misión está acorde con la realidad de la Institución planteada por la dirección				
3	La visión planteada por la dirección está acorde con la perspectiva educativa				
4	La visión planteada por la dirección facilita el desarrollo de sus actividades pedagógicas en la institución educativa				

Capacidad de Comunicarse		Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
		1	2	3	4
5	La dirección tienen criterios comunes para todos a la hora de exigir o premiar a los docentes				
6	La dirección soluciona los problemas de los docentes demostrando ética y profesionalismo				
7	La dirección es eficiente en la toma de decisiones de acuerdo a la misión y visión de la Institución Educativa				
8	La dirección se involucra en el trabajo de equipo				
9	La dirección valora su labor como docente				

Estilos de Liderazgo		Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
		1	2	3	4
10	La dirección valora decisiones creativas que generan acuerdo y comprensión				
11	La dirección acepta las opiniones, aptitudes e ideas de los docentes				
12	La dirección valora mucho tomar decisiones fijas				
13	La dirección valora mucho mantener buenas relaciones				
14	La dirección ayuda a resolver conflictos de forma profesional				
15	La dirección resuelve algún conflicto, trata de identificar los motivos que la originó y da soluciones				

ESCUELA DE POSTGRADO

INSTRUMENTO DE INVESTIGACION: Gestión Educativa

APLICACIÓN: Profesores de la I.E. S.O.M.M.

Estimado Profesor(a): En el presente cuestionario encontrará una serie de preguntas referidos sobre la Gestión Educativa. La respuesta es anónima, por lo que le agradeceré a que conteste todos los ítems con mayor sinceridad posible.

Marque con un aspa “X” a la respuesta que más se acerca a tu opinión sobre liderazgo en la gestión educativa.

Organizacional		Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
		1	2	3	4
1	La dirección organiza a inicios de año la política a seguir en el aspecto educativo				
2	La dirección organiza eventos culturales en la Institución				
3	La dirección planifica a inicios de año la política a seguir en el aspecto educativo				
4	La dirección innova permanentemente la calidad en educación en relación con la misión y visión				
5	El director participa en la elaboración de planes y proyectos de las comisiones de trabajo				
6	El director delega funciones para la realización de las diversas actividades pedagógicas				
7	El director realiza la evaluación de planes y proyectos llevados a cabo				

Pedagógica – Didáctica		Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
		1	2	3	4
8	La dirección supervisa el PEI y PCC permanentemente el desarrollo de las actividades de educativas				
9	La dirección supervisa y evalúa las sesiones de aprendizaje periódicamente con el personal docente				
10	La dirección supervisa el uso de medios y materiales en el proceso de aprendizaje				
11	La dirección monitorea la ejecución de estrategias de enseñanza en la sesión de aprendizaje				

Comunitaria		Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
		1	2	3	4
12	El director celebra alianzas o convenios con otras Instituciones o ONG				
13	La plana jerárquica cubre las expectativa de la sociedad villamariana				
14	El director asume mediante estrategias adecuadas competir con otras instituciones educacionales				
15	El director asume las responsabilidades ante la deserción de alumnos en la institución educativa.				

Apéndice 3:



CRITERIO DE VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR

Nº	Dimensiones/Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Visión de Futuro								
1	La misión propuesta por la dirección plantea la inclusión social de la comunidad	X		X		X		
2	La misión está acorde con la realidad de la Institución planteada por la dirección	X		X		X		
3	La visión planteada por la dirección está acorde con la perspectiva educativa	X		X		X		
4	La visión planteada por la dirección facilita el desarrollo de sus actividades pedagógicas en la institución educativa	X		X		X		
Capacidad de Comunicarse								
5	La dirección tienen criterios comunes para todos a la hora de exigir o premiar a los docentes	X		X		X		
6	La dirección soluciona los problemas de los docentes demostrando ética y profesionalismo	X		X		X		
7	La dirección es eficiente en la toma de decisiones de acuerdo a la misión y visión de la Institución Educativa	X		X		X		
8	La dirección se involucra en el trabajo de equipo	X		X		X		
9	La dirección valora su labor como docente	X		X		X		
Estilos de Liderazgo								
10	La dirección valora decisiones creativas que generan acuerdo y comprensión	X		X		X		
11	La dirección acepta las opiniones, aptitudes e ideas de los docentes	X		X		X		
12	La dirección valora mucho tomar decisiones fijas	X		X		X		
13	La dirección valora mucho mantener buenas relaciones	X		X		X		
14	La dirección ayuda a resolver conflictos de forma profesional	X		X		X		
15	La dirección resuelve algún conflicto, trata de identificar los motivos que la originó y da soluciones	X		X		X		

Observaciones (especificar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable () Aplicable después de corregir () No Aplicable ()

Apellidos y Nombres del juez validador: DNI:

Especialidad del validador:

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructor

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia se dice cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima de de

.....
Firma de experto Informante

CRITERIO DE VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Nº	Dimensiones/Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Organizacional								
1	La dirección organiza a inicios de año la política a seguir en el aspecto educativo	X		X		X		
2	La dirección organiza eventos culturales en la Institución	X		X		X		
3	La dirección planifica a inicios de año la política a seguir en el aspecto educativo	X		X		X		
4	La dirección innova permanentemente la calidad en educación en relación con la misión y visión	X		X		X		
5	El director participa en la elaboración de planes y proyectos de las comisiones de trabajo	X		X		X		
6	El director delega funciones para la realización de las diversas actividades pedagógicas	X		X		X		
7	El director realiza la evaluación de planes y proyectos llevados a cabo	X		X		X		
Pedagogía – Didáctica								
8	La dirección supervisa el PEI y PCC permanentemente el desarrollo de las actividades de educativas	X		X		X		
9	La dirección supervisa y evalúa las sesiones de aprendizaje periódicamente con el personal docente	X		X		X		
10	La dirección supervisa el uso de medios y materiales en el proceso de aprendizaje	X		X		X		
11	La dirección monitorea la ejecución de estrategias de enseñanza en la sesión de aprendizaje	X		X		X		
Comunitaria								
12	El director celebra alianzas o convenios con otras Instituciones o ONG	X		X		X		
13	La plana jerárquica cubre las expectativas de la sociedad villamariana	X		X		X		
14	El director asume mediante estrategias adecuadas competir con otras instituciones educacionales	X		X		X		
15	El director asume las responsabilidades ante la deserción de alumnos en la institución educativa.	X		X		X		

Observaciones (especificar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable () Aplicable después de corregir () No Aplicable ()

Apellidos y Nombres del juez validador: DNI:

Especialidad del validador:

Lima de de

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructor

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia se dice cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma de experto Informante

Apéndice 4



CRITERIO DE VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR

Nº	Dimensiones/Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Visión de Futuro								
1	La misión propuesta por la dirección plantea la inclusión social de la comunidad	✓		✓		✓		
2	La misión está acorde con la realidad de la Institución planteada por la dirección	✓		✓		✓		
3	La visión planteada por la dirección está acorde con la perspectiva educativa	✓		✓		✓		
4	La visión planteada por la dirección facilita el desarrollo de sus actividades pedagógicas en la institución educativa	✓		✓		✓		
Capacidad de Comunicarse								
5	La dirección tienen criterios comunes para todos a la hora de exigir o premiar a los docentes	✓		✓		✓		
6	La dirección soluciona los problemas de los docentes demostrando ética y profesionalismo	✓		✓		✓		
7	La dirección es eficiente en la toma de decisiones de acuerdo a la misión y visión de la Institución Educativa	✓		✓		✓		
8	La dirección se involucra en el trabajo de equipo	✓		✓		✓		
9	La dirección valora su labor como docente	✓		✓		✓		
Estilos de Liderazgo								
10	La dirección valora decisiones creativas que generan acuerdo y comprensión	✓		✓		✓		
11	La dirección acepta las opiniones, aptitudes e ideas de los docentes	✓		✓		✓		
12	La dirección valora mucho tomar decisiones fijas	✓		✓		✓		
13	La dirección valora mucho mantener buenas relaciones	✓		✓		✓		
14	La dirección ayuda a resolver conflictos de forma profesional	✓		✓		✓		
15	La dirección resuelve algún conflicto, trata de identificar los motivos que la originó y da soluciones	✓		✓		✓		

Observaciones (especificar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No Aplicable ()

Apellidos y Nombres del juez validador: Mg. Montes Contreras, Antonia DNI: 10.641.945

Especialidad del validador: Docente de la escuela de postgrado - UCV

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructor

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es consiso, exacto y directo

Nota: Suficiencia se dice cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima 22 de 04 de 2016


Firma del Experto Informante
DNI: 10.641.945


CRITERIO DE VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Nº	Dimensiones/Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Organizacional								
1	La dirección organiza a inicios de año la política a seguir en el aspecto educativo	✓		✓		✓		
2	La dirección organiza eventos culturales en la Institución	✓		✓		✓		
3	La dirección planifica a inicios de año la política a seguir en el aspecto educativo	✓		✓		✓		
4	La dirección innova permanentemente la calidad en educación en relación con la misión y visión	✓		✓		✓		
5	El director participa en la elaboración de planes y proyectos de las comisiones de trabajo	✓		✓		✓		
6	El director delega funciones para la realización de las diversas actividades pedagógicas	✓		✓		✓		
7	El director realiza la evaluación de planes y proyectos llevados a cabo	✓		✓		✓		
Pedagogía – Didáctica								
8	La dirección supervisa el PEI y PCC permanentemente el desarrollo de las actividades de educativas	✓		✓		✓		
9	La dirección supervisa y evalúa las sesiones de aprendizaje periódicamente con el personal docente	✓		✓		✓		
10	La dirección supervisa el uso de medios y materiales en el proceso de aprendizaje	✓		✓		✓		
11	La dirección monitorea la ejecución de estrategias de enseñanza en la sesión de aprendizaje	✓		✓		✓		
Comunitaria								
12	El director celebra alianzas o convenios con otras Instituciones o ONG	✓		✓		✓		
13	La plana jerárquica cubre las expectativas de la sociedad villamariana	✓		✓		✓		
14	El director asume mediante estrategias adecuadas competir con otras instituciones educacionales	✓		✓		✓		
15	El director asume las responsabilidades ante la deserción de alumnos en la institución educativa.	✓		✓		✓		

Observaciones (especificar si hay suficiencia):

 Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir () No Aplicable ()

 Apellidos y Nombres del juez validador: DR. CARRIÓN LEÓN, JUAN DNI: 31031587

 Especialidad del validador: DOCENTE DE LA FACULTAD DE EDUCACION UNMSM
¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructor

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia se dice cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

 Lima 22 de 04 de 2016

 Firma del Experto informante
 DNI: 31031587
Juan Carrión León
 Doctor en Educación

Apéndice 5:

Base de datos – Liderazgo del director

Encuesta	Visión de Futuro				Capacidad de Comunicarse					Estilos de Liderazgo						X	X1	X2	X3
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15				
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	2	4	46	12	15	19
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	1	29	8	10	11
3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	1	35	11	11	13
4	1	2	2	3	2	3	1	3	2	3	2	2	3	2	3	34	8	11	15
5	3	3	2	3	3	4	3	2	3	2	2	3	2	3	1	39	11	15	13
6	4	2	2	2	2	4	3	2	2	4	2	4	2	2	2	39	10	13	16
7	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	29	9	9	11
8	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30	9	9	12
9	4	4	4	3	4	2	3	2	4	3	2	3	2	3	2	45	15	15	15
10	2	2	2	3	1	2	2	2	2	4	2	3	2	2	1	32	9	9	14
11	2	2	2	2	2	1	3	2	1	3	2	2	3	2	3	32	8	9	15
12	2	2	1	2	2	1	2	2	1	3	2	2	3	3	2	30	7	8	15
13	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	24	7	9	8
14	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	36	10	12	14
15	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	3	1	24	7	8	9
16	4	3	3	2	3	4	2	3	2	2	3	4	2	2	2	41	12	14	15
17	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	35	10	11	14
18	2	2	3	4	2	2	3	2	2	3	2	4	2	3	2	38	11	11	16
19	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	51	14	16	21
20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	30	8	10	12
21	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	38	11	13	14
22	1	3	1	3	1	2	3	2	3	2	2	1	3	2	1	30	8	11	11
23	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	33	9	10	14
24	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	38	12	11	15
25	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	25	8	8	9
26	2	3	4	3	2	1	2	1	2	4	2	3	1	2	3	35	12	8	15
27	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	27	8	9	10
28	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	37	10	11	16
29	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	1	1	1	31	10	10	11
30	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	29	8	9	12
31	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	35	9	11	15
32	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	2	2	2	2	2	31	8	9	14
33	3	2	2	4	2	3	2	3	3	4	3	4	2	4	3	44	11	13	20
34	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	33	9	10	14
35	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	54	14	18	22
36	2	3	3	2	2	3	3	2	3	4	3	2	3	3	2	40	10	13	17
37	2	2	2	2	3	2	1	2	2	1	3	2	3	1	2	30	8	10	12
38	1	1	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	35	7	13	15
39	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	35	11	10	14
40	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	34	10	11	13

X: Sumatoria de ítems Liderazgo del director

X1: Sumatoria de ítems Visión de Futuro

X2: Sumatoria de ítems Capacidad de comunicarse

X3: Sumatoria de ítems Estilos de liderazgo

Base de datos – Gestión educativa

Encuesta	Organizacional					Pedagogía Didáctica					Comunidad					Y	Y1	Y2	Y3
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15				
1	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	2	4	2	4	51	21	14	16
2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	28	11	7	10
3	2	4	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	37	16	10	11
4	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	48	21	12	15
5	2	3	4	1	3	2	1	2	3	4	2	2	4	3	4	40	15	10	15
6	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	26	10	6	10
7	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	33	14	8	11
8	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	32	13	9	10
9	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	4	2	2	37	15	9	13
10	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	36	14	11	11
11	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	35	14	11	10
12	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	35	14	9	12
13	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	25	10	6	9
14	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	1	3	1	2	34	15	10	9
15	2	3	1	2	3	1	3	2	2	2	2	1	2	2	1	29	12	9	8
16	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	4	3	46	20	11	15
17	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	37	15	10	12
18	3	2	1	1	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	34	12	11	11
19	2	3	1	4	2	2	3	4	2	1	4	1	2	2	4	37	14	10	13
20	2	1	2	2	2	2	1	3	2	1	2	2	2	2	2	28	11	7	10
21	3	4	4	3	4	4	2	4	2	3	2	2	2	3	2	44	22	11	11
22	2	2	2	2	3	4	2	3	2	2	1	2	3	2	2	34	15	9	10
23	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	4	2	2	2	2	34	13	9	12
24	1	3	2	3	3	3	2	4	1	2	3	2	2	2	2	35	15	9	11
25	2	4	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	35	16	9	10
26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30	12	8	10
27	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	24	11	7	6
28	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	4	2	2	3	1	32	12	8	12
29	2	1	2	2	3	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	26	12	5	9
30	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	22	9	5	8
31	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	35	14	9	12
32	1	2	2	2	2	2	1	3	1	1	2	1	2	2	1	25	11	6	8
33	2	4	3	2	3	2	4	4	2	3	2	4	3	2	2	42	16	13	13
34	1	1	3	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	25	11	6	8
35	2	3	2	2	2	2	3	2	4	3	2	3	2	3	2	37	13	12	12
36	3	4	2	3	3	2	2	3	1	3	1	3	2	2	2	36	17	9	10
37	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	35	14	10	11
38	4	3	2	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	3	3	45	18	12	15
39	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	2	2	3	2	41	17	13	11
40	2	2	2	3	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	30	14	6	10

Y: Sumatoria de ítems Gestión Educativa

Y1: Sumatoria de ítems Organizacional

Y2: Sumatoria de ítems Pedagogía Didáctica

Y3: Sumatoria de ítems Comunidad