



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**“ANÁLISIS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN
EDUCATIVA DE LA I.E.P. FEDERICO VILLARREAL DE TALARA,
AÑO 2017”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORA

CRUZ QUEVEDO, DANITZA PAOLA

ASESOR

DR. SALDARRIAGA PACHERRE, MIGUEL GLICERIO

LINEA DE INVESTIGACION

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TALARA - PERÚ

2017

Página del jurado

Dr. Miguel Glicerio Saldarriaga Pacherre

Presidente

Dr. Freddy William Castillo Palacios

Secretario

Lic. José Martín Lazo Sánchez

Vocal

Dedicatoria

Dedico a Dios por bendecir mi camino; a mis padres, fuentes de inspiración para forjarme un destino mejor; a mi hijo, toda mi vida, por ser el motivo de todos mis esfuerzos. Y, con cariño y gratitud, a mis grandes maestros de la Universidad César Vallejo, por ser los portadores de saberes, por su calidad humana y ejemplo de profesionalismo.

Agradecimiento

Agradezco a Dios Todopoderoso por permitirme escalar un peldaño más en mi vida como profesional, porque sin Él nada sería posible; a mi padre, desde el cielo, propulsor de mi futuro; a mi madre, quien luchó hasta el final de sus días por verme realizada; a mi hijo, por ser mi compañía y fortaleza. De la misma manera, agradezco a mis asesores, por su guía para la elaboración de la presente tesis, ya que me han brindado los conocimientos necesarios que han complementado esta ardua investigación.

Declaración de Autenticidad

Yo, Danitza Paola Cruz Quevedo, identificada con DNI N° 43687899, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se muestran en la presente tesis son fidedignos y reales.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada; por lo cual, me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Piura, 15 de setiembre de 2017

Danitza Paola Cruz Quevedo

DNI: 43687899

Presentación

Señores miembros del Jurado:

Cumpliendo con lo reglamentado por la Universidad César Vallejo, presento ante ustedes la Tesis titulada “Análisis de liderazgo y su influencia en la gestión educativa de la I.E.P. “Federico Villarreal” de Talara, año 2017”, con la finalidad de determinar el estilo de liderazgo y cómo este influye en la gestión realizada por el director dentro de dicha institución. La misma que consta de los siguientes capítulos:

En el Capítulo I: Introducción, se describe la realidad problemática, los trabajos previos, las teorías relacionadas al tema, los problemas de la investigación, la justificación y por último los objetivos.

En el Capítulo II: Método, se da a conocer el diseño de la investigación, las variables y su operacionalización, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, los métodos de análisis de datos y finalmente los aspectos éticos.

En el Capítulo III y IV: Se dan a conocer los resultados arrojados a través de la aplicación de los instrumentos y se discuten los diferentes resultados de los trabajos previos, se contrastan las teorías relacionadas al tema con los resultados obtenidos en la presente investigación, respectivamente, además se realiza la propuesta.

En el Capítulo V, VI y VII: Se presentan las conclusiones, recomendaciones, y referencias bibliográficas que sirvieron como base para el desarrollo de la presente investigación y los anexos utilizados, respectivamente.

Espero cumplir con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de Licenciada en Administración.

La autora.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
Página del jurado.....	2
Dedicatoria.....	3
Agradecimiento	¡Error! Marcador no definido.
Presentación	6
Resumen	10
Abstract	11
I. INTRODUCCIÓN	12
1.1. Realidad problemática	12
1.2. Trabajos previos	15
1.2.1. Antecedentes internacionales	15
1.2.2. Antecedentes nacionales:	17
1.2.3. Antecedentes locales	18
1.3. Teorías relacionadas al tema	20
1.3.1. Hacia la conceptualización de liderazgo y líder	20
1.3.2. La gestión educativa	28
1.4. Formulación del problema	32
1.4.1. Pregunta general	32
1.4.2. Preguntas específicas	32
1.5. Justificación del estudio	33
1.6. Hipótesis	34
1.6.1. Hipótesis general	34
1.6.2. Hipótesis específicas	34
1.7. Objetivos	34
1.7.1. Objetivos generales	34
1.7.2. Objetivos específicos	34
II. MÉTODO	36
2.1. Diseño de investigación	36
2.2. Variables, Operacionalización	36
2.3. Población y muestra	39
2.3.1. Población	39
2.3.2. Muestra	39
2.4. Criterios de Selección	39
2.4.1. Inclusión	39

2.5.	Técnicas, instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	40
2.5.1.	Técnicas	40
2.5.2.	Instrumentos	41
2.5.3.	Confiabilidad del instrumento	44
2.6.	Métodos de análisis de datos	44
2.7.	Aspectos éticos	45
III.	RESULTADOS.....	45
IV.	DISCUSIÓN	55
4.1.	Discusión de los resultados	55
4.2.	Propuesta	59
V.	CONCLUSIONES.....	89
VI.	RECOMENDACIONES.....	91
VII.	REFERENCIAS	93
Anexo 1.	Instrumento A. Cuestionario	98
Anexo 2.	Instrumento B. Guía de entrevista	105
	Informe de resultados de la Guía de Entrevista	114
Anexo 3.	Instrumento C. Focus Group	117
	Informe de resultados de Focus Group.....	135
Anexo 4.	Instrumento D. Guía de Observación	139
	Informe de resultado de Guía de Observación.....	141
Anexo 5.	Matriz de consistencia.....	143
Anexo 6.	Matriz de Instrumentos.....	147
Anexo 7.	Encuesta piloto.....	152
Anexo 8.	Formato de registro de confiabilidad.....	156
Anexo 9.	Validaciones.....	158
Anexo 10.	Solicitud de permiso para aplicar instrumentos.....	176
Anexo 11:	Declaración de autoría	
Anexo 12:	Acta de aprobación de originalidad de tesis.....	178

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Descripción del tipo de liderazgo del director	46
Tabla 2. Nivel de liderazgo de los directivos	47
Tabla 3. Descripción de la gestión educativa	48
Tabla 4. Descripción de la gestión educativa	49
Tabla 5. Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa	50
Tabla 6. Correlación entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa	51
Tabla 7. Relación entre el liderazgo transaccional y la gestión educativa	51
Tabla 8. Correlación entre el liderazgo transaccional y la gestión educativa	52
Tabla 9. Relación entre el liderazgo laissez faire y la gestión educativa	53
Tabla 10. Correlación entre el liderazgo laissez faire y la gestión educativa	53

Resumen

La tesis denominada “Análisis de liderazgo y su influencia en la gestión educativa de la I.E.P. Federico Villarreal de Talara, año 2017”, tuvo como objetivo general analizar la influencia del liderazgo del director en la gestión educativa de la I.E. mencionada. Se observó que la ausencia de liderazgo del directivo puede llevar a la entidad a no cumplir con los objetivos institucionales de manera eficaz, influenciando de manera negativa en la motivación de los docentes, para hacer frente a las contrariedades que se puedan presentar. Para llevar a cabo todo ello, se utilizaron tres instrumentos: encuestas (aplicado al personal docente, administrativo y de apoyo de la I.E.P. “Federico Villarreal”), entrevista (aplicada al director de la entidad educativa) y una guía de observación de la organización mencionada. La investigación estuvo enfocada en una metodología transversal, no experimental, correlacional causal, ya que describe relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. La población de estudio estuvo constituida por el director, la subdirectora, los docentes del nivel secundario, auxiliares, personal administrativo y de servicio. Se concluyó que el liderazgo del director influye significativamente en la calidad de la gestión educativa de la I.E.P. “Federico Villarreal” de la ciudad de Talara con cada uno de los estilos de liderazgo. El estilo transformacional es el que más se relaciona, ya que es este el que va a permitir enriquecer los procesos pedagógicos, administrativos e institucionales a fin de responder a las necesidades del contexto y lograr satisfacer las demandas de la comunidad a la que responde.

Palabras clave: Gestión educativa, liderazgo, objetivos institucionales, estilo transformacional.

Abstract

The thesis denominated "Analysis of leadership and its influence in the educational management of the I.E.P. Federico Villarreal de Talara, year 2017 ", had as general objective to analyze the influence of the leadership of the director in the educational management of the I.E.P. "Federico Villarreal" of the city of Talara. The manager's lack of leadership can lead the entity to fail to meet institutional objectives effectively. Therefore, an investigation was carried out to determine the style of leadership exercised in the educational institution and how this influences significantly in the management exercised by the director of the organization. To carry out all this, three instruments were used: surveys (applied to teachers, administrative and support staff of the Federico Villarreal IEP), interview (applied the director of the educational entity) and a focus group to the teachers of the Organization. The research was focused on a transversal, non-experimental, correlational causal methodology, since it describes relationships between two or more variables at a given time. The study population was constituted by the director, the assistant director, the teachers of the secondary level, auxiliaries, administrative and service personnel. It was concluded that the leadership of the director significantly influences the quality of the educational management of the I.E.P. "Federico Villarreal" of the city of Talara with each of the leadership styles. The transformational style is the one that is most related, since it is this one that will allow to enrich the pedagogical, administrative and institutional processes to respond to the needs of the context and to meet the demands of the community to which it responds.

Key words: Educational management, leadership, institutional objectives, transformational style.

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Realidad problemática

Si se lleva a cabo una mirada al pasado, sería notorio decir que la educación ha atravesado por distintas etapas. En un primer momento, la educación se transmitía a través de la exploración del entorno y no se coaccionaba. Ello con la finalidad de convertir a los críos en futuros buenos trabajadores. Poco a poco, la educación se fue convirtiendo en obligatoria y selectiva para las altas y poderosas clases sociales.

Es así como, viendo la necesidad de popularizarla, surgieron las escuelas con la finalidad de transmitir cultura. De esta manera, la educación en las escuelas fue evolucionando y las formas disciplinarias se fueron humanizando, no admitiendo castigos físicos, ya que el aprendizaje debía ser a voluntad de los estudiantes. Pero todo el proceso se limitaba a procesos curriculares y evaluativos.

Hoy, con la modernización, y gracias a que los adelantos en la tecnología han auxiliado a la educación, esta se ha vuelto más eficiente, logrando que los estudiantes se desarrollen en un ambiente donde la información sea accesible de manera rápida, pero insegura. Además, los diversos problemas que existen en la sociedad obligan al docente a innovar constantemente en su quehacer pedagógico, con la finalidad de que sus alumnos logren enfrentar los desafíos con convicción. Para ello, el docente necesita de capacitaciones o actualizaciones que logren incrementar su potencial y mejorar día a día, de tal manera que la misión educadora sea llevada con éxito. Pero todo ello no se consolida únicamente con la gestión que realiza el educador en el aula de clases.

Existen otros factores imprescindibles que participan en la calidad del servicio educativo y que muchas veces no se toma en cuenta, como la gestión que realizan los directivos dentro de una entidad, especialmente el

director, ya que sobre él recae la responsabilidad de liderar la institución educativa que tiene a su cargo hacia el logro del triunfo, de la calidad, productividad, eficiencia y eficacia educativa. De esta manera, el director en la institución educativa debe contar con idóneas cualidades personales y profesionales que le permitan dirigir con éxito la gestión que desempeña. Para ello, debe convertirse en un adalid educativo, un verdadero orientador, conductor, preceptor y estratega (Ruiz, 2011).

Pero, muchas veces, la dirección de las instituciones recae en personas poco calificadas o preparadas profesionalmente, no contando con directivos que posean las cualidades apropiadas de un verdadero líder que promueva procesos de calidad.

Yamaguchi (1989) citado por Armas (2006), determina a la calidad como el cúmulo de atributos o cualidades encaminadas hacia la excelencia con la finalidad de satisfacer las necesidades establecidas, la mejora de la gestión, de los distintos grupos de la organización para proporcionar un adecuado producto o servicio.

De esta manera, Claver, Gascó y Llopis (1996) citado por Tarí (2000), afirman que un buen directivo va a lograr un adecuado liderazgo no solo en la realización oportuna de la planificación, organización y control, sino también en la medida en que consiga que sus subordinados, a través de una apropiada dirección, desempeñen su labor en el camino correcto. Un verdadero liderazgo permitirá desarrollar equipos de trabajo, delegar autoridad, favorecer una comunicación abierta, establecer un trabajo coordinado y armonioso, etc.

Mañú (1999) expresa "...el equilibrio interno es absolutamente necesario para ejercer la dirección..." (p.24). Cuando esto no sucede, se genera un entorno de inestabilidad dentro de la organización. También, manifiesta "...hace falta, en el líder, cierta capacidad de resistencia ante la dificultad, que impida quebrarse ante los demás. La fortaleza también es

importante para poder transmitir lo decidido...” (Mañú, 1999, p.24). Sin embargo, la poca o nula solidez en la toma de determinaciones y el eludir circunstancias complejas dentro de la institución, le quita valor a la imagen del directivo ante sus colaboradores. Es por ello que, para llevar a cabo diversas actividades, se requiere de mucha energía y fortaleza de quien se considera un líder. Por lo tanto, cuando no contamos con las cualidades indispensables para desempeñarnos como tal, se suele caer el desgano de trabajar bajo las grandes expectativas, que toda entidad de calidad desea conseguir.

En el departamento de Piura, provincia de Talara, distrito de Pariñas, la I.E.P. “Federico Villarreal”, es estimada por la población talareña como la mejor alternativa educativa en el nivel secundario, gracias a los logros obtenidos en las diferentes áreas a nivel provincial y regional. En ella, el director conlleva algunas características de liderazgo, pero presenta ciertas actitudes pasivas que resultan ser contraproducentes para la mejora institucional. Sin embargo, existen otras situaciones influyentes de manera negativa en el quehacer educativo, por ejemplo, la ausencia de motivación de muchos docentes, producto de la mala administración, ya que en lugar de reconocer la función que realiza cada uno de ellos, brinda maltratos económicos que los perjudican. Lo cierto es que el director no cuenta con las estrategias idóneas de conducción hacia sus colaboradores, no motiva su participación cuando se planifican actividades. Ello impide una relación empática y un trabajo poco ameno que disminuye la fortaleza en los docentes para hacer frente a las contrariedades que se puedan presentar.

Es así como la deficiente gestión educativa determinada por el inadecuado liderazgo puede llevar a la entidad a no cumplir con los objetivos institucionales de manera eficaz, eficiente que arrastren al fracaso educativo, incrementando las deficiencias existentes en la organización, que podría concluir con pérdidas en su participación en el mercado.

Es por ello que, en la presente investigación, se propone analizar cómo influye el liderazgo del directivo en la gestión educativa, con la finalidad de mejorar los propósitos de la entidad educativa de manera eficaz y eficiente y conllevar al éxito educativo, incrementando, con su participación, la forma de organización y funcionamiento de la Institución, contrarrestando las deficiencias existentes, en la comunidad educativa, contribuyendo al fortalecimiento de la satisfacción por parte de sus trabajadores y, por ende, de los clientes.

I.2. Trabajos previos

I.2.1. Antecedentes internacionales

Thieme (2005) realizó la investigación denominada “Liderazgo y eficiencia en la educación primaria: El caso de Chile”, presentado a la Universidad Autónoma de Barcelona. El objetivo fue medir y analizar la eficiencia de los directivos en las instituciones estatales de la Primera Región de Chile. Para ello, se realizó una indagación usando el análisis correlacional causal. De las 172 escuelas, solo participaron 80. Se obtuvieron respuestas de 287 docentes y 50 directores. El instrumento utilizado la corresponde al cuestionario multifactorial. La conclusión a la que se llegó es que un liderazgo activo encauza a superiores niveles de satisfacción. Además, los docentes de las instituciones privadas subvencionadas notaron, en sus directivos, un mejor carisma, motivación por inspiración y dirección por excepción activa.

También se afirma que el liderazgo carismático es el más eficiente y produce una gran satisfacción, mientras que el transformacional es el que va a permitir conseguir importantes resultados y un mayor grado de satisfacción en la institución.

Pérez (2010) realizó la investigación titulada “Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las prácticas de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta Pedro Nufio”. El objetivo fue conocer el grado de influencia de las prácticas de liderazgo para asegurar el adecuado ejercicio de los derechos humanos de los docentes en la institución. Se aplicó un enfoque cuantitativo de tipo transversal descriptivo y correlacional. La población estuvo conformada por 109 docentes y la muestra correspondió a un total de 29 docentes en los que se incluyeron al director, subdirectora y secretaria. La principal conclusión fue que el liderazgo que se ejecuta, fundamentalmente, es el transformacional y, en un grado no tan menor, el liderazgo carismático y transaccional. La hipótesis planteada fue válida ya que la adecuada práctica de liderazgo en la administración y gestión del director sí garantizan el aseguramiento de los derechos humanos de los docentes.

Evans (2015) realizó la investigación titulada “Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas” de la Universidad de Valencia. El objetivo fue analizar la interrelación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas peruanas en el distrito de San Juan de Lurigancho (Lima). Se realizó una investigación cuantitativa y cualitativa de tipo exploratoria, descriptiva, correlacional y ex post facto. De la población de 219 directivos y 4028 docentes en ambos niveles, se tomó una muestra de 21 directores, 21 sub-directores tanto para primaria como para secundaria y 412 docentes. La conclusión a la que se llegó fue que no existe correlación entre las variables sexo, edad, tiempo de servicio ni nivel de estudio de los directivos, ni el tamaño de la I. E. con el liderazgo. Los directivos que no tienen autoestima requerida para asumir el liderazgo no podrán conducir un grupo humano de profesionales de la educación. Además, el liderazgo ejercido es el transformacional.

I.2.2. Antecedentes nacionales:

Sorados (2010) presentó el documento de investigación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos denominada “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa” de la ciudad de Lima. El objetivo fue determinar la relación del liderazgo de los directores con la calidad de la gestión educativa de las instituciones pertenecientes a la UGEL 03 Lima, en el periodo marzo hasta mayo del 2009. El diseño de investigación utilizado es no experimental de corte transversal. La población fue de 269 profesores, de la que se utilizó 11 docentes como muestra. La conclusión se basó en que el liderazgo ejercido por los directivos se relaciona directamente con la calidad de la gestión educativa de las escuelas pertenecientes a dicha UGEL, desde marzo a mayo del 2009. Además, la dimensión más influyente es la pedagógica. Se fijó que sí existe relación entre lo pedagógico, lo administrativo y lo institucional con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 Lima, en el mismo periodo.

Ruiz (2011) presentó un documento de investigación en la Universidad Mayor de San Marcos denominada “Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte”. Su objetivo principal fue determinar cómo influyen los estilos de liderazgo de los directores en la eficacia de las entidades educativas de dicho consorcio. La metodología empleada fue correlacional causal. La población estuvo constituida por 309 docentes del nivel inicial, primaria y secundaria que allí laboran. Se utilizó una muestra de 175 personas. La conclusión más resaltante fue que el estilo de liderazgo transformacional y transaccional del director sí influyen, de manera significativa en la eficiencia de las instituciones, tanto en sus dimensiones pedagógica e institucional. Pero existe mayor correlación del liderazgo transformacional con la eficacia pedagógica y el liderazgo transaccional con la eficacia institucional.

Juárez, R. (2010) presentó su tesis de maestría denominada “Estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas según percepción de docentes de la red N° 2 distrito Ventanilla – Callao, Lima, Universidad San Ignacio de Loyola”. En dicha tesis, se aplicó un cuestionario adaptado para conocer la percepción del profesor concerniente a los estilos de liderazgo de sus directivos. Se contó con una muestra de 102 docentes, elegidos de manera probabilística estratificada. El producto obtenido demuestra el predominio del estilo de liderazgo autoritario en los directivos de los centros escolares, seguido del estilo liberal. Se concluyó que los directores practican una comunicación vertical y sancionadora; además toman decisiones individuales que obligatoriamente deben cumplirse sin considerar las opiniones del personal.

I.2.3. Antecedentes locales

La tesis subtitulada “Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la directora de la I.E.P. “Federico Villarreal” de la ciudad de Talara, departamento de Piura, año 2015” realizada por Castro en la Universidad de Piura. El objetivo fue identificar las dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la directora de dicha institución, a partir de las percepciones de los profesores y la misma directora. Dicha investigación se encuadra dentro del método empírico analítico y utiliza la encuesta. Este diseño es de corte transversal y de tipo ex - post-facto. La población intencional no probabilística lo constituyen 24 profesores, con una muestra de 23. Se concluyó que la directora de la organización cuenta con algunas dimensiones del liderazgo transformacional, según la apreciación de los profesores y la misma directora.

De la misma manera, las dimensiones de estimulación intelectual y consideración individualizada son las que mayormente se

observan tanto en la directora como en los profesores. Sucede lo mismo con la influencia idealizada.

La investigación mencionada “Factores determinantes del estilo de liderazgo del director de la I.E. Jorge Basadre del distrito 26 de octubre de la provincia de Piura”, realizada por Centurión en la Universidad de Piura, año 2015. El principal objetivo fue identificar los principales factores que determinan el estilo de liderazgo del director de la I.E. Jorge Basadre. La investigación utiliza una metodología de naturaleza no experimental, correlacional centrado en establecer un modelo lógico hipotético deductivo, que aclara el vínculo que existe entre las cualidades de los docentes, las motivaciones de los directores y del centro, y el estilo de liderazgo de los directores del centro educativo, tomando en cuenta una población de 74 personas, con una muestra intencional de 44. La conclusión más resaltante es que el director no tenía un buen liderazgo (*laissez-faire*). Se concluyó que la hipótesis formulada en la investigación fue falsa, de acuerdo con las respuestas dadas por los docentes en el cuestionario aplicado.

En la tesis denominada “El perfil del liderazgo del director en la organización escolar de la Institución Educativa N° 15513 Nuestra Señora de Guadalupe” de la ciudad de Talara, departamento de Piura, realizada por Gonzaga, año 2015. Su objetivo fue examinar el perfil de liderazgo del director y sus dimensiones, en dicha institución. Se realizó una investigación enmarcada en el paradigma interpretativo, con el método descriptivo–interpretativo aplicando, aplicando la encuesta o cuestionario. Se tomó una población de 75 personas, con una muestra de 69 personas. Como conclusión primordial, se determinó que en el perfil de liderazgo de la directora de la I.E.E. N° 15513 Nuestra Señora de Guadalupe de Talara, predomina la inspiración y el carisma. Sin embargo, se debe optimizar la estimulación intelectual y la participación para obtener mejores logros en el desarrollo de su labor directiva. El perfil del liderazgo del director de la misma institución suscita regularmente la organización escolar,

lo que se puede constatar claramente en los resultados de del presente estudio.

I.3. Teorías relacionadas al tema

Antes de aplicar los instrumentos que son los que han permitido el recojo de los resultados para llegar a precisas conclusiones, es necesario puntualizar el marco teórico de la mencionada investigación; por ese motivo, se anticipó a explicar teorías relacionadas al tema, lógicamente relacionadas con las variables, dimensiones y los indicadores de estudio.

I.3.1. Hacia la conceptualización de liderazgo y líder

Con el avance de la tecnología, muchos temas se están tratando con mucha fuerza y constancia, convirtiéndose en parte importante del desarrollo humano. El ser humano, como ser social, se desenvuelve dentro de un grupo, cada uno de los cuales rige una determinada tarea con la finalidad de cumplir determinados objetivos. Es aquí donde surge una organización con esta finalidad de alcanzar metas comunes a través de normas que se establecen para cumplir propósitos comunes. Dentro de este ámbito surgen un sinnúmero de situaciones con las que solo un buen líder debe contar con las capacidades idóneas racionales para saber lidiar para dirigir, comprender y solucionar con eficiencia las responsabilidades de la organización, en las distintas situaciones.

a. Liderazgo

La Real Academia Española (2014) define al liderazgo como la “situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”.

Esta definición es complementada por Achua & Lussier (2007) quienes puntualizan como “el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio” (p. 4). Tomando en cuenta que un líder es aquella persona que con propio conocimiento y gracias a un conjunto de habilidades, va a ser capaz de tomar decisiones apropiadas, con el grupo que tiene a su cargo con la finalidad de conseguir fines comunes asumiendo una serie de responsabilidades. Otros lo consideran como “la capacidad de influir en el grupo para que se logren las metas” (Robbins, 1999, p. 347).

Por su parte, Siliceo, Angulo & Siliceo (2001) definen al liderazgo como la influencia para conseguir un meritorio objetivo. Para ello, se considera que un buen líder debe contar con la suficiente inteligencia emocional para conducir el razonamiento y emociones propios y de su comparsa hacia los objetivos fundamentales.

Mientras que Gioya y Rivera (2008), imprimen que el liderazgo supone el “convencimiento del otro, basándose, simplemente, en desarrollar las habilidades interpersonales (comunicación, gestión de equipos, negociación, etc.) de las personas para que sean líderes; es decir, para que tengan el poder que solo otros le pueden dar, tiene que motivar, influir, convencer a los otros para que hagan lo que el líder desea que hagan” (s/p). Lo señalado anteriormente nos indica que en el liderazgo existe una persona que dirige a quien llamamos líder y unos seguidores quienes apoyan a complementar su función.

Lo indicado sobrelleva a prescribir que en todo liderazgo existe un adalid que es quien dirige y unos subordinados quienes son sus afiliados.

b. Líder

Con respecto al término líder, la Real Academia Española (2014) lo puntualiza como la “persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad”, pero para ello se necesita que los subordinados reconozcan sus capacidades, ya que solo así el líder va a poder intervenir en los demás y, de esta manera, podrá influenciar en otros sujetos con sapiencia.

Lo que se busca en la actualidad es llegar a ser líder de líderes, porque ellos nacen con ese potencial, pero se hacen en la sociedad, gracias a las influencias externas conseguidas a través del conocimiento, la experiencia y las interrelaciones, dirigidas y decididas por la libre voluntad de cada persona. Los líderes se van forjando poco a poco hasta que aparece el momento determinado para regir y resolver situaciones.

Un líder debe ser capaz de impulsar una edificación colectiva con la finalidad de desplegar en sus miembros el desarrollo de una serie de competencias en búsqueda de fines comunes.

Para Chiavenato (2002), un líder es el administrador pues corresponde a la persona que se encarga de administrar, pero eso no significa que el liderazgo deba involucrarse con el término dirección ni mucho menos con gerencia. Porque el liderazgo surge dentro de un grupo social; y por ende, en las organizaciones. Es por ello que lo define como “influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o mas objetivos específicos” (p. 562).

De acuerdo con Yarce (2001), un líder es aquella persona que mira más hacia el porvenir que el pretérito, acometiendo con audacia y con aspiraciones de forjar su futuro con una actitud emprendedora, tenaz y generosa con la finalidad de hacer realidad todas las metas que anhela alcanzar, buscando lo mejor para la sociedad, para los demás y para sí mismo.

Todos los individuos estamos llamados a ser líderes en algún determinado momento, situaciones y ambientes. La persona (el líder) debe ejercer liderazgo (ejercicio o acción que realiza el líder) de una manera organizada y eficaz haciendo uso de una serie de herramientas. Es allí donde empieza a ser reconocido.

Es necesario recalcar que toda colectividad humana necesita de un buen líder, es decir de una persona que sepa direccionar adecuadamente una organización; que sepa guiar y a través de una ardua investigación, realizar una adecuada toma de decisiones que serán de suma importancia en su empresa. La idea es que el líder mantenga a sus seguidores motivados y encauzados hacia un mismo fin.

Es así como podemos deducir que es más complicado mantenerse que obtener el papel de líder.

b.1. Características de un líder

Lógicamente, para ser un líder auténtico, este debe poseer una serie de cualidades que se deben tomar en cuenta. De todo el conglomerado de información, diversos enfoques citados por muchos autores, sobre el tema, podemos esbozar un perfil, tomando en cuenta la generalidad en todo líder.

Algunos individuos poseen cualidades innatas, pero otras se adquieren a través del aprendizaje y de la experiencia.

- **Capacidad de comunicarse.**

Es una capacidad del ser humano en el que se busca dar a conocer de forma clara lo que se piensa o se escucha. Es sumamente importante que las personas “escuchen” lo que quiere dar a conocer el grupo al que dirige y enuncia pues es una manera de que el grupo también participe de esas decisiones.

- **Inteligencia emocional.**

Consiste en comprender y manipular las emociones y las de las personas que se encuentran a su alrededor. Para los líderes, ello esencial para conseguir el éxito.

Goleman (2008), en su libro titulado “Inteligencia Emocional”, define el término mencionado como la disposición voluntaria para persistir a pesar de las dificultades, de dominar las tentaciones, regularizar nuestras actitudes, impidiendo que la ansiedad o la aflicción obstaculice a la razón, es la destreza de ponerse en el lugar de la otra persona y de creer en el resto.

Por su parte, Mayer y Salovey (1997) afirman que:

La inteligencia emocional incluye la habilidad para percibir con precisión, valorar y expresar emoción; la habilidad de acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan pensamientos; la habilidad de comprender la emoción y el conocimiento emocional; y la habilidad para

regular las emociones para promover crecimiento emocional e intelectual. (p. 10)

Es decir, consiste en la facultad de reconocer los sentimientos de uno mismo y de lo demás, tratando de manejarlos con el uso de la inteligencia para que esta dirija los pensamientos y, por ende, las acciones.

Y es que la inteligencia emocional es esencial en el liderazgo para llegar al éxito, ya que son los líderes los que se van enfrentar y evaluar diversas situaciones con calma, sin perder el control; confiando en ellos mismos, y haciendo coherente el pensamiento con la acción.

- **Capacidad para fijar metas y objetivos.**

Según Isaacs (1995) citado por Medina (2015), para regir un grupo, es importante tener la clara convicción hacia dónde llevarlo. Todo esfuerzo será insuficiente si no fijamos una meta clara y para ello se necesita de una motivación que encamine el cumplimiento de ese actuar. Nuestra meta u objetivo debe ser coherente con las capacidades del grupo para que en conjunto logren hacerlos posibles. Estos objetivos deben ser concretos para que se logren cumplir. Caso Contrario, se generará pesimismo en ellos y la frustración, al creer que su esfuerzo resultó inútil.

- **Capacidad de planeación.**

Según Leithwood (2009) citado por Medina (2015), después que se ha fijado claramente la meta, es importante planificar cuidadosamente las acciones que se van a ejecutar para alcanzarla, el momento idóneo para aplicarlas, a las

personas que participarán en ello, los medios necesarios para su consumación, etc.

- **Un líder conoce sus fortalezas y sus debilidades.**

Es decir, reconoce que un verdadero líder conoce y posee la capacidad de atreverse a enfrentar, superar problemas y dificultades con entereza y valentía para la consecución, ya que ello logrará formar a una mejor persona en todos los aspectos de su vida, ya que sabrá orientarla adecuadamente. De la misma manera, percibe sus debilidades y trata de superarlas.

- **Un líder se desarrolla y ayuda a desarrollar a los demás**

Según Montaña (2016), un líder siempre crece y ayuda con humildad, esfuerzo y dedicación a hacer crecer a los demás. Para ello, no necesita aferrarse a su cargo o a cualquier actividad, sino que a pesar de que su mirada siempre va a dirigirse hacia arriba, no menosprecia las ideas de su grupo. Para desarrollar, instruye, comisiona funciones e instaura oportunidades para todos (p. 42).

- **Posee carisma.**

Esta capacidad está asociada al éxito y es el líder quien con esta cualidad va a lograr atraer a sus discípulos para que estos cumplan con sus aspiraciones. Según la RAE (2014), el carisma es aquella capacidad que tienen algunas personas para atraer o fascinar. Un buen líder siempre va a tener suficiente carisma para agradar a los demás. Para conseguirlo necesita demostrar verdadero interés por los demás, dejando de lado su egoísmo y buscando siempre la excelencia, trata de

sacar lo mejor de sí para adaptarse a diversas situaciones, son optimistas y transmiten en todo momento confianza.

- **Es innovador.**

Un buen líder es alguien que reconoce los errores o debilidades y resalta las fortalezas o capacidades de su grupo. Aquel que innova, siempre se va a orientar a los resultados, va a buscar nuevas y mejores alternativas que lleven a solucionar distintos problemas por medio de críticas constructivas que van de la mano con los cambios del mundo competitivo.

Según O. Clúa y Asociados (2003): “Se requieren nuevas destrezas para lograr más de la gente dentro de una estructura que no es tan autoritaria como pudo haberlo sido en el pasado” (p. 72). En otras palabras, un líder va a requerir reconocer sus fortalezas en los retos que se le presenten ahora, sin mirar atrás.

- **Aprende de sus errores.**

Un buen líder es consciente de sus errores y tiene la capacidad de afrontarlos para sacar lo positivo de ellos, considerándolos oportunidades de aprendizaje. Trata de aprovecharlos para evitar repetirlos; pues un líder no abandona sus metas.

- **Un líder es responsable.**

Un líder es una persona con un alto índice de responsabilidad ya que, al encauzar a un grupo determinado, lo hace en la dirección correcta, afrontando los resultados de

sus decisiones. Es una persona consciente de las tareas encomendadas enfrentando y superando los retos encomendados para hacerlo bien, aceptando los fallos como alternativas de superación.

- **Un líder está informado.**

Un líder conoce, sabe cómo manejar la información de manera idónea, cómo se procesa, se analiza de forma perspicaz y cómo emplearla haciendo de la mejor manera posible, actual e innovadora. Todo ello con la finalidad de transmitir ese mensaje de forma clara y coherente.

I.3.2. La gestión educativa

a. Concepto de gestión

Según la RAE (2014), la palabra gestión significa “ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo”.

Partiendo de esta definición, podemos decir que la gestión educativa consiste en la operación encaminada a producir y reforzar en la institución educativa, no solo la estructura administrativa y pedagógica, sino también los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficaz, que permitan a niños, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como seres completos, responsables y eficaces y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con uno colectivo (RM 168-2002-ED).

b. El director y la gestión educativa

Actualmente, en el ámbito educativo, es el director quien cumple la misión concentrada en estructurar, encaminar y posibilitar una serie de procesos dentro de la escuela. Él es el encargado de activar a su equipo y al resto de la organización, con la finalidad de conseguir logros particulares y colectivos. Pero, la calidad de las escuelas no depende del manejo de una sola persona sino de cómo esta persona ejerza un liderazgo eficaz al resto de sus miembros. Ello va a influenciar en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes son los encargados de moldear la práctica pedagógica en las aulas y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes (Barber y Mourshed, 2008, p. 45)

Y es que, un buen ejercicio del liderazgo en entidad educativa, de acuerdo con lo que dice la tesis realizada por Germán (2015), va a promover cultura, va a encauzar a una serie de valores colectivos, un aprendizaje compartido, organizativo, colaborativo y crea equipo.

Según Manes (2011):

En las instituciones educativas, el liderazgo directivo es la clave para compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales del cuerpo docente y aquellos de los padres y los alumnos. En este delicado equilibrio de intersubjetividades, el papel del directivo es una pieza esencial en los procesos actuales de transformación educativa (p. 57).

Por su parte, Sergiovianni (2001), citado por Gonzaga (2015) manifiesta que la función del director está dirigida a desplegar la eficacia de los profesores, a desarrollar programas educativos y a supervisar clínicamente.

Asimismo, Uribe (2007) afirma que "...los directores efectivos favorecen y crean un clima organizacional de apoyo a las actividades escolares; promueven objetivos comunes; incorporan a los docentes en la toma de decisiones, planifican y monitorean el trabajo pedagógico" (p. 150). Además de ello, el director, como líder, debe ser flexible, competente, hacer uso de forma eficaz de una serie de estrategias y poseer un repertorio de competencias que lo ayudarán a tener éxito.

Rodríguez (2011) dice que, en la gestión escolar, existen dos tipos de liderazgo que se diferencian por su función: uno orientado hacia la administración de los centros educativos, y otro centrado en los aspectos curricular y pedagógico (Freire y Miranda, 2014, p. 12).

Para Freire & Miranda (2014), citado por Castillo (2005), en el liderazgo administrativo, el director se encarga de la etapa operativa en la institución educativa, lo que implica el compromiso de planificar, organizar, coordinar, direccionar y evaluar todas las acciones realizadas en la escuela. Un adecuado dominio de las capacidades va a lograr la ejecución eficaz de las actividades y prácticas administrativas enfocadas hacia el logro de los objetivos institucionales.

Por otro lado, Freire y Miranda (2014), citado por Bolívar (2010) arguye que el liderazgo pedagógico está enfocado en la disposición de las buenas prácticas pedagógicas y en la cooperación al crecimiento de los resultados educativos.

Tomando en cuenta a Murillo (2008), los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se

preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución (Freire & Miranda, 2014, p. 15).

En el Perú, la gestión educativa es entendida como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces (Ministerio de Educación 2002).

Desde el Ministerio de Educación, se reconoce el papel primordial que desempeña el director escolar tanto en la conducción de la escuela como en la toma de decisiones en diversos ámbitos. El director es concebido como la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, y responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo (Ministerio de Educación 2003).

Así, para asegurar una gestión escolar efectiva y de calidad, el director del centro educativo no puede dejar de lado el aspecto pedagógico en su quehacer. Sin embargo, un estudio cualitativo realizado en el Perú revela que los propios directores reconocen que invierten la mayor parte de su tiempo en funciones administrativas y burocráticas, lo que los lleva a restringir su quehacer pedagógico a un limitado acompañamiento de las actividades que el docente realiza en el aula, actividades que son determinadas de manera independiente. (Unidad de Medición de la Calidad Educativa 2006).

I.4. Formulación del problema

I.4.1. Pregunta general

¿Cómo influye el liderazgo que ejerce el director en la gestión educativa de la I.E.P. “Federico Villarreal de la ciudad de Talara en el 2017?

I.4.2. Preguntas específicas

- 1) ¿El Liderazgo transformacional ejerce una influencia significativa en la gestión educativa de la I.E.P. “Federico Villarreal de la ciudad de Talara?
- 2) ¿El Liderazgo transaccional ejerce una influencia significativa en la gestión educativa de la I.E.P. “Federico Villarreal de la ciudad de Talara?
- 3) ¿El Liderazgo laissez faire ejerce una influencia significativa en la gestión educativa de la I.E.P. “Federico Villarreal de la ciudad de Talara?

I.5. Justificación del estudio

La investigación planteada aporta un valor práctico y social. Es práctica porque parte del análisis de una problemática que va a permitir inspeccionar y recoger datos, relacionados al inadecuado liderazgo ejercido por los directivos de la I.E.P. “Federico Villarreal” de la ciudad de Talara - 2016, generando la poca motivación en el personal docente que tiene a su cargo, una inadecuada relación empática de entre ellos; lo cual perjudica en sobremanera la calidad educativa. Asimismo, el director no cuenta con las estrategias idóneas de conducción hacia sus colaboradores, no motiva su participación cuando se planifican algunas actividades.

Además, siendo la educación un derecho universal, la importancia de dicho estudio reside en la primacía que tiene el director en una entidad educativa, ya que su imagen influye de manera positiva o negativa en cada

aspecto de la institución; pues como líder, debe guiar, orientar, ejecutar determinaciones que confirmen el buen desarrollo de la organización y de cada uno de los que integran la comunidad educativa, contribuyendo al fortalecimiento de la satisfacción por parte de sus trabajadores y, por ende, de los clientes.

También se puede considerar que esta justificación aporta valor social ya que el ejercicio de un adecuado liderazgo educativo representa una pieza esencial en la mejora de lo que acaece en las escuelas y su desarrollo. Además de ello, los resultados obtenidos, producto del análisis y recolección de datos, va a servir de guía a los directivos, docentes y demás integrantes de la institución, para promover un clima favorable y procesos de calidad, constituyendo un aporte significativo en temas de liderazgo aplicado en instituciones educativas privadas.

I.6. Hipótesis

I.6.1. Hipótesis general

El Liderazgo que ejerce el director influye significativamente en la gestión educativa de la I.E.P. “Federico Villarreal” de la ciudad de Talara en el 2017.

I.6.2. Hipótesis específicas

- 1) El estilo de liderazgo transformacional se relaciona en forma significativa con la gestión educativa de la I.E.P. “Federico Villarreal de la ciudad de Talara.
- 2) El estilo de liderazgo transaccional se relaciona en forma significativa con la gestión educativa de la I.E.P. “Federico Villarreal de la ciudad de Talara.

- 3) El estilo de liderazgo laissez faire se relaciona en forma significativa con la gestión educativa de la I.E.P. “Federico Villarreal de la ciudad de Talara.

I.7. Objetivos

I.7.1. Objetivos generales

Analizar la influencia del liderazgo del director en la gestión educativa de la I.E.P. “Federico Villarreal” de la ciudad de Talara en el 2017.

I.7.2. Objetivos específicos

- 1) Determinar la influencia del liderazgo transformacional en la gestión educativa de la I.E.P. “Federico Villarreal de la ciudad de Talara.
- 2) Determinar la influencia del liderazgo transaccional en la gestión educativa de la I.E.P. “Federico Villarreal de la ciudad de Talara.
- 3) Determinar la influencia del liderazgo laissez faire en la gestión educativa de la I.E.P. “Federico Villarreal de la ciudad de Talara.

II. MÉTODO

II.1. Diseño de investigación

La presente investigación presenta un diseño no experimental porque no existe una manipulación deliberada de alguna variable. Ya que el investigador observará los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo, para analizarlos con posterioridad.

Asimismo, se trata de una investigación transversal, ya que el recojo de los datos se realizará en una sola etapa: se analizará la realidad y se observará la situación. Se le considera una investigación correlacional causal ya que describe relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Lo que se busca es analizar dichas relaciones de causa efecto que ocurrieron en la realidad (aquellas que estaban dadas y manifestadas) y el investigador las observa y las reporta.

II.2. Variables, operacionalización

Variable 1: Liderazgo

“Es el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos”. (IIPE - UNESCO Sede Regional Buenos Aires, ANEP2000, p. 9).

Variable 2: Gestión educativa

La gestión educativa se define como “el conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos formales, en donde la gestión debe ser entendida como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar” (Jiménez, 2008, p. 4).

Operacionalización de Variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición operacional	Indicadores
Liderazgo	<p>“Liderazgo es la influencia intrapersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”(Chiavenato, 2000, pág. 54).</p>	Transformacional	<p>Tomando como referencia a (Pascual, Villa y Auzmendi, 1993:24), se evaluará el carisma, la consideración individual, la estimulación intelectual, inspiración motivacional y la tolerancia psicológica para lograr los objetivos de la organización. Por ello se empleará el cuestionario.</p>	Valores
				Admiración y agrado
				Normas y deberes
				Confianza
				Respeto y admiración
				Rendimiento laboral
				Optimismo, motivación y entusiasmo
				Visión de futuro y altas expectativas
				Confianza en la consecución de metas y objetivos.
				Aporte de nuevos puntos de vista.
				Perfeccionamiento de tareas.
				Actividades de apoyo: monitoreo y acompañamiento individualizado.
				Contribución individual al equipo
				Reconocimiento y aceptación de las necesidades individuales.
	Objetivos alcanzables			
	Detección y atención de los errores o desviaciones.			
	Comunicación de los errores.			
		Laissez- Faire	<p>Se evaluarán las acciones que tiene que ver con el dejar hacer, es decir evitar tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes. Por ello se empleará el cuestionario.</p>	Comunicación de los errores.
	Resolución de problemas			
	Implicación en asuntos importantes			
	Toma de decisiones			
	Logro de objetivos			
	Eficiencia para dirigir			
	Satisfacción personal			
		Gestión	<p>Se evaluarán las modalidades de enseñanza, las teorías de enseñanza y</p>	Programación curricular
	Actualización docente			

ión ativa	El conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación. (García, 2007).	Pedagógica	aprendizaje, práctica docente, criterios de evaluación de procesos y resultados. Por ello se empleará el cuestionario.	Evaluación
		Gestión Administrativa	Se tendrán en cuenta los procesos de planificación, organización, dirección y control. Por ello se empleará el cuestionario.	Cursos o capacitaciones
		Gestión Institucional	Se tendrán en cuenta las decisiones de política y la coordinación con las instituciones de la comunidad. Por ello se empleará el cuestionario.	Recursos y materiales
				Estrategias de conducción
			Canales de comunicación	
			Manual de funciones	

II.3. Población y muestra

II.3.1. Población

La población objetiva está compuesta por el director, la subdirectora, los docentes del nivel secundario, auxiliares, personal administrativo y de servicio, los mismos que cubren una población de 36 personas, distribuidas de la siguiente manera:

Personas	Cantidad
Docentes	26
Director	01
Subdirectora	01
Auxiliares	03
Personal administrativo	02
Personal de servicio	03
Total	36

Fuente: I.E.P. "Federico Villarreal", Talara, 2016

II.3.2. Muestra

Esta muestra lo constituye el total de la población, realizándose por ello un censo.

II.4. Criterios de Selección

II.4.1. Inclusión

Se considerará a docentes, auxiliares, personal administrativo y de servicio conformados por varones y mujeres entre 28 a 69 años, trabajadores de la I.E.P. "Federico Villarreal" de la Provincia de Talara.

II.4.2. Exclusión

Los criterios de exclusión consideran a aquellos docentes o personal administrativo que no pertenezcan a la Institución educativa. También excluye a los padres de familia, alumnos u otras personas que no representan vínculo laboral con la entidad educativa.

II.5. Técnicas, instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

II.5.1. Técnicas

a. Encuesta

La encuesta será aplicada a los docentes, auxiliares, personal administrativo y de servicio conformados por varones y mujeres entre 28 a 69 años, trabajadores de la I.E.P. "Federico Villarreal" de la Provincia de Talara para analizar el liderazgo y su influencia en la gestión educativa.

b. Focus Group

Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.408) sostiene que un focus group es un método de recolección de datos, un tipo de entrevista grupal cuyos participantes, que fluctúan entre de 3 a 10 personas, sostienen una conversación sobre algún tema o problema con la finalidad de examinar la interrelación que existe entre los colaboradores, a través de sus respuestas sobre un tema en concreto que genere una discusión dinámica sobre el tema de liderazgo en la gestión que realiza el director. Será aplicado en 3 sesiones de 8 participantes.

c. Observación

Esta técnica se empleó con la finalidad de observar y analizar el estilo de liderazgo ejercido por el director en la gestión educativa de la I.E.P. “Federico Villarreal” de la ciudad de Talara.

d. Entrevista

Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.403) menciona que las entrevistas se dividen en estructuradas basadas en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta. En la entrevista se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto al tema a investigar.

Aplicada al director de la I.E.P. “Federico Villarreal” de la provincia de Talara.

II.5.2. Instrumentos

a. Cuestionario:

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.217), el cuestionario consiste en un conjunto de interrogantes relacionadas con una o más variables a medir.

En la presente investigación, se han utilizado preguntas cerradas ya que estas contienen alternativas de respuesta preliminarmente definidas, utilizando el escalamiento tipo Likert.

El cuestionario se utilizará con la finalidad de realizar un conjunto de preguntas a los sujetos de investigación de la I.E.P. “Federico Villarreal”, de acuerdo a las variables de estudio, para poder obtener información que nos permita tener clara la realidad implicada.

Escalamiento tipo Likert

Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.238) lo define como el conjunto de ítems presentados en forma de aseveraciones a través de las cuales se requiere la respuesta de los participantes a través de la elección de una de las cinco categorías de escala.

b. Guía de focus group

Se aplicará una guía de focus group a los trabajadores de la I.E.P. “Federico Villarreal” de la ciudad de Talara. Las preguntas se elaboraron previamente con sumo cuidado tomando en cuenta el tema a investigar. Se realizaron 3 sesiones en la misma institución, a través de filmaciones. La entrevista tuvo una duración aproximada de 45 minutos. Las preguntas fueron transcritas y analizadas, elaborándose un informe final de lo observado.

Validez del instrumento

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.213) define el término validez como el grado en que un instrumento mide las variables que se desean medir. Para ello, deberá contar con expertos en metodología y administración, los cuales determinarán su validez de acuerdo a la pertinencia, redacción y claridad de cada ítems. Además, se tendrá en cuenta que el instrumento presente coherencia con el problema de investigación, con los objetivos planteados y si se incluía a todos los indicadores establecidos en la operacionalización de variables.

c. Guía de entrevista

Se aplicó una guía de entrevistas al director de la I.E.P. “Federico Villarreal” de la ciudad de Talara. Las preguntas se

elaboraron previamente con sumo cuidado tomando en cuenta el tema a investigar. Se realizó en la misma institución, a través de la grabadora de audio de un celular. La entrevista tuvo una duración aproximada de 34 minutos. Las preguntas fueron transcritas y analizadas, elaborándose un informe final de entrevista.

d. Guía de observación

Documento que mediante la observación permitió saber el liderazgo ejercido por el director en la gestión educativa en la I.E.P. "Federico Villarreal" de la ciudad de Talara.

Las preguntas se elaboraron previamente con sumo cuidado tomando en cuenta el tema a investigar.

Validez del instrumento

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.213) define el término validez como el grado en que un instrumento mide las variables que se desean medir. Para ello, deberá contar con expertos en metodología y administración, los cuales determinarán su validez de acuerdo a la pertinencia, redacción y claridad de cada ítem. Además, se tendrá en cuenta que el instrumento presente coherencia con el problema de investigación, con los objetivos planteados y si se incluía a todos los indicadores establecidos en la operacionalización de variables.

II.5.3. Confiabilidad del instrumento

Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.213) indican que la confiabilidad es el grado en que un instrumento obtiene resultados sólidos y coherentes. Dicha confianza puede oscilar entre cero (nula

confiabilidad) y uno (máxima fiabilidad) Mientras más se aproxime el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la medición.

Por ello, en esta investigación, para evaluar la confiabilidad del cuestionario se utilizó el índice de consistencia y coherencia interna Alfa de Cronbach, cuyos resultados fueron los siguientes:

- Alcanzó un índice de confiabilidad muy alto de 0.927 para la variable de liderazgo, lo que garantizó la utilización del instrumento para cumplir los objetivos planteados por la presente investigación.
- Para la variable de gestión educativa, alcanzó un índice de confiabilidad muy alto de 0.945, lo que garantizó que el instrumento tal y como está formulado es confiable.

II.6. Métodos de análisis de datos

Los datos obtenidos al aplicar el cuestionario (instrumento cuantitativo) fueron analizados estadísticamente y representados mediante cuadros y gráficos.

La información fue procesada a través de los programas de Microsoft Excel, agregadas al programa Microsoft Word. También se utilizó el programa estadístico SPSS V22.0.

Para el análisis de datos de los resultados recopilados por la guía de entrevista y guía de focus group (instrumentos cualitativos) se llevó a cabo un análisis de interpretación literal, ya que se trató de datos cualitativos con el objetivo de valorar la significación de los resultados resolviendo las incógnitas de la investigación.

II.7. Aspectos éticos

La ética como el conjunto de normas internas, es básica para un estudio determinado. Por ello, es importante tomar en cuenta el respeto por la propiedad intelectual, la que se verá reflejada en los

autores citados de acuerdo a la normativa APA. Además de ello, se deberá respetar la veracidad de los resultados, la confiabilidad de los datos suministrados de cada encuestado y la identidad de los individuos que participan en el estudio.

Por ello, emito el compromiso a respetar la autenticidad de los resultados obtenidos desde una aplicación de encuesta, además de la información suministrada por cada integrante de la entidad educativa.

Otro punto que se tomará en cuenta al momento de realizar el estudio, es la confidencialidad de las encuestas aplicadas.

III. RESULTADOS

A fin de desarrollar la presente investigación y cumplir con sus objetivos, se aplicó un cuestionario estructurado en dos partes, la primera contiene preguntas sobre el liderazgo y la segunda preguntas sobre la gestión educativa. Ambos cuestionarios están estructurados en escalas de Likert, con cinco alternativas de respuesta: Nunca, muy pocas veces, a veces, casi siempre y siempre, a las que se les dio valores del 1 al 5; teniendo en cuenta que los valores 4 y 5 indican que los aspectos

evaluados se realizan casi siempre o siempre, estos representan los aspectos positivos de las variables, sucediendo lo contrario con los puntajes iguales o inferiores a los 3 puntos.

Los resultados se presentan a continuación, teniendo en cuenta los objetivos de la investigación.

3.1. Tipos de liderazgo del director de la I.E.P. “Federico Villarreal” de la ciudad de Talara en el 2017

Tabla 1. Descripción del tipo de liderazgo del director

Tipos de liderazgo	Media	Desviación estándar
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	3.4	.76
Influencia Idealizada	3.5	.81
Influencia Inspiracional	3.7	.90
Estimulación intelectual	3.3	.84
Consideración individualizada	2.8	.81
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	3.2	.79
Recompensa contingente	3.2	.91
Dirección por excepción activa	3.2	.77
LIDERAZGO LISSEZ FAIRE	3.2	.68
Dirección por excepción pasiva	3.2	.85
Dejar hacer	3.1	.68
Esfuerzo extra	3.1	.93
Eficacia	3.2	.88
Satisfacción	3.4	.90

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la I.E.P.

Los resultados de la tabla anterior, dejan en claro que el tipo de liderazgo que predomina ligeramente en el director de la I.E.P. “Federico Villarreal” de la ciudad de Talara es el transformacional, de acuerdo al promedio ligeramente mayor que el de los otros dos tipos de liderazgo; aunque este tipo de liderazgo no está muy bien definido; sin embargo, presenta características que lo acercan más a este tipo de liderazgo, como la influencia idealizada o inspiracional, de acuerdo a los promedios cercanos a los 4 puntos. Por el contrario, la influencia intelectual o la consideración individualizada no están bien definidas en el investigado, según los promedios cercanos a los 3 puntos.

Tabla 2. Nivel de liderazgo de los directivos

Tipo de liderazgo	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy alto		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	2	5.7%	0	.0%	16	45.7%	16	45.7%	1	2.9%	35	100.0%
Influencia Idealizada	1	2.9%	1	2.9%	11	31.4%	18	51.4%	4	11.4%	35	100.0%
Influencia Inspiracional	2	5.7%	1	2.9%	6	17.1%	20	57.1%	6	17.1%	35	100.0%
Estimulación intelectual	1	2.9%	3	8.6%	12	34.3%	15	42.9%	4	11.4%	35	100.0%
Consideración individualizada	2	5.7%	6	17.1%	18	51.4%	8	22.9%	1	2.9%	35	100.0%
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	2	5.7%	2	5.7%	20	57.1%	10	28.6%	1	2.9%	35	100.0%
Recompensa contingente	2	5.7%	2	5.7%	16	45.7%	12	34.3%	3	8.6%	35	100.0%
Dirección por excepción activa	2	5.7%	1	2.9%	18	51.4%	13	37.1%	1	2.9%	35	100.0%
Dirección por excepción pasiva	2	5.7%	2	5.7%	19	54.3%	8	22.9%	4	11.4%	35	100.0%
Liderazgo LISSEZ FAIRE	2	5.7%	1	2.9%	23	65.7%	8	22.9%	1	2.9%	35	100.0%
Dejar hacer	2	5.7%	0	.0%	22	62.9%	10	28.6%	1	2.9%	35	100.0%
Esfuerzo extra	3	8.6%	4	11.4%	16	45.7%	11	31.4%	1	2.9%	35	100.0%
Eficacia	2	5.7%	3	8.6%	15	42.9%	12	34.3%	3	8.6%	35	100.0%
Satisfacción	1	2.9%	3	8.6%	11	31.4%	16	45.7%	4	11.4%	35	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la I.E.P.

Según los resultados, el 48.6% del personal de la institución educativa, considera que el director de la I.E.P. “Federico Villarreal”, tiene un Liderazgo Transformacional. Esta cifra, es relativamente baja pero un poco más alta que la que considera que el director tiene un Liderazgo Transaccional o Laissez faire, pues suma 31.5% y 25.8%, respectivamente. Es más, las únicas características del Liderazgo que se manifiestan de manera marcada son la influencia idealizada (62.8%), influencia inspiracional (74.2%) y algo de influencia intelectual (54.3%), que corresponden al liderazgo transformacional. El liderazgo transaccional y el laissez faire, presentan promedios ligeramente inferiores que el transformacional, aunque ninguna de sus características tiene una manifestación clara en el director, como se evidencia en los promedios cercanos a los 3 puntos.

Interpretación:

Estos resultados dejan en evidencia que el director se caracteriza por ejercer una influencia idealizada en los líderes, lo que se manifiesta en la admiración, respeto y confianza que muestra por los docentes y por sus valores de líder. Otra de las características que se manifiesta en el director es su capacidad para ejercer la motivación inspiracional; es decir, en su capacidad para lograr que los seguidores cumplan los retos, así como para generar entusiasmo y optimismo en ellos.

Este tipo de liderazgo se caracteriza porque trasmite una visión inspiradora del futuro, profundiza en los valores de las personas y facilita el análisis del entorno de una organización, incluyendo sus fortalezas y debilidades; es más, refuerza la visión de equipo y potencia las habilidades de las personas orientándolas para que realicen una mayor contribución a la organización.

3.2. Caracterización de la gestión educativa I.E.P. “Federico Villarreal” de la ciudad de Talara en el 2017

Tabla 3. Descripción de la gestión educativa

Gestión	Media	Desviación estándar
Administrativa	3.2	.75
Institucional	3.3	.69
Pedagógica	3.1	.65
GESTIÓN EDUCATIVA	3.2	.67

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la I.E.P.

Con respecto a la gestión educativa, en general, la valoración es poco favorable, de acuerdo al promedio de 3.2 puntos, muy cercano al promedio de la escala de 3 puntos y lejos de la gestión óptima de 5 puntos. Esta gestión se explica por la gestión administrativa, institucional y pedagógica poco favorable, según los promedios cercanos a los 3 puntos.

Tabla 4. Descripción de la gestión educativa

Gestión	Muy										Total	
	deficiente		Deficiente		Regular		Buena		Muy Buena			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Gestión administrativa	2	5.7%	3	8.6%	23	65.7%	5	14.3%	2	5.7%	35	100.0%
Gestión institucional	1	2.9%	1	2.9%	17	48.6%	14	40.0%	2	5.7%	35	100.0%

Gestión pedagógica	1	2.9%	3	8.6%	21	60.0%	10	28.6%	0	.0%	35	100.0%
Gestión educativa	1	2.9%	5	14.3%	21	60.0%	8	22.9%	0	.0%	35	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la IE

Los resultados anteriores muestran la gestión educativa desde otra perspectiva. Los resultados dejan en claro que solo el 22.9% del personal califica como buena a dicha gestión; este nivel se explica por la pobre gestión pedagógica y administrativa, las que son calificadas como buenas solo por el 20% y 28.6%, respectivamente. La gestión institucional es calificada ligeramente mejor; el 45.7% lo considera buena o muy buena, aunque también en este caso, la mayoría la descalifica.

Interpretación:

La gestión educativa es fundamental en una institución educativa para fortalecer los aprendizajes de los estudiantes; ayuda a enriquecer los procesos pedagógicos, administrativos e institucionales a fin de responder a las necesidades del contexto donde se enmarca dicha institución. El nivel de gestión encontrado en el estudio, no permite que sus autoridades logren armonizar a todos los agentes educativos, ni optimizar el uso de los recursos a fin de facilitar dichos aprendizajes. Una buena gestión debe ser capaz de trazar objetivos institucionales claros y estrategias para lograrlos, debe ejecutar alianzas estratégicas con diferentes sectores sociales y sectoriales, para lograr satisfacer las demandas de la comunidad a la que responde.

3.3. Evaluación de la Influencia del tipo de liderazgo del director en la Gestión educativa

Tabla 5. Relación entre el liderazgo transformacional y la Gestión educativa

Liderazgo transformacional	Gestión educativa									
	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Buena		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Muy bajo	1	50.0%	1	50.0%	0	.0%	0	.0%	2	100.0%
Regular	0	.0%	4	25.0%	11	68.8%	1	6.3%	16	100.0%
Alto	0	.0%	0	.0%	9	56.3%	7	43.8%	16	100.0%
Muy alto	0	.0%	0	.0%	1	100.0%	0	.0%	1	100.0%
Total	1	2.9%	5	14.3%	21	60.0%	8	22.9%	35	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la IE

De acuerdo con los resultados, los trabajadores que califican a la gestión educativa como muy deficiente o deficiente, son mayormente los que consideran que el director tiene un liderazgo transformacional muy bajo o regular; por el contrario, los que califican a la gestión educativa como buena, son también aquellos que consideran que el director tiene un liderazgo transformacional alto. Se observa que en la medida que hay una mayor tendencia a calificar al liderazgo transformacional en un nivel alto, los trabajadores también tienen a calificar mejor a la gestión educativa.

Contrastación de la hipótesis específica 1:

El Liderazgo transformacional ejerce una influencia significativa en la gestión educativa de la I.E.P. "Federico Villarreal de la ciudad de Talara.

Tabla 6. Correlación entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa

	Spearman	Gestión educativa	Gestión Administrativa	Gestión Institucional	Gestión pedagógica
Liderazgo transformacional	R	.685(**)	.654(**)	.588(**)	.711(**)
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35
	R ²	46.9%	42.8%	34.6%	50.6%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la I.E.P.

El análisis de correlación deja en evidencia que el liderazgo transformacional se relaciona de manera significativa (Sig.<0.05) con la gestión educativa; también evidencia este tipo de relación con cada una de sus dimensiones de gestión administrativa, gestión institucional y gestión pedagógica. Este resultado proporciona evidencias suficientes para validar la hipótesis de investigación.

La correlación positiva implica que en la medida que el director evidencie un mayor liderazgo transformacional, mejor será calificada su gestión educativa. El coeficiente de determinación, por su parte, indica que el liderazgo transformacional explica alrededor del 46.9% de la gestión educativa.

Tabla 7. Relación entre el liderazgo transaccional y la Gestión educativa

Liderazgo transaccional	Gestión educativa									
	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Buena		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Muy bajo	1	50.0%	1	50.0%	0	.0%	0	.0%	2	100.0%
Bajo	0	.0%	1	50.0%	1	50.0%	0	.0%	2	100.0%
Regular	0	.0%	3	15.0%	15	75.0%	2	10.0%	20	100.0%
Alto	0	.0%	0	.0%	4	40.0%	6	60.0%	10	100.0%
Muy alto	0	.0%	0	.0%	1	100.0%	0	.0%	1	100.0%
Total	1	2.9%	5	14.3%	21	60.0%	8	22.9%	35	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la I.E.P.

De acuerdo con los resultados, la gestión educativa muy deficiente o deficiente, se manifiesta, mayormente, en el personal que considera que el director tiene un liderazgo transaccional muy bajo o bajo; por el contrario, el nivel bueno de una gestión se manifiesta, sobre todo, en aquellos que consideran que el director tiene

un liderazgo transaccional alto. En este caso también se observa que la gestión es mejor en presencia de un mayor liderazgo de este tipo.

Contrastación de la hipótesis específica 2:

El Liderazgo transaccional ejerce una influencia significativa en la gestión educativa de la I.E.P. “Federico Villarreal de la ciudad de Talara.

Tabla 8. Correlación entre el liderazgo transaccional y la gestión educativa

	Spearman	Gestión educativa	Gestión Administrativa	Gestión Institucional	Gestión pedagógica
Liderazgo transaccional	R	.638(**)	.601(**)	.531(**)	.700(**)
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.001	.000
	N	35	35	35	35
	R ²	40.7%	36.1%	28.2%	49.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

El análisis de correlación deja en claro que el liderazgo transaccional también evidencia una relación significativa (Sig. <0.05) con la gestión educativa. Esta relación también se manifiesta con sus dimensiones gestión administrativa, gestión institucional y gestión pedagógica. Estos resultados, conducen a validar la hipótesis de investigación.

Por su parte, la correlación positiva deja en claro que este tipo de liderazgo también puede mejorar la gestión educativa de la institución. El coeficiente de determinación en este caso indica que el liderazgo transaccional explica alrededor del 40.7% de la gestión educativa.

Tabla 9. Relación entre el liderazgo laissez faire y la gestión educativa

Liderazgo LISSEZ FAIRE	Gestión educativa									
	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Buena		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Muy bajo	1	50.0%	1	50.0%	0	.0%	0	.0%	2	100.0%
Bajo	0	.0%	1	100.0%	0	.0%	0	.0%	1	100.0%
Regular	0	.0%	3	13.0%	16	69.6%	4	17.4%	23	100.0%
Alto	0	.0%	0	.0%	4	50.0%	4	50.0%	8	100.0%
Muy alto	0	.0%	0	.0%	1	100.0%	0	.0%	1	100.0%
Total	1	2.9%	5	14.3%	21	60.0%	8	22.9%	35	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la IE

De acuerdo a los resultados, la gestión educativa muy deficiente o deficiente, se presenta mayormente en presencia de un liderazgo laissez faire, bajo o muy bajo; por el contrario, la gestión buena se manifiesta mayormente en los que consideran que el director tiene un liderazgo laissez faire, en un nivel alto. En este caso también se observa cierta tendencia a calificar mejor a la gestión educativa, en aquellos que consideran que el director presenta este tipo de liderazgo en un nivel alto.

Contrastación de la hipótesis específica 3:

El Liderazgo laissez faire ejerce una influencia significativa en la gestión educativa de la I.E.P. "Federico Villarreal de la ciudad de Talara.

Tabla 10. Correlación entre el liderazgo laissez faire y la gestión educativa

	Spearman	Gestión educativa	Gestión Administrativa	Gestión Institucional	Gestión pedagógica
Liderazgo	R	.533(**)	.499(**)	.500(**)	.572(**)
LISSEZ	Sig. (bilateral)	.001	.002	.002	.000
FAIRE	N	35	35	35	35
	R ²	28.4%	24.9%	25.0%	32.7%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

El análisis de correlación deja en evidencia que el liderazgo laissez faire también se relaciona de manera significativa (Sig. <0.05) con la gestión educativa y con sus

dimensiones administrativa, institucional y pedagógica. Estos resultados conducen a validar la hipótesis de investigación.

La correlación positiva también deja en evidencia que en la medida que se ejerza más este tipo de liderazgo, mejorará la gestión educativa. El coeficiente de determinación por su parte indica que el liderazgo laissez faire explica alrededor del 28.4% de la gestión educativa.

Contrastación de la hipótesis general:

El Liderazgo que ejerce el director influye significativamente en la gestión educativa de la I.E.P. "Federico Villarreal de la ciudad de Talara en el 2017.

Los resultados (Tabla 3.1, 4.1 y 5.1) indican que si bien, los tres tipos de liderazgo analizados, el transformacional, el transaccional y el laissez faire; sin embargo, la correlación confirma nuevamente que es el primer tipo de liderazgo el que más se relaciona con la gestión educativa, de acuerdo a su coeficiente de correlación más alto ($r=0.685$). Este resultado permite aceptar la hipótesis de que el tipo de liderazgo que ejerce el director se relaciona en forma significativa con la gestión educativa.

IV. DISCUSIÓN

4.1. Discusión de los resultados

Esta investigación tuvo como propósito analizar el liderazgo del director y su influencia en la gestión educativa de la I.E.P. “Federico Villarreal” de la ciudad de Talara, con el fin de fortalecer la competencia laboral en el ámbito educativo, de tal manera que la misión educadora sea llevada con éxito y los integrantes de dicha institución logren optimizar sus actividades de la mejor manera posible, hacia el logro del triunfo, de la calidad, productividad, eficiencia y eficacia educativa; incrementando, con su participación, la forma de organización y funcionamiento de la Institución, contrarrestando las deficiencias existentes, contribuyendo al fortalecimiento de la satisfacción, por parte de sus trabajadores y, por ende, de los clientes, cumpliendo con las metas establecidas por la organización. Todo ello con la intención de alcanzar los objetivos propuestos.

Manes (2011) manifiesta que el liderazgo en un centro educativo es esencial para organizar los objetivos de los docentes, padres de familia y alumnos. En base a ello, se procedió a analizar si realmente existe liderazgo en la institución educativa mencionada, para posteriormente determinar el estilo de liderazgo y su influencia en la gestión educativa.

Tomando en cuenta la variable de liderazgo, se determinó estudiar cuál era el estilo de liderazgo que impera en la institución educativa. Para ello, Lussier (2002) citado por Chávez (2013) establece que el estilo de liderazgo consiste en la mezcla de atributos, habilidades y conductas a los que acude el líder al relacionarse recíprocamente con sus discípulos; sin embargo, lo que prevalece en un estilo de liderazgo son las conductas, porque estas se demuestran en la manera de conducirse y en cómo este actúa con sus subalternos. Tomando en cuenta la diversidad de enfoques de liderazgo, este ha sido organizado teniendo en cuenta las actuaciones del adalid y la correspondencia que existe entre este y sus subordinados. Cabe

resaltar que un líder no desempeña su función en un solo estilo, sino que se va a adaptar a las situaciones que se le presenten.

Posteriormente, se realizó un estudio en base a los tres estilos en las que una persona ejerce su función de líder. Tomándose en cuenta la relación existente entre el líder y los miembros de su organización, Bass y Avolio (1996) citado por García (2013) consideró tres estilos: transformacional, transaccional y laissez faire. De todos ellos, el liderazgo transformacional es el más efectivo debido a la energía, responsabilidad, ocupación y satisfacción de sus partidarios.

En relación con el primer objetivo, en donde se busca determinar si el Liderazgo Transformacional ejerce una influencia significativa en la gestión educativa de la I.E.P. "Federico Villarreal de la ciudad de Talara, al respecto, Bass y otros (2003) citado por Contreras (2005), afirman que existen subdimensiones que definen el liderazgo transformacional como son la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada.

Aludiéndose a lo precisado por el autor en mención, fue importante analizar los resultados de la presente investigación brindados por parte del cuestionario en escalas de Likert, calificando en base a esas subdimensiones, el mismo que fue aplicado a los integrantes de la institución educativa: docentes, personal administrativo y de apoyo. Se determinó que el 48.6% del personal de la institución educativa, considera que el director de la I.E.P. "Federico Villarreal", tiene un Liderazgo Transformacional. Esta cifra, es relativamente baja pero un poco más alta que la que considera que el director tiene un Liderazgo Transaccional o Laissez faire. De acuerdo a ello, se señala que las subdimensiones de este tipo de liderazgo que se manifiestan de manera marcada, son la influencia idealizada (62.8%), influencia inspiracional (74.2%) y algo de influencia intelectual (54.3%).

Por su parte, Huici, et al. (2012), plantea que, en la influencia idealizada, un líder es respetado logrando que los demás confíen en él. En la inspiración motivacional, el subordinado los motiva hacia la consecución

de metas ya que el líder es entusiasta y optimista (Bass, 2003, citado por Contreras, 2005). En la estimulación intelectual, Ramos (2005) considera que el líder fomenta en sus seguidores el desarrollo de la inteligencia para que logren resolver y afrontar problemas haciendo uso de su creatividad.

En referencia al segundo objetivo, en donde se busca determinar si el Liderazgo transaccional ejerce una influencia significativa en la gestión educativa de la I.E.P. "Federico Villarreal de la ciudad de Talara. En este estilo, tanto líder como seguidores toman acuerdos para conseguir el beneficio mutuo. Por ello, se calificó en bases a sus subdimensiones: recompensa contingente, la dirección por excepción activa y la dirección por excepción pasiva (Según Bass, 1985 citado por Martínez, 2011)

Según los resultados, el 31.5% del personal de la institución educativa, considera que el director de la I.E.P. "Federico Villarreal", tiene un Liderazgo Transaccional. Esta cifra, es relativamente más baja que el anterior pero un poco más alta que la que considera que el director tiene un Liderazgo Laissez faire. En cuanto a sus subdimensiones, se manifiesta Recompensa contingente en un 42.9%, que indica que los trabajadores se sienten motivados cuando reciben una recompensa, elogios o reconocimientos por parte del líder; Dirección por excepción activa en un 40%, ya que el líder supervisa y corrige a tiempo las faltas; Dirección por excepción pasiva en un 34.3%, es decir que el líder solo actúa cuando los problemas son graves, únicamente para encontrar culpables y sancionar.

Haro, Klajn, López y Morando (2010) estima que, en este estilo de liderazgo, los líderes realizan acuerdos con sus partidarios con la finalidad de que estos cumplan con sus obligaciones, de que se concreten sus metas. Todo ello por medio de premios.

En cuanto al tercer objetivo, se busca determinar si el Liderazgo Laissez faire ejerce una influencia significativa en la gestión educativa de la I.E.P. "Federico Villarreal de la ciudad de Talara. Según los resultados, obtenidos a través de la encuesta, el 25.8%, del personal de la institución

educativa, considera que el director de la I.E.P. "Federico Villarreal", tiene un Liderazgo Laissez faire. Esta cifra es relativamente baja con respecto a los demás. De ello podemos determinar que en sus subdimensiones se manifiestan el Dejar hacer en un 31.5%, el Esfuerzo extra en un 34.3%, la Eficacia en un 42.9%, y la Satisfacción en un 57.1%. El liderazgo laissez faire presentan promedios ligeramente inferiores que los dos anteriores, aunque, de la misma manera, ninguna de sus características tiene una manifestación clara en el director, como se evidencia en los promedios cercanos a los 3 puntos.

Según Bass (2000) citado por Thieme (2005) es el estilo más pasivo, un tipo de liderazgo ausente, contrario al transformacional. Bass y Avolio (1994) citado por Thieme (2005), en la subdimensión Dejar hacer, el director no cuenta con autoridad ni liderazgo pues está ausente en los momentos necesarios, solo informa cuestiones burocráticas sin tomar decisiones.

Para completar la información se realizó la técnica de la entrevista donde se pudo afirmar que las mypes del sector calzado dentro del mercado presentan un avance muy bajo debido a no cumplir con todo lo que el cliente exige en su momento, asimismo a no estar regidos a las exigencias que la administración del mercado les exige para poder enriquecer su prestigio y crear una competitividad entre ellas, lo que hace que mejoren su nivel de crecimiento.

4.2. Propuesta

1. Introducción

Durante la investigación se pudo observar que en la I.E.P. “Federico Villarreal” de la ciudad de Talara, no todos los integrantes de la institución logran determinar un adecuado liderazgo en la gestión educativa que ejerce el director en la presente entidad. Según lo observado, el directivo no cuenta con los conocimientos suficientes de gestión educativa y por lo tanto no se siente comprometido de manera fiel con su labor. El motivo es que los directivos son elegidos cada cierto tiempo, evaluándose en base a la experiencia laboral pero no gracias a actualizaciones o nuevos cursos realizados que permitan que el dirigente logre saber hacia dónde encaminarse.

Es importante mencionar que, algunos docentes, ejecutan sus labores de forma tradicional y rutinaria, no ajustándose a los nuevos lineamientos pedagógicos. Lo que sucede es que no existe la suficiente autoridad para gestionar capacitaciones o actualizaciones docentes que les permita optimizar el proceso de enseñanza aprendizaje. Pero al margen de ello, la exigencia en cuanto al cumplimiento de obligaciones es mínima. Es allí donde resulta imprescindible la presencia de un directivo que demuestre eficiencia, ya que es él el indicado para brindar el soporte para superar y enfrentar dificultades en su quehacer educativo.

A lo mencionado, se debe agregar que, en algunas oportunidades, se muestra desinterés por parte del equipo evaluador de la institución en realizar el monitoreo y acompañamiento oportuno en los procesos pedagógicos ya que, finalmente, no se realizan o no se llevan a cabo en su totalidad. Tomemos en cuenta que este proceso de supervisión es muy importante dentro de toda institución porque va a admitir el diagnóstico pertinente frente a las indigencias que se susciten en los docentes, relacionados con procesos de enseñanza aprendizaje; como consecuencia se tiene que los resultados a nivel de logros educativos relacionados con los aprendizajes no son los esperados, pues resultan ser insatisfactorios, alejados de lo que sucedía en otras épocas.

Por todo lo mencionado anteriormente, se puede determinar que dicha organización no brinda las mejores condiciones de trabajo a sus subordinados, mostrando con ello un nivel regular de competitividad pues no todos los docentes se sienten comprometidos con el trabajo pedagógico. Ello se observa por ejemplo en la poca asistencia a las reuniones o actividades extracurriculares importantes.

Por ello, resulta imprescindible analizar el liderazgo del director y cómo este influye en la gestión que desempeña, de acuerdo a los puntos de vista de los trabajadores y la propia percepción del directivo.

Este estudio nos permitirá conocer el estilo de liderazgo que se ejerce y dentro de ella cuál de las subdimensiones es la que más impera. También aquellos estilos de liderazgo que es necesario reforzar y que no son percibidas por los docentes en una mayor escala de valoración, pero que son necesarios para procesos de mejora.

Resultaría sumamente imprescindible optimizar la gestión de la organización educativa y mejorar el servicio educativo bajo criterios de calidad que promuevan la competitividad y generen un crecimiento.

2. Objetivos de la propuesta

2.1. Objetivo general

Optimizar el liderazgo del director en la gestión educativa de la I.E.P. "Federico Villarreal" de la ciudad de Talara en el 2017.

2.2. Objetivos específicos

1. Elaborar un perfil del cargo directivo que desarrolle características del liderazgo transformacional.

2. Implementar y fortalecer en los directivos nuevos métodos que sirvan de apoyo a los docentes que tienen a cargo.
3. Preparar a los docentes, por medio de capacitaciones solicitadas a UGEL o a la misma entidad, para asumir cargos directivos, logrando un mejor desempeño de sus funciones, así como una mejor relación con los demás miembros de la comunidad educativa.
4. Planificar y ejecutar dentro de la institución educativa privada Federico Villarreal un programa de formación sobre liderazgo transformacional, tanto para el personal directivo como para toda la organización educativa.
5. Realizar jornadas de reflexión para solucionar diversas problemáticas que presenta la I.E. en los diversos entornos académicos, para que, a pesar de los agentes externos, se logren fortalecer, mejorar los logros educativos por medio de la integración, la creatividad, innovación y predisposición al cambio.

2.3. Justificación

Tomando como punto de partida el análisis de una problemática relacionada con el inadecuado liderazgo ejercido por los directivos de la I.E.P. “Federico Villarreal”, se pretende corregir los inconvenientes reales que tienen como consecuencia la poca motivación en el personal docente que se tiene a cargo, la inadecuada relación empática entre ellos; lo que perjudica en sobremanera la calidad educativa. Asimismo, el director no cuenta con las estrategias idóneas de conducción hacia sus colaboradores, no motiva su participación cuando se planifican algunas actividades, entre otras situaciones ya vistas en la presente investigación.

De todo ello, surge la necesidad de plasmar una serie de alternativas que logren optimizar la gestión de la organización educativa y mejorar el servicio educativo bajo criterios de calidad que promuevan la competitividad y generen un crecimiento en la empresa. Por ello, se pretende sugerir un perfil del cargo directivo que desarrolle características del liderazgo

transformacional, ya que este estilo promueve la eficiencia y competitividad para orientar y dirigir eficazmente a su grupo, sometiéndose, enfrentando y adaptándose a los nuevos requerimientos.

Se busca dotar y reforzar en los directivos con nuevos métodos de mejora y apoyo a los docentes que tienen a su cargo. Ello se realizará a través del coaching y mentoring; ya que estos buscan en todo momento aumentar las aptitudes profesionales de los líderes. El coaching va a auxiliar al personal a aumentar su productividad laboral y adaptarse a los cambios. Para ello, se debe educar a las personas implicadas en la proactividad, para que sean capaces de tomar decisiones innovadoras que les permitan alcanzar los objetivos propuestos. Con el mentoring, una persona con experiencia laboral, a través de la confianza y respeto, va a acompañar a los demás en su desarrollo personal y profesional, aprovechando los talentos que poseen y les permitan el crecimiento de la organización.

También es indispensable una adecuada y oportuna preparación a los docentes, por medio de capacitaciones, para que ellos se proyecten a ocupar cargos directivos. Para ello, el director deberá realizar las gestiones necesarias con la misma entidad o la Unidad de Gestión Educativa Local para hacer posible lo planificado. De esta manera, los futuros directivos desempeñarán mejor sus funciones y mejorarán las relaciones con los miembros de su comunidad educativa, siendo capaz de aceptar mayores retos y compromisos.

Si se planifica y se ejecuta en la institución un programa de formación sobre liderazgo transformacional para los directivos, con la finalidad de mejorar el servicio educativo, se lograrán conseguir mejores patrones de calidad. La idea es transformar el entorno, potenciando sus capacidades que les permitan ejercer de manera consciente para que puedan aportar lo mejor de su conocimiento, habilidades, competencias y experiencias hacia el logro de las metas.

Al realizar jornadas de reflexión se lograrán solucionar diversas problemáticas que presenta la I.E. en los diversos entornos académicos, para que, a pesar de los agentes externos, se logren fortalecer, mejorar los logros educativos por medio de la integración, promoviendo la creatividad, innovación y predisposición al cambio.

Tomemos en cuenta que son los directivos los personajes principales en la actuación educativa, pues como líder, sus decisiones van a influenciar en la gestión que realice de manera positiva o negativa. Por ello, debe servir de guía y orientador, que logre conseguir la satisfacción de su equipo de trabajo, promueva un clima favorable y procesos con criterios de calidad.

2.4. Análisis Foda

	OPORTUNIDADES	
	<p>O1: Rendimiento académico aceptable por parte de los alumnos</p> <p>O2: La mayoría de los docentes laboran en entidades públicas, algunos directivos del estado laboran en la I.E. Ello permite ese sector de los trabajadores se mantenga capacitados y actualizados en forma permanente por el Ministerio de Educación.</p> <p>O3: Acceso a la tecnología e innovación educativa.</p>	<p>A1: Contaminación que emana la refinería de trabajadores.</p> <p>A2: Infraestructura que se realizan en</p> <p>A3: El local escolar con movimientos diarios realizando en la R de los alumnos.</p> <p>A4: Económicas que les generen inconvenientes mensuales. Ello perjudica el trabajo allí.</p> <p>A5: La competencia</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O.	
<p>F1: La institución educativa es reconocida y aceptada por la comunidad talareña como una de las mejores alternativas educativas en el nivel secundario.</p> <p>F2: Todas las aulas cuentan con proyector multimedia y pizarras acrílicas.</p> <p>F3: Servicios higiénicos con capacidad para atender a la población estudiantil.</p> <p>F4: Todas las carpetas se encuentran en buen estado.</p> <p>F5: Se cuenta con una adecuada sala de cómputo y equipos de apoyo tecnológico que facilitan la información: fotocopidora, computadoras en caja APAFA, secretaría, Dirección y Subdirección.</p> <p>F6: Buen nivel académico del profesorado: titulados y actualizados.</p>	<p>F1 O2: Preparar a los docentes, por medio de capacitaciones solicitadas a UGEL o a la misma entidad, para asumir cargos directivos, logrando un mejor desempeño de sus funciones, así como una mejor relación con los demás miembros de la comunidad educativa para mantener el prestigio que ya tiene ganado en la provincia de Talara.</p>	<p>F1 A5: Implementar estrategias que sirvan de apoyo a</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.O.	
<p>D1: Algunos problemas de indisciplina.</p> <p>D2: Los docentes no tienen permanencia laboral. Todos trabajan por horas y una minoría son contratados.</p> <p>D3: La I.E. no invierte su presupuesto en capacitación y actualización docente.</p> <p>D4: Remuneración no acorde con el nivel de enseñanza del colegio.</p> <p>D5: Falta mejorar el estilo de liderazgo del personal jerárquico de la I.E.</p>	<p>D5 O2: Planificar y ejecutar dentro de la institución educativa privada Federico Villarreal un programa de formación sobre liderazgo transformacional, para los directivos.</p> <p>D5 O2: Elaborar un perfil del cargo directivo que desarrolle características del liderazgo transformacional.</p>	<p>D7 A3: Jornadas de trabajo que presenta la I.E. a pesar de los avances logros educativos en innovación y predi</p>

D6: Poca asistencia y preocupación de los padres de familia por el bienestar de sus hijos.

D7: Intolerancia de docentes para aceptar críticas constructivas y sugerencias.

D8: Tiempo limitado para intercambiar experiencias pedagógicas.

D9: El director desconoce algunas normas Educativas.

2.5. Análisis del entorno

2.5.1. MEDIO EXTERNO

a. POLÍTICO – LEGAL

La I.E.P. “Federico Villarreal” de Talara creada con R. D. N° 0764 de la Primera Región de educación de Chiclayo, el 28 de marzo de 1969. Este Centro Educativo, se encuentra situado en la provincia de Talara, Distrito de Pariñas, Departamento de Piura; siendo su ubicación, por el norte con la población de la Av. Grau y Bolognesi; por el sur con la Refinería de Talara; por el este con los depósitos de Petroperú y por el oeste con la Refinería de Talara.

DOMICILIO	: Av. Grau N° 202
RESOLUCIÓN DE CREACIÓN	: R. D. 0764
RES. CAMBIO DE NOMBRE	: R. Z. 003881
CÓDIGO MODULAR	: 0356410
CÓDIGO UGEL	: 200011
NIVEL Y MODALIDAD	: Escuela secundaria de menores

b. ECONÓMICO

Discusiones frecuentes entre docentes por asuntos relacionados a los ingresos económicos que se perciben. La APAFA es la que percibe los ingresos de la Institución y contrata al personal, después de ser supervisado por los directivos.

Pero se presentan algunos problemas legales entre los trabajadores con la Entidad Promotora, lo que ha llevado al

colegio a sufrir problemas económicos que perjudican el sueldo de los docentes y demás trabajadores.

c. SOCIOCULTURAL

Enfrentamientos frecuentes entre el Personal de Apoyo y Administrativo con el Consejo Directivo de APAFA, lo que dificulta el clima laboral.

Se brindan talleres extracurriculares en beneficio de los estudiantes como por ejemplo el funcionamiento de taller de danzas, básquet, voleibol, fútbol y ajedrez.

El centro de cómputo permite la capacitación técnica del alumno y la comunidad. Además, se brindan orientación a los padres de familia a través de la Escuela para Padres. Se brindan también becas y medias becas a los alumnos que destacan en su rendimiento y conducta.

Existe la oficina de psicología para brindar apoyo a los estudiantes y orientaciones a los padres de familia. Lamentablemente, la psicóloga no se abastece para trabajar todos los casos que se le derivan. Además, la Psicóloga dedica una buena parte de su tiempo a realizar actividades ajenas a su cargo.

Se cuenta con una asistente social que, conjuntamente a ello, se dedica a labores de Disciplina por lo que relega la labor que le corresponde.

No se cuenta con biblioteca pues no existe un ambiente y horario de atención adecuado. La I.E. cuenta con tópicos pero carece de medicamentos.

d. TECNOLÓGICO

La I.E. no cuenta aún con ambientes idóneos para laboratorios de Química y Física. El equipo de impresiones (fotocopiadora) facilita el trabajo al docente con material didáctico. Cuenta con laboratorio de Cómputo con 40 máquinas modernas. En el taller de danzas se cuenta con un equipo de sonido, idóneo para las actuaciones. No se cuenta con micrófonos inalámbricos.

Cuenta con equipos de apoyo tecnológico: Fotocopiadora, computadoras en caja APAFA, secretaría, Dirección y Subdirección.

e. ECOLÓGICO O MEDIO AMBIENTAL

Se presenta el problema de la contaminación ambiental producto de los gases tóxicos que emana la refinería de Talara a diario. Ello perjudica la salud de las personas que trabajan y estudian allí.

f. COMPETITIVO

Existen otras Instituciones educativas privadas que cuentan con un buen nivel académico pero la pensión educativa es mucho mayor. Por ejemplo: Punta Arenas, María de Fátima y Santa Rosa. Por lo que la mayor parte de los alumnos del nivel secundario se encuentran en esta Institución. Pero esta Institución, mantiene un elevado nivel académico ratificado últimamente a través del Premio a la Excelencia Educativa que la Universidad Privada de Piura otorga a los 28 mejores colegios a nivel nacional.

2.5.2. MEDIO INTERNO

a. ADMINISTRACIÓN

El personal de esta área colabora estrechamente con la Dirección, el personal docente, los padres de familia y el público en general, encargándose de las labores específicas de la gestión operativo-administrativa del Colegio, con eficiencia y eficacia. En este rubro se encuentran las siguientes personas:

Digna Emérita Alburqueque Vallejo

Haidee Anton Romero

Karen Zavala Gálvez

b. MARKETING O COMERCIALIZACIÓN

La I.E. se comercializa a través de los constates logros obtenidos. Mantiene un elevado nivel académico ratificando últimamente a través del Premio a la Excelencia Educativa que la Universidad Privada de Piura otorga a los 28 mejores colegios a nivel nacional. Así mismo, a través de la Prueba de Aptitud Escolar (PAE) aplicada por esta misma Universidad año tras año vienen ingresando un alto porcentaje de alumnos que por su desempeño en las aulas universitarias han permitido que a partir del año 2016 ingresen a esta casa de estudios el Tercio Superior de los egresantes de nuestra Institución Educativa. Igualmente, el año 2002 un alumno nuestro ganó una beca integral de estudios a través del Concurso “El estudiante del año” organizado por la Universidad “César Vallejo”.

El 2016 una alumna representó de manera internacional en Ecuador y EEUU en la Feria de Ciencia binacional e Innovación Perú.

Actualmente, cuenta con el sistema intranet, en donde los padres de familia pueden obtener las notas de sus menores hijos e información diversa de la I.E.

b. ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

La I.E. cuenta con un director, una subdirectora, 512 alumnos, 26 profesores. hay 15 aulas para los estudiantes, 2 auxiliares, 3 personas en administración, 5 personas de servicio. Además, existe 3 aulas auxiliares: taller de danzas, laboratorio de física, laboratorio de cómputo y 12 oficinas administrativas:

- Oficina APAFA y caja
- Oficina secretaría
- Oficina departamento de psicopedagogía
- Oficina de sub dirección
- Oficina de dirección
- Oficina sala de profesores
- Oficina de atención a los padres de familia
- Oficina de auxiliares.
- Oficina de toe
- Oficina de psicología
- Oficina de tópicos
- Oficina caseta de control

Cuentan con un plan de estudios con 40 horas pedagógicas.

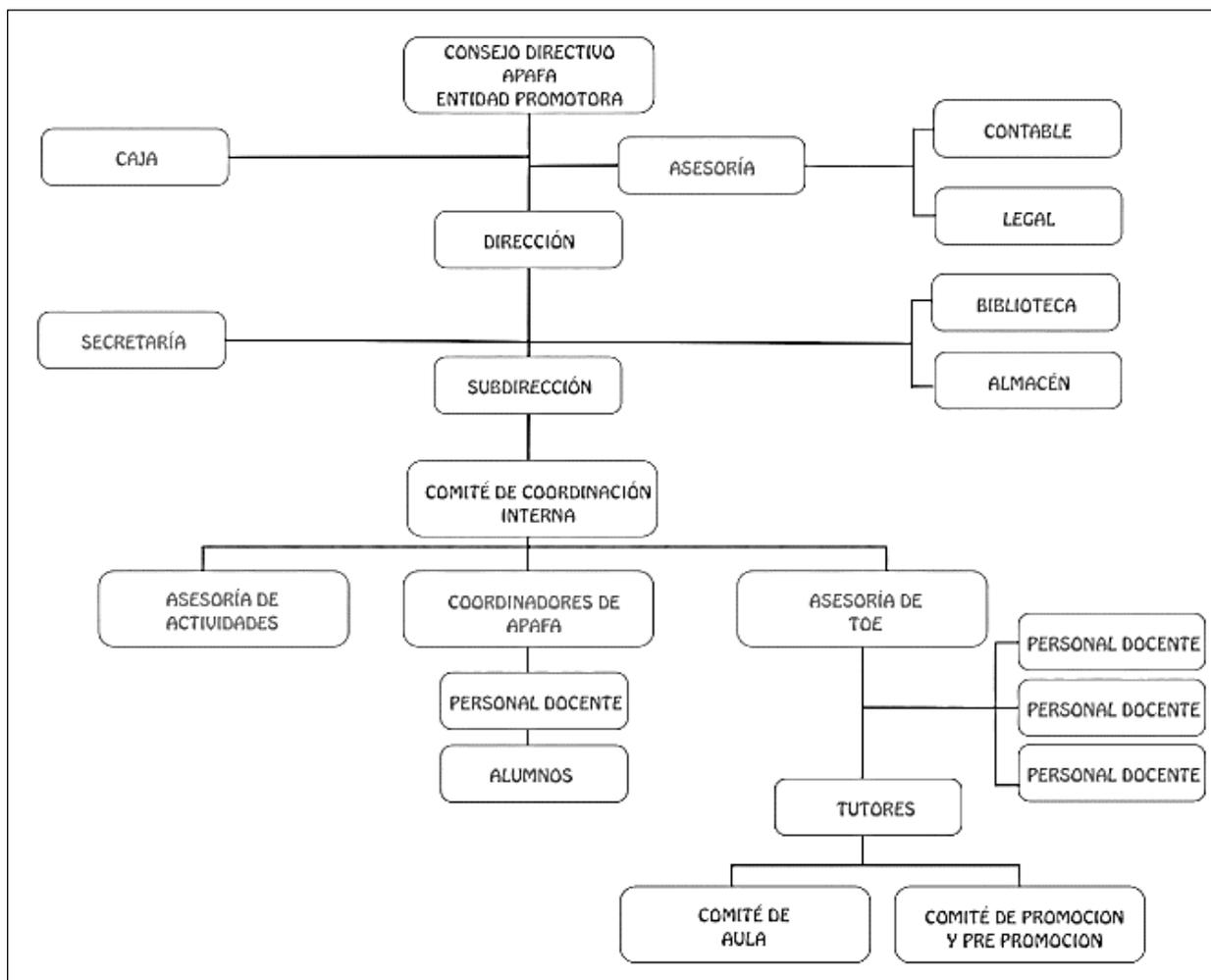


Imagen N° 1

Organigrama de la I.E.P. "Federico Villarreal"

Fuente: <http://www.iepfvillarreal.com/>

c. FINANZAS Y CONTABILIDAD

Los ingresos de la Institución educativa se ven afectados debido a la morosidad de los padres de familia. Ello ocasiona atrasos en el pago puntual a los docentes, quienes muchas veces tienen que esperar a que haya dinero en caja.

d. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La I.E. cuenta con sus docentes titulados y actualizados en forma permanente por el Ministerio de Educación pues la

mayoría pertenece al Estado y cuentan con capacitaciones de parte de ellos. Los padres de familia son atendidos por los docentes quienes brindan una hora disponible a la semana. Existen momentos de integración entre los miembros de la comunidad educativa, como, por ejemplo, se recuerdan fechas importantes y se celebran algunos cumpleaños, logros de la misma I.E.

e. INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

La I.E. brinda jornadas técnico-pedagógicas que permiten analizar el currículo y actualizar al docente para que innove en estrategias metodológicas.

La actualización se vale del currículo diversificado y contextualizado. Además de ello, busca la formación integral de los alumnos, permitiendo el desarrollo de las capacidades

También se toman en cuenta los contenidos transversales, pues ello facilita y mejora el análisis del quehacer educativo. Utilización de metodología activa en. Para ello, los docentes aplican metodologías de la enseñanza – aprendizaje idónea para capacitar a los alumnos y logren culminar sus estudios superiores con satisfacción.

f. TECNOLÓGICO

La I.E. no cuenta aún con ambientes idóneos para laboratorios de Química y Física. El equipo de impresiones (fotocopiadora) facilita el trabajo al docente con material didáctico. Cuenta con laboratorio de Cómputo con 40 máquinas modernas. En el taller de danzas se cuenta con un equipo de sonido, idóneo para las actuaciones. No se cuenta con micrófonos inalámbricos.

Cuenta con equipos de apoyo tecnológico: Fotocopiadora, computadoras en caja APAFA, Secretaría, Dirección y Subdirección.

2.6. Población objetiva

En la Región Piura, provincia de Talara, se encuentra la I.E.P. “Federico Villarreal”, un colegio dirigido al nivel secundario que alberga cerca de 500 alumnos entre varones y mujeres.

Con la finalidad de mejorar la gestión educativa, se analizó el liderazgo que presenta el director de dicha institución. Para ello, la investigación consistió en el recojo de información a 35 trabajadores, más la propia percepción que tiene el director de esta casa de estudios.

2.7. Estrategias de mejora a la situación encontrada

2.7.1. Estrategia FO: Actualización docente para ocupar cargos directivos

Objetivo: Preparar a los docentes, por medio de capacitaciones solicitadas a UGEL o a la misma entidad, para asumir cargos directivos.

a. Descripción de la estrategia:

Con la presente estrategia y, tomando en cuenta que en la I. E. investigada, el director es elegido de acuerdo a los años de experiencia laboral o propuesta mayoritaria de los docentes y padres de familia sin tomar en cuenta su nivel de formación académica o preparación para el cargo, se busca que los docentes, desde su formación y experiencia, logren contar o

desarrollar el perfil requerido, recibiendo la adecuada preparación, en relación a las funciones, el perfil, la ética con a que debe contar un directivo para que, de esta manera, logren mantener un adecuado nivel de desempeño, que sea un líder del cambio, que mantenga buenas relaciones con los demás miembros de la comunidad educativa. Todo ello con la finalidad de que los futuros directivos se desempeñen de la mejor manera posible y puedan realizar una buena gestión que permita que la entidad que tengan a su cargo mantenga el prestigio que ya se tiene ganado en la provincia de Talara.

Estará dirigida a todos los docentes de la I.E., puestos que todos están llamados a ser directivos, quienes tendrán la oportunidad de asistir a las capacitaciones tres veces al mes. De esta manera, lo que pretende es que todo el personal además de ser eficaz aumente su nivel de eficiencia. Por todo ello, se propone gestionar a UGEL o la misma entidad, una serie de capacitaciones de óptima calidad que respondan a los valores, conocimientos y necesidades de la sociedad peruana, para que todos sean capaces de asumir cargos directivos para dirigir y liderar la gestión educativa.

b. Programa estratégico:

FASE DE INICIO:

- Propuesta de capacitación docente:
 - Solicitar una reunión con los directivos y APAFA para gestionar la aprobación de capacitación docente.
 - Establecer una reunión con los docentes para dar a conocer los temas y las fechas de capacitación que tenga que ver con los procesos de enseñanza y liderazgo.
- Organización de la capacitación:

- Buscar a los especialistas para los talleres y charlas respectivas.

FASE DE DESARROLLO:

- Participación de todo el personal docente:
 - Capacitación para asumir cargos directivos a todo el personal, a través de material impreso y tecnológico.
 - Evaluación de los docentes después de la capacitación para comprobar su aprendizaje.

FASE DE FINAL:

- Selección de personal que cuenten con el perfil requerido.
- Capacitación y formación del personal elegido.
- Certificación.

c. Responsable

- Equipo directivo
- APAFA

d. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
Propuesta de capacitación docente.	■																							
Organización para capacitación		■	■	■																				
Capacitación a todo el personal					■	■	■	■																
Evaluación del personal									■				■				■				■			
ACTIVIDADES	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			

Selección de personal																										
Capacitación y formación del personal																										
Certificación																										

e. Presupuesto

DESCRIPCIÓN	COSTO
Costo de capacitación docente	S/. 50.00
Capacitación a todo el personal	S/. 2.000.00
Selección de personal	S/. 50.00
Certificación del personal	S/. 150.00
Capacitación y formación del personal	S/. 1.000.00
Certificación	S/. 200.00
TOTAL	S/. 3.450.00

f. Viabilidad

El plan de viabilidad para preparar a los docentes, por medio de capacitaciones solicitadas a UGEL o a la misma entidad, para asumir cargos directivos, está garantizado porque responde a una necesidad planteada por los propios docentes y directivos. Además, se cuenta con los tiempos y los espacios para su desarrollo. Los gastos son regularmente elevados, pero se necesita invertir para mejorar y lograr una gestión de calidad. Todo ello es importante para complementar la formación docente pues para llegar ser directores se necesita de una adecuada preparación. De la misma manera, permitirá que todos los docentes se perfeccionen para ocupar cargos jerárquicos o directivos.

Para ello, se contará con los especialistas correctos, en el lugar apropiado, con las personas idóneas quienes contribuirán con su experiencia y conocimiento al buen funcionamiento de la entidad educativa.

g. Mecanismo de control

Con el fin de confirmar si la estrategia planteada dará resultados exitosos, es importante analizarlos a través de indicadores:

- La participación de los docentes a la capacitación: por medio de un control de asistencia, de acuerdo a los días pactados.
- El diseño del programa de capacitación: Por medio de la secuencia de temas y la duración de cada uno.
- Evaluación de la capacitación por especialistas de prestigio.
- Satisfacción de los docentes con los temas asignados.
- Nivel de conocimiento y aprendizaje.
- Informe de capacitación por parte de los docentes.
- Certificación de participación a la capacitación.

2.7.2. Estrategia DO: Programa de formación sobre liderazgo transformacional.

Objetivo: Planificar y ejecutar un programa de formación sobre liderazgo transformacional.

a. Descripción de la estrategia:

Tomando en cuenta que no desempeñamos inmersos en un mundo competitivo que necesita de nuevos líderes comprometidos con impulsar el cambio, se busca, con la presente estrategia, planificar y ejecutar un programa que sirva de apoyo y complemento en la formación de los directivos sobre liderazgo transformacional, ya que ello va a contribuir al desarrollo de sus potencialidades, que puedan aportar lo mejor de sus conocimientos, habilidades, competencias, cultura, compromiso y experiencias a la entidad educativa, favoreciendo el vínculo interpersonal entre ellos.

Se pretende, por ello, propiciar el ambiente adecuado para que un especialista brinde información sobre una serie de estrategias que los integrantes de la Institución deben conocer para poder ejercer adecuadamente sus funciones y dirigir asertivamente un determinado grupo aplicando este estilo de liderazgo. Todo ello permitirá la adecuada toma de decisiones y solucionar problemas de manera madura.

Este programa está dirigido a todos los docentes de la I.E., quienes tendrán la oportunidad de asistir al programa una durante 4 sesiones de 8 horas, los días sábados.

b. Programa estratégico:

- Propuesta del programa de liderazgo transformacional:
 - Solicitar una reunión con los directivos y APAFA para gestionar la aprobación del programa de liderazgo transformacional.
- Organización del programa:
 - Buscar a los especialistas para el presente programa.
 - Gestionar material necesario para el desarrollo del programa.
- Desarrollo del programa de liderazgo.
- Evaluación del programa.
- Certificación.

c. Responsable

- Equipo directivo
- APAFA

d. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	ENERO	EBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO

Propuesta del programa de liderazgo transformacional	■																				
Organización para el programa		■	■	■																	
Desarrollo del programa de liderazgo.				■			■			■					■						
Evaluación del programa.																				■	
Certificación.																					■

e. Presupuesto

DESCRIPCIÓN	COSTO
Propuesta del programa de liderazgo transformacional	S/. 10.00
Organización para el programa	S/. 1.000.00
Desarrollo del programa de liderazgo	S/. 100.00
Evaluación del programa.	S/. 50.00
Certificación.	S/. 120.00
TOTAL	S/. 1.280.00

f. Viabilidad

El plan de viabilidad para preparar a los directivos en liderazgo transformacional, por medio de un programa solicitado a la institución educativa, está garantizado porque responde a una necesidad planteada por los propios docentes y directivos. Además, se cuenta con los tiempos, un ambiente y una dinámica favorable al desarrollo de programas de formación. Los gastos son regularmente elevados, pero se necesita invertir para desempeñar la gestión educativa con un estilo de liderazgo transformacional. Todo ello es importante para complementar y optimizar su desempeño laboral.

Para ello, se contará con los especialistas correctos, en el lugar apropiado, con las personas idóneas quienes contribuirán con su experiencia y conocimiento al buen funcionamiento de la entidad educativa.

g. Mecanismo de control

Con el fin de confirmar si la estrategia planteada dará resultados exitosos, es importante analizarlos a través de indicadores:

- La participación de los directivos al programa: por medio de un control de asistencia, de acuerdo a los días pactados.
- El diseño del programa: Por medio de la secuencia de temas y la duración de cada uno.
- Evaluación del programa por especialistas de prestigio.
- Satisfacción de los directivos con los temas asignados.
- Nivel de conocimiento y aprendizaje.
- Informe del programa por parte de los directivos.
- Certificación de participación a la capacitación.

2.7.3. Estrategia FA: Ejecución del coaching y mentoring

Objetivo: Implementar y fortalecer en los directivos nuevos métodos que sirvan de apoyo a los docentes que tienen a cargo.

a. Descripción de la estrategia:

Con la presente estrategia, se busca dotar y reforzar en los directivos con nuevos métodos de mejora y apoyo a los docentes que tienen a su cargo. Ello se realizará a través del coaching y mentoring; ya que estos buscan en todo momento aumentar las aptitudes profesionales de los líderes y poder ayudar a sus seguidores en las necesidades que presentan. El coaching va a auxiliar al personal a aumentar su productividad laboral y adaptarse a los cambios. Para ello, se deberá educar a las personas implicadas en la proactividad, de tal manera que sea capaz de tomar decisiones innovadoras que conlleve a mejoras en la calidad y permitan alcanzar los objetivos propuestos. Con el mentoring, una persona con experiencia laboral, a través de la confianza y respeto, va a acompañar a los demás en su

desarrollo personal y profesional, aprovechando los talentos que posee que permitan el crecimiento de la organización.

Se pretende, por ello, propiciar el ambiente adecuado para que un especialista, a través de su asesoría y consejería se encargue de implementar el liderazgo en la gestión que ejerce el director (o los directivos) con estos métodos actuales que se emplean ya en algunas empresas exitosas, enfocados hacia el logro de los objetivos institucionales. Por ello, se partirá del análisis de la problemática presentada encaminada a la solución o quien a través del análisis de la problemática pretenderá para solucionar y evitar futuros problemas. Posteriormente, el director se convertirá en el nuevo coaching y mentor que se encargará de encaminar a su grupo docente, siguiendo la cadena de aprendizaje.

Este programa está dirigido al director (coordinadores de área y subdirectora) de la I.E., quienes tendrán la oportunidad de asistir al programa una durante 4 sesiones de 8 horas, los días sábados.

b. Programa estratégico:

- Propuesta de participación en el taller de coaching y mentoring:
 - Solicitar una reunión con los directivos y APAFA para gestionar la aprobación del programa de liderazgo transformacional.
- Organización del taller:
 - Buscar a los especialistas para el presente programa.
 - Gestionar material necesario para el desarrollo del programa.
- Desarrollo del taller:
 - Evaluación de la situación actual: analizar las acciones que llevaron a la situación actual y cómo estas afectaron.
 - Lluvia de ideas para buscar alternativas más amplias de solución. definir las metas.
 - Alternativas para alcanzar las metas propuestas.

- Analizar las alternativas más viables a alcanzar el objetivo propuesto.
- Generar un plan de acción que lleva a la aplicación de las medidas que se priorizaron para la obtención de las metas.
- Sesiones que estén orientadas a facilitar la ejecución de dicho plan
- Evaluación del taller por parte del especialista a cargo.
- Certificación.

c. Responsable

- Equipo directivo
- APAFA

d. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	ENERO				EBRERO				MARZO				ABRIL			
Propuesta de participación en el taller de coaching y mentoring.																
Organización del taller.																
Desarrollo del taller.																
Evaluación del taller por parte del especialista a cargo.																
Certificación.																

e. Presupuesto

DESCRIPCIÓN	COSTO
Propuesta de participación en el taller de coaching y mentoring.	S/. 50.00
Organización del taller.	S/. 1.000.00
Desarrollo del taller.	S/. 80.00
Evaluación del taller por parte del especialista a cargo.	S/. 20.00
Certificación.	S/. 200.00

TOTAL	S/. 1.350.00
--------------	--------------

f. Viabilidad

El plan de viabilidad para preparar a los directivos en talleres de coaching y mentoring se realizará con la finalidad de fortalecer el trabajo diario guiado por el director. Este taller está garantizado porque responde a una necesidad planteada por los propios docentes y directivos. Además, se cuenta con los tiempos, un ambiente y una dinámica favorable al desarrollo de programas que complementan la formación de los directivos en beneficio de los docentes y de la institución en general. Los gastos son regularmente elevados, pero se necesita invertir para desempeñar de la mejor manera posible la gestión educativa. Todo ello es importante para complementar y optimizar el desempeño laboral.

Para ello, se contará con los especialistas correctos, en el lugar apropiado, con las personas idóneas quienes contribuirán con su experiencia y conocimiento al buen desarrollo del taller.

g. Mecanismo de control

Con el fin de confirmar si la estrategia planteada dará resultados exitosos, es importante analizarlos a través de indicadores:

- La participación de los directivos al programa: por medio de un control de asistencia, de acuerdo a los días pactados.
- El diseño del programa: Por medio de la secuencia de temas y la duración de cada uno.
- Evaluación del programa por especialistas de prestigio.
- Satisfacción de los directivos con los temas asignados.
- Nivel de conocimiento y aprendizaje.
- Informe del programa por parte de los directivos.
- Certificación de participación a la capacitación.

2.7.4. Estrategia DA: Jornadas de reflexión

Objetivo: Realizar jornadas de reflexión para solucionar diversas problemáticas.

a. Descripción de la estrategia:

Las jornadas de reflexión resultan ser beneficiosas para determinar fallas y enmendar errores en el trinomio educativo: docentes, alumnos y padres de familia, suscitados durante la ejecución de los aprendizajes.

A través de las de las jornadas de reflexión se pretende solucionar diversas problemáticas que presenta la I.E. en los diversos entornos académicos, para que, a pesar de los agentes externos, se logren fortalecer, mejorar los logros educativos por medio de la integración, promoviendo la creatividad, innovación y predisposición al cambio. Para ello es importante que participen todos los docentes y directivos para que juntos logren establecer metas.

Ello no necesita de la asesoría de un especialista externo, pues son los mismos docentes y los directivos quienes conocen la realidad educativa. Por ello, se partirá del análisis de la problemática para proponer alternativas de solución.

Estas jornadas se deberán realizar al finalizar cada bimestre, es decir 4 veces durante el año lectivo (cada dos meses)

b. Programa estratégico:

ANTES DE LA JORNADA DE REFLEXIÓN

- Presentación de informe:

Informe presentado por el director sobre el desempeño docente y los logros de aprendizaje alcanzados por los estudiantes.

PREPARACIÓN DE LA JORNADA DE REFLEXIÓN.

- Elaboración del plan de trabajo de la jornada de reflexión.
- Preparación los materiales y el ambiente donde se desarrollará la jornada de reflexión.

DURANTE LA JORNADA DE REFLEXIÓN (EJECUCIÓN)

- Análisis de resultados y de los factores que influyen en ellos.
- Planteamiento de metas, acciones y estrategias de mejora para solucionar problemas con alumnos y entre docentes.
- Establecimiento de compromisos de parte de los directivos, docentes y padres de familia (registrado en acta).
- Después de las decisiones tomadas y los compromisos asumidos en la Jornada: Se implementa y revisa periódicamente el cumplimiento de las acciones de mejora.
- Se realizan otras jornadas de reflexión con los padres y madres de familia, los estudiantes o las autoridades de la comunidad.

DESPUÉS DE LA JORNADA

- Inclusión de las acciones de mejora acordadas en la jornada de reflexión en el PAT de la institución educativa.
- Implementación y monitoreo de acciones.

c. Responsable

- Equipo directivo

d. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	MAYO				JULIO				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
Presentación de informe																

Elaboración del plan de trabajo de la jornada de reflexión																				
Preparación los materiales y el ambiente donde se desarrollará la jornada de reflexión.																				
Ejecución de la jornada de reflexión																				
Después de la jornada																				

e. Presupuesto

DESCRIPCIÓN	COSTO
tación de informe	S/. 20.00
ación del plan de trabajo de la jornada de reflexión	S/. 70.00
ación los materiales y el ambiente donde se desarrollará la jornada de reflexión.	S/. 100.00
ón de la jornada de reflexión	S/. 400.00
és de la jornada	S/. 100.00
TOTAL	S/. 690.00

f. Viabilidad

El plan de viabilidad para llevar a cabo las jornadas de reflexión de manera bimestral se realizará con la finalidad de intercambiar ideas y experiencias en relación a la mejora de los aprendizajes y de la convivencia educativa. Para ello, se tomarán en cuenta las características y el contexto que presenta la organización, concentrando sus esfuerzos en disminuir los problemas suscitados.

Además, estas jornadas responden a la necesidad planteada por los propios docentes y directivos. Hay que añadir que se cuenta con los tiempos, un ambiente, una organización previa y

una dinámica favorable al desarrollo de dichas jornadas que enriquecen el aprendizaje y la convivencia entre docentes. Los gastos responden a la inversión que toda institución debe realizar para que las funciones sean desempeñadas de la mejor manera posible.

Este plan es viable ya que la I.E. cuenta con los recursos: materiales, tecnología indispensable para que se lleva a cabo con éxito.

g. Mecanismo de control

Con el fin de confirmar si la estrategia planteada dará resultados exitosos, es importante analizarlos a través de indicadores:

- Control de asistencia de los docentes y directivos, de acuerdo a los días pactados.
- Aplicación de estrategias, reconociendo los aciertos y limitaciones.
- Cumplimiento de compromisos asumidos, identificando fortalezas y debilidades.
- Cumplimiento de las metas trazadas.
- Informe de la jornada de reflexión por parte de los directivos.

Tabla resumen de las estrategias y costos

RESUMEN		
ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR		COSTOS
ESTRATEGIA FO	Propuesta de capacitación docente	S/. 3,450.00
	Capacitación a todo el personal	
	Selección de personal	
	Evaluación del personal	

	Capacitación y formación del personal	
	Certificación	
ESTRATEGIA DO	Propuesta del programa de liderazgo transformacional	S/. 1,280.00
	Organización para el programa	
	Desarrollo del programa de liderazgo	
	Evaluación del programa.	
	Certificación.	
ESTRATEGIA FA	Propuesta de participación en el taller de coaching y mentoring.	S/. 1,350.00
	Organización del taller.	
	Desarrollo del taller.	
	Evaluación del taller por parte del especialista a cargo.	
	Certificación.	
ESTRATEGIA DA	Evaluación interna de la mype	S/. 690.00
	Diseño de estrategias	
	Selección de estrategias	
	Poner en marcha las estrategias	
	Evaluación de las estrategias	
	Control y supervisión de las estrategias	
TOTAL		S/. 6,770.00

Fuente: Cotizaciones de las actividades

V. CONCLUSIONES

1. El Liderazgo Transformacional ejerce una influencia significativa en la gestión educativa de la I.E.P. "Federico Villarreal de la ciudad de Talara. Este estilo de liderazgo va a fortalecer positivamente la gestión educativa, ayudando a enriquecer los procesos pedagógicos, administrativos e institucionales, logrando armonía entre los agentes educativos, que permitan la satisfacción de las necesidades de la comunidad. La característica de este estilo de liderazgo que más se manifiesta es la influencia idealizada, seguida de la influencia inspiracional y algo de influencia intelectual.

Por tanto, en la medida que el director evidencie un mayor liderazgo transformacional, mejor será calificada su gestión educativa.

2. El Liderazgo transaccional ejerce una influencia significativa en la gestión educativa de la I.E.P. "Federico Villarreal de la ciudad de Talara, ya que se centra en la supervisión, organización y todo el desempeño del grupo. Para ello, hace falta una buena actitud capaz de influir en los demás y por supuesto, facilidad de palabra para mantener el ánimo de sus seguidores. Este tipo de liderazgo también puede mejorar la gestión educativa de la institución.

3. El Liderazgo laissez faire ejerce una influencia significativa en la gestión educativa de la I.E.P. "Federico Villarreal de la ciudad de Talara. Este tipo de liderazgo se relaciona con una gestión deficiente o muy deficiente. En su minoría, aquellos directivos que presentan este tipo de liderazgo lograrán realizar una buena gestión educativa.

4. El liderazgo del director influye significativamente en la calidad de la gestión educativa de la I.E.P. "Federico Villarreal" de la ciudad de Talara. Los tres estilos de liderazgo se relacionan con la gestión educativa, el estilo transformacional es el que más se relaciona, ya que es este el que va a permitir enriquecer los procesos pedagógicos, administrativos e institucionales a fin de responder a las necesidades del contexto. Una buena gestión debe ser capaz de trazar objetivos institucionales claros y estrategias para lograr satisfacer las demandas de la comunidad a la que responde.

VI. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda capacitar de manera continua a docentes y directivos de la I.E. solicitando el apoyo de especialistas, a través de talleres, charlas, jornadas de reflexión, programas que ayuden a mejorar aspectos pedagógicos que contribuyan al desarrollo profesional.
2. Se recomienda no precipitarse a la toma de decisiones poco asertivas, ya que estas pueden llevar a incrementar el nivel de errores. Para ello es necesario que el director, como líder, sepa guiar al grupo en cuanto al problema relacionado con la contaminación.
3. Los especialistas contratados deben potenciar el tema de liderazgo en todos los integrantes de la I.E., empezando por el director a través de clases prácticas que permitan aplicar las estrategias aprendidas de forma teórica.

4. Permitir programas de capacitación continua en el nuevo enfoque a los docentes y personal directivo de la institución, con la finalidad de innovar en estrategias de aprendizaje y asumir con liderazgo su desempeño laboral.
5. Incrementar de forma novedosa las charlas o escuelas de padres orientadas a sensibilizar el valor de la educación y a priorizar necesidades. Esto es un factor sumamente importante ya que los padres de familia deben reconocer que cumplen el papel primordial como protagonistas del aprendizaje de sus hijos. Sin su apoyo, todo lo inculcado sería en vano.
6. Realizar jornadas de reflexión e integración para el personal docente (Taller de relaciones humanas). Con ello se llevará a cabo un mejor trabajo en equipo en donde se tomarán en cuenta todas las opiniones como ideas complementarias al cambio.
7. Elaborar y repotenciar de manera anual el plan de emergencias, tratando de verificar los resultados obtenidos en los años anteriores, con la finalidad de enfrentar eventos internos o externos que causan daño a las personas.
8. Para que la Institución Educativa mantenga su calidad educativa, se recomienda armonizar un buen clima laboral a través de viajes de integración, en donde sus miembros puedan comunicarse para el trabajo en equipo. Además, el director debe propiciar las buenas relaciones, sabiendo escuchar a las personas de su entorno educativo en un ambiente empático y mayor conocimiento de las normas educativas.

VII. REFERENCIAS

- Ayoub, J. L. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana: Metodología y resultados de una investigación empírica*. México, D. F.: Manufactured and published by.
- Barber, M y Mourshed, M (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos*. Santiago: Preal y Cinde.
- Bas, B. (2000). *El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden*. Bilbao. Deusto.
- Castillo Ortiz, Alicia (2005). *Liderazgo administrativo: reto para el director de escuelas del siglo XXI*. Cuaderno de Investigación en la Educación.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración (5ª. ed.)*. Bogotá. Mc. Graw – Hill Interamérica.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá. Mc. Graw – Hill Interamérica.

Claver, E. & Gonzáles, M. R. (1994). *Tecnologías de la información para la automatización de oficinas*.

Diccionario de la lengua española. (23ª. ed.) (2014).

Freire, S & Miranda, A (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima. Grupo de análisis para el desarrollo.

García Leyva, L. *Gestión educativa*. Portal educativo. Ciudad de La Plata, Argentina. (Consultado 22/12/07). Disponible en: <http://www.prismaseducativos.com.ar/index2.htm>.
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3958/cptj1de1.pdf;jsessionid=17A67ECC5159A41613A15C8C094A20D3?sequence=1>

García, J. (2013). *Estudio diagnóstico para determinar el perfil de liderazgo del gerente y de sus colaboradores en la gerencia operativa, según el modelo de rango completo de Bass y Avolio: caso de una empresa industrial química en coatzacoalcos*. Veracruz, México. Disponible en <http://xn--caribea-9za.eumed.net/modelorango-completo-bass-avolio/>

Gioya, P. y Rivera, J. (2008). *Menos líderes, más liderazgo*. Madrid, España: LID Editorial Empresarial.

Goleman, D. (2008). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós. [Versión en línea] Recuperado el 10 de noviembre de 2012, de la <http://books.google.com.mx/books?id=x8cTlu1rmA4C&pg=PA75&dq=capacida+de+motivarnos+a+nosotros+mismos,+de+perseverar&hl=es&sa=X&ei=RIGhULD4K-i7igKsnYD4Dg&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false>

- Haro, M., Klajn, D., López, G. y Morando, A. (2010). *Psicología social*. Madrid, España: Editorial Médica Panamericana, S.A.
- Hernández, F y Baptista (6ta Edición 2014). *Metodología de la Investigación*. Edición McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A. de CV
- Hernández y Rodríguez, S. (2002). *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia* 5a. ed. México. Mc Graw Hill
- Huici, C., et al. (2012). *Psicología de los grupos*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Jiménez, I. V. (2008). *Análisis de cinco desafíos en el ejercicio de la administración educativa*. Revista electrónica "actualidades Investigativas en educación", volumen 8 número 1. Costa Rica. INIE
- Llopies Vañó, F., Molina Azorín, J. y Tarí Guilló, J. J. (1996). *Necesidad de un enfoque estratégico para mejorar la competitividad de las pymes: una aproximación desde la teoría de la ventaja competitiva y la importancia de los intangibles*. Comunicación presentada al VI Congreso Nacional de ACEDE, Septiembre, La Coruña, 734-747.
- Lussier, R. & Achua, Ch. (2007). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades (2ª. ed.)*. México, D.F. Thomsom.
- Manes, J. M. (2011). *Gestión estratégica para instituciones educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional (2da ed.)*. Buenos Aires, Argentina. Granicia S.A.
- Montaño Larios, J. (2016). *La calidad es más que ISO 9000*. Bloomington. Palibrio
- Murillo, F. (2008). *Enfoque, situación y desafíos de la investigación sobre eficacia escolar en América Latina y el Caribe*. En Rosa Blanco (Coord.) *Eficacia*

escolar y factores asociados en América Latina y El Caribe. Santiago. Orealc-Unesco; LLECE.

O. Clúa y Asociados (2003). *Diamantes ejecutivos.* México. Selector.

Pascual, R., Villa, A, y Auzmendi, E. (1993). *El liderazgo transformacional en los centros educativos.* Bilbao. Mensajero.

Ramos, M. A. (2005). *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir.* Valencia, España: Universitat de Valencia.

Reyes Ponce, A (2001). *Administración de Empresas – Teoría y práctica: Segunda parte.* Buenos Aires. Limusa.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional.* Naucalpan de Juárez, México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Salovey, P. y Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality.* New York. Univerty of New Hampshpire.

Salovey, P. y Mayer, J. D. (1997). *What is emocional intelligence?* New York. Harper Collins.

Sergiovanni, T. (2001). *Leadership what's in it for schools?* London. Routledge Falmer.

Siliceo, A., Angulo, B. & Siliceo, F. (2001). *Liderazgo, el don del servicio.* México, D.F. Mc. Graw – Hill Interamérica.

Tarí Guilló, J (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva.* Alicante. Universidad de Alicante.

Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, Centro universitario de educación a distancia (1990 - 1991). *Administración Educativa*. Tegucigalpa M.D.C., Honduras. Fondo Editorial.

Uribe, M. (2007). *Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de la fundación Chile*. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 5 (5e), 149-156. Referencia electrónica, recuperado el 24 de abril del 2012, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/551/55121025022.pdf>

Yarce, J. (2001). *El líder se hace*. Cómo desarrollar el espíritu del liderazgo. Bogotá: Instituto Latinoamericano de Liderazgo ILL.

VIII. ANEXOS



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN – PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ADULTOS
TALARA**

Anexo 1. Instrumento A. Cuestionario aplicado a los docentes y personal administrativo de la I.E.P. “Federico Villarreal” de Talara

Nº de cuestionario

Respetado trabajador:

Reciba un afectuoso saludo. El presente cuestionario se realiza con fines académicos para recabar información relacionada con el **LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA** que presenta el director en la I.E.P. “Federico Villarreal” de la ciudad de Talara. La información que se obtenga servirá de soporte para dicha investigación. Todas sus respuestas son anónimas. Se agradece de antemano su valiosa colaboración.

INSTRUCCIONES: Les presento unos ítems de un cuestionario. Usted deberá seleccionar, marcando con una X la opción de las cinco alternativas presentadas, según la escala de medición.

Escala de medición:

¡Siempre 5	Casi siempre 4	A veces 3	Muy pocas veces 2	Nunca 1
------------	----------------	-----------	-------------------	---------

ÍTEMS	SI E M P R E	C A S I S I E M P R E	A V E C E S	M U Y P O C A S V E C E S
EL DIRECTOR DE LA I.E. DONDE LABORO...	5	4	3	2
1. Me brinda apoyo cuando se da cuenta de mis sacrificios en el trabajo.				
2. Me provee de diversas maneras de ver los problemas.				
3. Solo intercede cuando los problemas son graves.				
4. Concentra su interés en actividades no acordes a lo pronosticado.				
5. Se involucra mínimamente en temas significativos.				
6. Transmite sus valores y principios.				
7. Está ausente cuando más se le requiere.				
8. Toma en cuenta diversos puntos de vista para corregir inconvenientes.				
9. Mira el futuro con optimismo.				
10. Me ocasiona satisfacción de trabajar con él.				
11. Individualiza sus obligaciones cuando determina los fines.				
12. Interviene solo cuando la situación ha empeorado.				
13. Conversa apasionadamente sobre las obligaciones que deben ser cumplidas.				
14. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.				
15. Destina temporadas a instruir y capacitar a su grupo de docentes.				
ÍTEMS	SIE M P R E	CAS I S I E M P R E	A V E C E S	MUY P O C A S V E C E S
EL DIRECTOR DE LA I.E. DONDE LABORO...	5	4	3	2
16. Fija los estímulos para la obtención de metas.				
17. Evidencia su inclinación por la expresión: "No tengo que sanear aquello que no he deteriorado"				
18. Prioriza los intereses de su equipo, dejando de lado los suyos, buscando el bienestar ajeno.				
19. Mayormente me considera de forma particular y no como parte de un equipo.				
20. Manifiesta que se debe intervenir solo en la gravedad de las dificultades.				
21. Ha conseguido mi respeto por su manera de conducirse.				

22. Muestra sumo interés en la resolución de inconvenientes, faltas o reclamos.					
23. Contempla aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.					
24. Hace un minucioso seguimiento de las fallas detectadas.					
25. Manifiesta autoridad, seguridad y confianza.					
26. Muestra una decisiva percepción del futuro.					
27. Informa de manera regular las fallas cometidas para superarlas.					
28. Escasamente toma determinaciones.					
29. Estima qué carencias y capacidades me hacen distinto a los demás.					
30. Me presenta diversos puntos de vista de ver los problemas.					
31. Me brinda apoyo para enriquecer mis aptitudes (talentos)					
32. Propone nuevas formas de perfeccionar las tareas.					
33. Tarda en dar respuesta a asuntos sumamente importantes.					
34. Resalta la importancia del trabajo colectivo.					
35. Manifiesta su agrado cuando cumplo con lo proyectado.					
36. Manifiesta fe y seguridad de que los objetivos serán consumados.					
37. Logra satisfacer mis necesidades laborales.					
38. Emplea los más convenientes estilos de liderazgo.					
39. Me estimula a ejecutar más de lo pronosticado.					
40. Manifiesta su autoridad.					
41. Trabaja conmigo amablemente.					
42. Incrementa mis anhelos de conseguir el éxito.					
43. Logra la eficiencia de la institución.					
44. Aumenta mi esfuerzo y motivación.					
45. Lidera o dirige un equipo activo.					
ÍTEMS	SIE MPR E	CAS I SIE MPR E	A VE CE S	MUY POC AS VEC ES	
EL DIRECTOR DE LA I.E. DONDE LABORO...	5	4	3	2	1
46. Involucra al equipo docente en la planificación de las programaciones curriculares.					
47. Verifica oportunamente que exista coherencia entre lo previsto en la programación curricular y los resultados en el aprendizaje.					
48. Promueve espacios para la formación en servicio de los docentes.					
49. Busca fortalecer permanentemente las capacidades pedagógicas de los docentes.					
50. Realiza propuestas para la realización de cursos de perfeccionamiento, dentro del establecimiento, que sean un aporte en las prácticas creativas de los docentes.					

51. Conversa en equipos, por área curricular, sobre las decisiones para la mejora de los aprendizajes tras analizar los resultados de la evaluación.					
52. Asegura la disponibilidad de recursos pedagógicos que favorezcan el desarrollo de la creatividad de profesores y alumnos.					
53. Se ocupa de las necesidades del personal docente, apoyando y motivando el desarrollo de su perfil creativo.					
54. Evalúa la adquisición de recursos pedagógicos pertinentes que complementen las prácticas creativas de los docentes.					
55. Promueve y acepta el surgimiento de equipos de trabajo de profesores que busquen fomentar el potencial creativo entre los docentes.					
56. Desarrolla un sistema de retroalimentación con el equipo de profesores sobre sus prácticas pedagógicas para fomentar la creatividad.					
57. Tiene un conocimiento claro de los objetivos administrativos del plantel.					
58. Está convencido de que el personal del centro educativo está preparado para realizar sus funciones satisfactoriamente.					
59. Tiene en claro las metas de corto y mediano plazo del plantel.					
60. Verifica el cumplimiento de los objetivos previstos en la programación curricular, en las diferentes áreas.					

DATOS GENERALES

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem y marque con X la opción más apropiada sobre lo que se le solicita.

<p>1. Sexo:</p> <p>a) Masculino..... <input type="checkbox"/></p> <p>b) Femenino..... <input type="checkbox"/></p> <p>2. Edad:</p> <p>a) Entre 20 a 30 años..... <input type="checkbox"/></p> <p>b) Entre 31 a 40 años..... <input type="checkbox"/></p> <p>c) Entre 41 a 50 años..... <input type="checkbox"/></p>	<p>5. ¿Cuántos años ha gozado de la gestión del director actual?</p> <p>a) Menos de 6 meses..... <input type="checkbox"/></p> <p>b) De 1 a 2 años..... <input type="checkbox"/></p> <p>c) De 3 a 5 años..... <input type="checkbox"/></p> <p>d) Más de 5 años..... <input type="checkbox"/></p>
---	--

<p>d) Más de 51 años..... <input type="checkbox"/></p> <p>3. Experiencia laboral en la I.E.:</p> <p>a) De 1 a 5 años..... <input type="checkbox"/></p> <p>b) De 6 a 10 años..... <input type="checkbox"/></p> <p>c) De 11 a 15 años..... <input type="checkbox"/></p> <p>d) De 16 a 20 años..... <input type="checkbox"/></p> <p>e) Más de 20 años..... <input type="checkbox"/></p> <p>4. ¿Cuál es el cargo que ocupa en la I.E.P.?</p> <p>a) Docente de área y tutor..... <input type="checkbox"/></p> <p>b) Solo docente de área..... <input type="checkbox"/></p> <p>c) Coordinador de área y/o TOE.... <input type="checkbox"/></p> <p>d) Auxiliar..... <input type="checkbox"/></p> <p>e) Otros..... <input type="checkbox"/></p>	<p>6. ¿Ud. ha desempeñado la función de directivo alguna vez?</p> <p>a) Sí..... <input type="checkbox"/></p> <p>b) No..... <input type="checkbox"/></p> <p>7. ¿Cuál es el grado académico que presenta actualmente?</p> <p>a) Título pedagógico..... <input type="checkbox"/></p> <p>b) Bachiller..... <input type="checkbox"/></p> <p>c) Licenciado..... <input type="checkbox"/></p> <p>d) Magíster..... <input type="checkbox"/></p> <p>e) Otros..... <input type="checkbox"/></p>
---	---

CUESTIONARIO POR DIMENSIONES

I. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

I.1. Influencia idealizada

La influencia idealizada refuerza en los líderes admiración, respeto y confiabilidad. El seguidor asume compartir el riesgo, la ética, principios y valores del líder.

- 6.- Transmite sus valores y principios.
- 10.- Me ocasiona satisfacción de trabajar con él.
- 14.- Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.
- 18.- Prioriza los intereses de su equipo, dejando de lado los suyos, buscando el bienestar ajeno.
- 21.- Ha conseguido mi respeto por su manera de conducirse.
- 23.- Contempla aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.
- 25.- Manifiesta autoridad, seguridad y confianza.
- 34.- Resalta la importancia del trabajo colectivo.

I.2. Motivación inspiracional

En la inspiración motivacional el seguidor atribuye una motivación en el logro de retos al líder. Además, se atribuye al líder el entusiasmo y optimismo desarrollado por todos los seguidores.

- 9.- Mira el futuro con optimismo.
- 13.- Conversa apasionadamente sobre las obligaciones que deben ser cumplidas.
- 26.- Muestra una decisiva percepción del futuro.
- 36.- Manifiesta fe y seguridad de que los objetivos serán consumados.

I.3. Estimulación intelectual

Considerada como la motivación del líder en innovación y creatividad asumida por cada seguidor al enfrentar un problema. Las nuevas ideas de solución son solicitadas a los seguidores quienes se comprometen con el proceso de encontrar una solución.

- 2.- Me provee de diversas maneras de ver los problemas.
- 8.- Toma en cuenta diversos puntos de vista para corregir inconvenientes.
- 30.- Me presenta diversos puntos de vista de ver los problemas.
- 32.- Propone nuevas formas de perfeccionar las tareas.

I.4. Consideración individualizada

En la cual los líderes prestan atención a las necesidades individuales de crecimiento del seguidor mediante la asesoría. Las nuevas oportunidades de aprendizajes son creadas en un clima de crecimiento atendiendo las necesidades y deseos reconocidos en cada seguidor.

- 15.- Destina temporadas a instruir y capacitar a su grupo de docentes.
- 19.- Mayormente me considera de forma particular y no como parte de un equipo.
- 29.- Estima qué carencias y capacidades me hacen distinto a los demás.

31.- Me brinda apoyo para enriquecer mis aptitudes (talentos).

II. LIDERAZGO TRANSACCIONAL

II.1. Recompensa contingente

El líder y el seguidor acuerdan qué debe hacerse para alcanzar la recompensa o evitar la sanción. Los seguidores continúan si sienten el intercambio transparente y las distribuciones otorgadas equitativamente.

1.- Me brinda apoyo cuando se da cuenta de mis sacrificios en el trabajo.

11.- Individualiza sus obligaciones cuando determina los fines.

16.- Fija los estímulos para la obtención de metas.

35.- Manifiesta su agrado cuando cumplo con lo proyectado.

II.2. Dirección por excepción activa

El líder dirige su atención hacia los errores cometidos por un trabajador para tomar las acciones correctivas necesarias. Se enfatiza en el desempeño de cada trabajador (colaborador) el cual es monitoreado para encontrar sus errores.

4.- Concentra su interés en actividades no acordes a lo pronosticado.

22.- Muestra sumo interés en la resolución de inconvenientes, faltas o reclamos

24.- Hace un minucioso seguimiento de las fallas detectadas.

27.- Informa de manera regular las fallas cometidas para superarlas.

III. LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE

III.1. Dirección por excepción pasiva

El líder asume una actitud de espera en el error del trabajador (colaborador) para luego corregirlo.

3.- Solo intercede cuando los problemas son graves.

12.- Interviene solo cuando la situación ha empeorado.

17.- Evidencia su inclinación por la expresión: "No tengo que sanear aquello que no he deteriorado".

20.- Manifiesta que se debe intervenir solo en la gravedad de las dificultades.

III.2. Dejar hacer

- 5.- Se involucra mínimamente en temas significativos.
- 7.- Está ausente cuando más se le requiere.
- 28.- Escasamente toma determinaciones.
- 33.- Tarda en dar respuesta a asuntos sumamente importantes.

III.3. Esfuerzo extra

- 39.- Me estimula a ejecutar más de lo pronosticado.
- 42.- Incrementa mis anhelos de conseguir el éxito.
- 44.- Aumenta mi esfuerzo y motivación.

III.4. Eficacia

- 37.- Logra satisfacer mis necesidades laborales.
- 40.- Pone de manifiesto su autoridad.
- 43.- Logra la eficiencia de la institución.
- 45.- Lidera o dirige un equipo activo.

III.5. Satisfacción

- 38.- Emplea los más convenientes estilos de liderazgo.
- 41.- Trabaja conmigo amablemente.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**UNIVERSIDAD CÉSAR
VALLEJO – FILIAL PIURA**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Anexo 2. Instrumento B. Guía de entrevista

REALIZADA AL DIRECTOR DE LA I.E.P. “FEDERICO VILLARREAL”

FECHA: 05 de julio del 2017

HORA DE INICIO: 10: 50 a. m

HORA DE TÉRMINO: 11:25 a.m.

PREGUNTAS:

1. ¿Cuál es su nombre?

Mi nombre es Óscar Gerardo Sánchez Rodríguez.

2. ¿Cuántos años se viene desempeñando como director de esta I.E.?

Como director de esta prestigiosa I.E. "Federico Villarreal" ya tengo 3 años que estoy a cargo de la dirección del plantel.

3. ¿Qué fortalezas y debilidades presencia usted en el PEI de la Institución educativa donde labora?

Considerando este proyecto educativo institucional es un documento que en primer lugar caracteriza a una institución, en segundo lugar, aparte es flexibilidad y sobre todo que es el documento que encamina nuestro trabajo pedagógico en consideraciones no todo es perfecto en dentro de ese ámbito siempre tenemos algunas deficiencias, debilidades como es natural. Pero sí quiero remarcar que las debilidades y fortalezas más afloran las fortalezas, sin embargo, dentro de las debilidades que tenemos, estas debilidades se dan tanto en lo que es el personal administrativo personal de apoyo e incluso también en los padres de familia y en los alumnos que son los agentes principales de la educación.

4. ¿Cómo planea fortalecer las debilidades del PEI?

Estas debilidades se presentan en nuestro proyecto generalmente que está encaminado a fortalecer en el sentido permanente e ir evaluando el proceso y la ejecución de nuestro proyecto en función a los que vamos evaluando a través del método dowing como ya lo estamos trabajando con nuestro personal docente es que una vez hecho este proyecto lo estamos ejecutando, luego estamos verificando como está yendo en el transcurso entre todo el personal y luego ver de qué manera nosotros podemos mejorar y cuáles son las principales problemáticas que se pueden presentar en el proceso para luego volver nuevamente a actuar frente a esas debilidades. Eso es el mecanismo que ha

estimado conveniente trabajar tanto con el personal docente, personal administrativo, los padres de familia y los alumnos. De esa manera estamos encaminando de una manera generalizada las deficiencias para nuestro proyecto.

5. ¿Cada cuánto tiempo se programan reuniones con el equipo docente?

En el año se programan reuniones que se hacen en forma general pero también se hacen reuniones de acuerdo a las necesidades que va teniendo en la ejecución del trabajo pedagógico en base a estas reuniones están obligadas a encaminar nuestro trabajo y sobre todo ver qué cosas se pueden mejorar en base a estas puesto que van aflorando en el personal docente las reuniones a partir de ser programadas en el año. Se programan dos o una reunión cada mes. También se tienen reuniones que se realizan dentro de lo que está programado con la finalidad de mejorar algunas actividades que se quieran ejecutar.

6. ¿Cuenta con una agenda definida en las reuniones o los puntos son planteados de acuerdo a los requerimientos o problemas que se presenten en la I.E.?

La gente ya está definida en lo que es evaluar el mejoramiento de los aprendizajes, la agenda está planteada en base a los objetivos de nuestro proyecto institucional pero sin embargo unos apuntes involucran otros que necesitan inmediata atención en base a esa atención son que se colocan los puntos más específicos en las reuniones con nuestros docentes.

7. ¿Cuáles son los asuntos que generan mayor conflictividad en las reuniones con sus docentes?

Mayormente, no tanto conflictos, sino tal vez unas diferencias en puntos de vista o en las ideas que ellos propongan. Cuando es reunión docente no las considero conflictivas sino es cuestión de ideas y principio; sin embargo, lo que sí hay que evaluar es que al final se llega a un acuerdo de manera democrática porque se expone las propuestas y en base a estas propuestas se llegan a tomar las decisiones más pertinentes.

8. ¿Cómo es su relación con los trabajadores del plantel?

Desde mi punto de vista y manera personal la relación es muy buena, buena en el sentido de amistad en lo laboral y en ello se ve el respeto la consideración y

sobre todo el entusiasmo de hacer las cosas bien de parte de todo el personal tanto docentes administrativos y de apoyo y en esa parte no tengo ningún tipo de inconveniente.

9. ¿De qué manera verifica Ud. el cumplimiento de los objetivos previstos en la programación curricular en las diferentes áreas?

Los cumplimientos de estos objetivos se han previsto durante la programación en diferentes áreas se determinan en primer lugar a través del proceso de monitoreo. El proceso de monitoreo es un plan que se ha elaborado previamente y en base a ese proceso hago una ficha de observación. Vamos viendo cuáles son los logros y dificultades que están teniendo los maestros en su trabajo pedagógico. Por otra parte, la supervisión y evaluación de los docentes de tal manera que los elaboran sus instrumentos, como elaboran sus fichas técnicas que van a trabajar sus prácticas en el ámbito pedagógico con los alumnos. Al final de bimestre, evaluamos los resultados que son finales y en base a estadísticas lo calificamos en diferentes grupos. Alumnos que están en inicio de aprendizaje y alumnos que tienen logro destacado y eso se va cuantificando para poder nuevamente con los docentes analizar los resultados para luego tomar las medidas correctivas y de esa manera verificamos el avance.

10. ¿Quiénes monitorean el dictado de clases de la plana docente?

Está bajo responsabilidad de dirección y subdirección por ser la autoridad educativa que está directamente ligado al que ha sido técnico pedagógico, pero yo también participo en este monitoreo en observación de las clases de los docentes mayormente la subdirección es la que monitorea y juntos analizamos las fichas de desempeño.

11. ¿A través de qué documentos se realiza el monitoreo pedagógico?

En una ficha de observación en la cual se toman diferentes criterios donde su objetividad no es ver la actitud del maestro sino ver los logros ver la capacidad que tiene para motivar al estudiante al aprendizaje y para ver que ello sea significativo.

12. ¿Con qué frecuencia Ud. revisa las planeaciones de clase a los maestros?

Tengo la información de docentes que presentan su sesión de aprendizaje y eso es un acuerdo institucional donde deben presentar en el transcurso de la semana con anticipación sus sesiones. Algunos docentes no la elaboran, pero la gran mayoría lo tiene, lo que se monitorea es el proceso que ellos siguen teniendo en consideración de los momentos básicos y en lo que estamos tratando.

13. ¿De qué manera Ud. promueve el compromiso y la participación de los docentes en las actividades de tipo académico y social?

Mayormente, eso lo promovemos en la implementación de las áreas y convocamos al personal docente a trabajar de manera horizontal y articulada. Y esto lo hacemos mediante proyectos. Uno de ellos es el proyecto de robótica educativa, tratamos de articularlo con las áreas de comunicación y matemática de tal manera que los docentes han recibido una capacitación no muy profunda, pero tienen idea de cómo se puede desarrollar las habilidades de los estudiantes. Por otro lado, se trabaja concursos de capacitación. lamentablemente, todavía no se ha realizado por razones de que las clases se tuvieron que suspender y ha habido mucho problema al iniciar el año académico.

14. ¿Significa que sí hay un interés por lograr fortalecer esas capacidades pedagógicas de los docentes?

Ese interés es relevante y fortalece las capacidades. Implica asegurar el éxito en el logro de los objetivos que nos hemos trazado.

15. ¿Qué recomendaciones proporciona a los docentes para mejorar sus planeaciones semanales (redacción de objetivos, diseño de actividades, uso de materiales didáctico, agrupamiento de los alumnos para trabajar los temas, atención a los estudiantes con alguna dificultad, la evaluación del tema, etc.)?

Yo lo que recomendaría es revisar la bibliografía, actualizarse en lo que es la información, utilizar su tecnología de la información y que siempre las clases sean de tal manera que el agente participativo directo sea el estudiante, eso es lo que siempre se recomienda a los docentes.

16. ¿Cómo se realiza la contratación del personal docentes?

Se realiza a través de una convocatoria abierta y la evaluación interviene el ente promotor que son los padres de familia en coordinación de dirección y

subdirección para la evaluación e incluso se considera a un profesor de la capacidad para que pueda dar sus aportes y su opinión.

17. ¿Qué perfil debe tener un docente para formar parte de esta I.E.?

Un docente innovador leal, que sea capaz de convivir con los demás, que tenga valores, principios, sobre todo ética profesional.

18. ¿De qué manera se evidencia la eficiencia en el rendimiento laboral de la plana docente?

Se ve a través de su puntualidad, a través del cumplimiento en sus sesiones de aprendizaje en sus programaciones y en las áreas que el ministerio está proponiendo a nivel nacional es una forma de ver el éxito, especialmente en las áreas de comunicación, matemática, historia y geografía. También son importantes educación física, artística, idiomas. Todo eso son evidencian a través de los logros al final del bimestre.

19. ¿Cada cuánto tiempo son capacitados los docentes de su institución educativa?

Se presenta dos veces al año, una al principio del año y la otra para ver los resultados. Normalmente en los meses de agosto y setiembre siempre se comparte los conocimientos a través de aprendizajes entre todos los docentes.

20. ¿Qué tipo de problemas en los docentes perjudican, mayormente, su desempeño laboral?

Lo que puede perjudicar es las inasistencias e impuntualidad. Un docente que no asiste consecuentemente está perjudicando a los alumnos y su desempeño laboral. A veces faltan por problemas de salud o familiares, razones que se pueden considerar como una deficiencia.

21. ¿En qué circunstancias Ud. considera que algún docente no está apto para trabajar en la I.E.?

Me gustaría que un docente cambie de actitud. Sabemos que somos seres humanos racionales y como seres tenemos la capacidad de entendimiento y cambio. Todos los docentes podemos invocar a que se alineen.

22. ¿De qué manera Ud. enfrenta y resuelve los problemas de los docentes desde el rol que usted ocupa?

Los problemas que se ven con los docentes son razonables y amicales, si se va a suscitar problemas con los docentes siempre hay que llevarlo a un nivel de la razón con entendimiento y eso da buenos resultados. Nosotros estamos aptos a cometer errores involuntarios, pero hay que saber que de los errores se aprende. Esos conflictos que se dan en una reunión se hacen ver cuáles son las debilidades y fortalezas que tiene esa persona.

23. ¿Cómo corrobora la buena salud física y emocional de sus trabajadores?

En la salud física hay docentes que tienen un tratamiento médico pero que no limita en un alto porcentaje que se pueda desempeñar en su quehacer pedagógico. Hay docentes que tienen que ausentarse por su tratamiento y esto perjudica ya que se pierde clase y el tiempo que se pierde no se recupera.

24. ¿Qué hace usted como director por la salud emocional de sus docentes?

Eso es manejar los temperamentos ya que emocionalmente todos somos sanos en ocasiones el trajín o el estrés se lleva al trabajo y eso perjudica porque puede quebrantar el clima institucional.

25. ¿Cómo motiva a sus docentes cuando hay malos resultados?

La única forma de motivar al docente es analizando dónde están los errores. Un docente villarrealino es capaz de hacer mejores cosas siempre y cuando se proponga a cada momento siempre se le motiva para que pueda avanzar y alcanzar sus metas.

26. ¿En qué condiciones se encuentra la infraestructura de la institución?

No tenemos una infraestructura en buenas condiciones ya que estamos muy cerca de la refinería en su proceso de ampliación hemos quedado en el corazón de ella y eso no es lo más indicado para un trabajo educativo. También tratamos de dar un ambiente agradable en el que se pueda tender al padre de familia y alumnos.

27. ¿Qué podría limitar su adecuada gestión en el colegio?

Puede ser la injerencia que pueden tener los padres de familia en la intencionalidad de tener un mejoramiento y esto influye en las decisiones que tomemos.

28. ¿Qué trabajo plantea para que, a pesar de las dificultades económicas y de relación, el ambiente sea favorable para todos en términos emocionales?

Tiene que haber un trabajo de buena convivencia, un trabajo donde podamos entender nuestra forma de ser y un trabajo de motivación.

29. ¿Considera Ud. que la metodología de trabajo es la más conveniente?

La metodología es muy particular en la institución educativa, pero buscamos mejoramientos y esos mejoramientos van por medio de reuniones entre todos los docentes.

30. ¿Cómo mejoraría la metodología de trabajo en la I.E.?

En primer lugar, en que las habilidades sociales sean fortalecidas incluso en los mismos maestros. Segundo, que los docentes estén permanentemente en capacitación haciendo un trabajo colegiado y ello ya está bien establecido y definido.

31. ¿Por qué cree Ud. que es importante ejercer adecuadamente el liderazgo en una I.E.?

Mientras haya un liderazgo adecuado puede encaminar y hacer las cosas bien y esto es importante ya que promueve el liderazgo en todos los agentes. Todos tienen el derecho de liderazgo desde el director, los docentes, los padres de familia hasta los alumnos.

32. ¿Cómo usted ejerce ese liderazgo?

Acompañando en las labores educativas y sobre todo compartiendo la inquietud que tengan con respecto a los proyectos de avanzar todos juntos.

33. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes en la conducción de su dirección y que deba resolver de manera inmediata y a largo plazo?

A veces se dan en la convivencia de los mismos maestros por razones de discrepancia a largo plazo a través de un programa previamente diseñado que ya se está diseñando con el departamento de psicología, incluso con los profesores de religión para limar las asperezas.

34. ¿Cuántos casos de bullying se han reportado en los dos últimos años aproximadamente?

En los dos últimos años que tengo a cargo la dirección no he tenido un reporte en el que se haya comprobado que haya casos de bullying. Sí se han dado casos pequeños en algunas veces que entre ellos se agreden.

35. ¿Cómo logra solucionar dichos casos?

A través de un proceso de orientación y de brindar tareas, ellos mismos toman conciencia de que ciertas aptitudes no son las más adecuadas y que tienen que entender que el cambio lo ejerce uno mismo.

36. ¿Para qué es necesario ejercer la gestión educativa con liderazgo?

Porque es la única forma de lograr las metas que nos hemos trazado y por ello hay que asumir posiciones y condiciones de liderazgo y el avance tienen que ser paralelo e incluso trabajar de manera democrática.

37. ¿Es necesario aplicar un liderazgo en donde se deba permitir cierta libertad a los docentes? ¿Por qué?

Efectivamente, pero no libertinaje. Es decir, dando flexibilidad para que puedan participar de una manera más efectiva.

38. ¿Qué recomendación o sugerencia le daría a los directores para que realicen una adecuada gestión educativa?

Una gestión es exitosa cuando el que está gerenciando una empresa o institución educativa tiene buenas relaciones con su personal y consideran que el trabajo en equipo es el trabajo que va a dar buenos resultados que sepan entenderse el uno al otro.

INFORME DE RESULTADOS DE LA GUÍA DE LA ENTREVISTA

La entrevista fue aplicada al director de la I.E.P. "Federico Villarreal" de la ciudad de Talara: Lic. Óscar Sánchez Rodríguez el día 05 de julio del presente año 2017 a horas 10:50 a.m., la misma que se realizó en la dirección del plantel de la institución mencionada. Actualmente, el licenciado Óscar tiene dos años y medio como director pues empezó su función en marzo del 2015.

A través de la presente entrevista, se pudieron recoger los diversos puntos de vista del entrevistado sobre la gestión realizada en dicha casa de estudios.

El director indicó que, efectivamente, en el ámbito pedagógico, existen algunas deficiencias tanto en la parte directiva, en el personal que labora y en los alumnos. Dichas debilidades se están pretendiendo subsanar a través de la identificación de la problemática existente, buscando las soluciones más idóneas entre docentes, alumnos y padres de familia. Para ello, se programan reuniones con los docentes de acuerdo con las necesidades más urgentes y a los objetivos propuestos en el proyecto institucional, pues es aquí donde se determina el realizar el monitoreo y acompañamiento a los docentes a través de la observación de clase y revisión de los instrumentos que utilizan con los alumnos. Este trabajo lo realiza el mismo director o la subdirectora quienes extienden una ficha de desempeño al personal. Además, el rendimiento laboral se observa en el aula a través del cumplimiento de las sesiones de aprendizaje, programaciones y los logros obtenidos a través de los

concursos diversos. Los resultados se observan al finalizar cada bimestre y se toman las medidas correctivas.

En cuanto al clima laboral, no considera que existan conflictos durante las reuniones con los docentes pues se llega a una solución de manera democrática a través de sus propuestas. Tampoco considera tener inconvenientes con el personal, más bien menciona tener muy buena relación con ellos, lo que se manifiesta a través de un trato respetuoso. Comunica que trata de manejar los distintos temperamentos de los docentes, que muchas veces se ve reflejado producto del estrés. Considera que existan algunas discrepancias en la convivencia con los docentes, pero se tratan de limar las asperezas con apoyo del departamento de psicología y religión.

Expone que sí promueve el compromiso y la participación de los docentes en actividades tanto de tipo académico y social mediante proyectos o capacitaciones. Uno de ellos es el proyecto de robótica que pretende ser articulada con las diferentes áreas. Para ello, los docentes llevaron una capacitación en este ámbito, aunque no de manera profunda, pero ello les ha ayudado a aportar en el desarrollo de las habilidades en los estudiantes. Las demás capacitaciones no se han realizado, como esperaba, debido a la suspensión de clases, producto del fenómeno de El Niño.

Opina que, generalmente, los problemas que se generan en la institución con los docentes se ven reflejados en su impuntualidad o en su ausencia al dictado de clases. Ello debido a que algunos docentes siguen un tratamiento médico. Pero considera a esta situación como una deficiencia ya que este tiempo perdido no se recupera y es perjudicial para la institución.

Otra deficiencia presentada en la I.E. es la deteriorada infraestructura debido a que el colegio se encuentra muy cerca de la refinería. Los trabajos hacen que las aulas vibren y estén en constante movimiento. Menciona que es probable que el otro año se realice la permuta del colegio a otro local menos perjudicial.

Asimismo, señala que su gestión se podría ver debilitada por la injerencia de los padres de familia y ello influye en las decisiones que él como director pueda tomar. A pesar de ello, declara que los problemas que se presentan siempre los soluciona

de manera razonable, pero les hace saber a sus colegas que de los errores también se aprende. También los motiva analizando donde están sus faltas para que puedan avanzar y alcanzar sus metas.

Entre las recomendaciones que brinda es que los docentes deben revisar bibliografía, que se actualicen en las tecnologías de la información para que las clases sean interactivas, que las habilidades sociales sean fortalecidas, que los docentes estén en constante capacitación haciendo un trabajo colegiado. Indica que un verdadero docente villarrealino debe ser innovador, leal, capaz de convivir con los demás, que tenga valores, principios y sobre todo ética profesional.

Considera que sí realiza un adecuado liderazgo por medio del acompañamiento en la labor educativa, compartiendo las inquietudes de los docentes con respecto a los proyectos, para lograr avanzar de manera igualitaria. Refiere que trata de solucionar los problemas de los educandos a través de la orientación y asignación de tareas para que los mismos alumnos se den cuenta de sus errores y asuman el reto del cambio.

Para finalizar, estos resultados servirán para poder establecer estrategias de refuerzo que permitan minimizar las deficiencias existentes con respecto al liderazgo en la gestión educativa de la institución, con la finalidad de mejorar los propósitos de la entidad educativa de manera eficaz y eficiente, contribuyendo al fortalecimiento de la satisfacción por parte de sus trabajadores y de esta manera se pueda cumplir con los objetivos planteados en esta investigación.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO – FILIAL PIURA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Anexo 3. Instrumento C. FOCUS GROUP

Institución Educativa : Federico Villarreal

Fecha de primera sesión : 07 de julio de 2017

Lugar : Auditorio de la I.E.P. Federico Villarreal

Número de participantes : 08 integrantes

Fecha de segunda sesión : 21 de julio de 2017

Lugar : Parque 22 - 09
Número de participantes : 10 integrantes
Moderadora : Cruz Quevedo, Danitza Paola

OBJETIVO

Analizar la influencia del liderazgo de los directivos en la gestión educativa de la I.E.P. "Federico Villarreal" de la ciudad de Talara en el 2017.

SALUDO:

Estimados docentes, reciban un cordial saludo y el agradecimiento por su asistencia y tiempo para la ejecución de este evento. Mi nombre es Danitza Paola Cruz Quevedo, estudiante del X ciclo de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad César Vallejo. Me es grato poder compartir con ustedes algunas interrogantes de investigación basadas en el liderazgo y la gestión ejercida por el director de la Institución educativa particular Federico Villarreal.

Tiempo estimado : 2 minutos

PRESENTACIÓN :

Actualmente, la calidad del servicio educativo es idóneo para el desarrollo de una comunidad. En ella, la gestión que realiza el director dentro de una entidad educativa es imprescindible los directivos, ya que sobre él recae la responsabilidad de liderar la institución educativa que tiene a su cargo hacia el logro del triunfo, de la calidad, productividad, eficiencia y eficacia educativa. Pero, algunas veces, la dirección de las instituciones recae en personas poco calificadas o preparadas profesionalmente.

Es por ello que se propone analizar el liderazgo del directivo en la gestión educativa, con la finalidad de mejorar los propósitos de la entidad educativa de manera eficaz y eficiente y conllevar al éxito educativo, incrementando, con su participación, la forma de organización y funcionamiento de la Institución, contrarrestando las

deficiencias existentes, en la comunidad educativa, contribuyendo al fortalecimiento de la satisfacción por parte de sus trabajadores y, por ende, de los clientes.

Tiempo estimado : 3 minutos

DINÁMICA: Presentación de cada uno de los participantes.

Tiempo estimado: 5 minutos

ACTIVIDAD: Se iniciará con la sesión de preguntas:

PREGUNTAS PARA DOCENTES

1. ¿Cuánto tiempo llevan laborando en la I.E. aproximadamente y cuál es la especialidad que desempeñan, actualmente en la I.E.?
2. ¿Cómo ha sido el crecimiento anual de los alumnos? ¿A qué creen que se deba esa situación?
3. ¿Cómo es el ambiente de trabajo que les proporciona la I.E.?
4. ¿Cómo perciben el clima institucional entre docentes? ¿A qué creen que se deba esta situación?
5. ¿Se realiza un trabajo en equipo para lograr los objetivos propuestos por la I.E.?
6. ¿El director ha gestionado proyectos de innovación para el mejoramiento educativo? ¿Cada cuánto tiempo lo realiza? Menciona alguno de ellos.
7. ¿El director de la I.E.?, toma en cuenta las decisiones de sus trabajadores para solucionar alguna dificultad?
8. ¿Las propuestas del director son acogidas de manera armoniosa por todos los integrantes de la I.E.? ¿Por qué?
9. ¿Sientes que en alguna oportunidad tus derechos no han sido respetados? ¿En qué momento? ¿Cómo te sentiste?

10. ¿Cómo incentiva el director a su personal frente a las dificultades?
11. ¿Los docentes se sienten motivados frente a los logros obtenidos? ¿Dichos logros son reconocidos por el director? ¿De qué manera?
12. ¿Alguna vez el director les ha sugerido la forma de realizar su trabajo (estrategias) o actividades para logren mejorar? ¿Cuáles han sido?
13. ¿Sabén la distinción entre jefe o líder?
14. ¿Se ejerce el liderazgo en este centro de trabajo? ¿Cómo es el liderazgo del director en la institución educativa donde laboran?
15. ¿Qué sugerencias pueden brindar para mejorar la gestión del director?

DESPEDIDA

Quedo muy agradecida con ustedes por haber compartido este tiempo; es muy valiosa su opinión para poder mejorar y ejercer con liderazgo la gestión educativa del colegio, así como lograr la satisfacción del cliente a través de la calidad brindada.

Tiempo estimado : 2 minutos

Materiales

- Proyector
- Folder de instrucción
- Lapiceros
- Trípticos, otros

Incentivo

- Break

SESIÓN 01

Muy buenas noches queridos compañeros, muchas gracias por su presencia pues sus aportes complementarán el trabajo de investigación. El tema a tratar es sobre liderazgo y gestión realizada en la institución educativa Federico Villarreal. Quisiera contar con cada uno de sus aportes.

En esta ocasión, quiero presentar a Yerica, Marisel, Hellen, Luisa, Daniel, Marco, Raymundo, Hernán. Todos somos colegas y conocemos el trabajo que realizamos a diario. El objetivo de esta técnica del Focus Group es analizar la influencia que tiene el liderazgo; es decir, cómo influye el liderazgo en la institución educativa.

Actualmente, no todo el quehacer educativo recae en el docente sino también en el director, quien cumple un papel imprescindible. Por ello, es necesario saber cómo ejerce el liderazgo el director para cumplir con los objetivos institucionales. Para ello, vamos a realizar una serie de preguntas. Recuerden que todas las preguntas son aceptables y válidas ya que corresponden a valiosos aportes.

¿Cuánto tiempo llevan laborando en la institución educativa, aproximadamente? (Sé que algunos llevan más años y otros han ingresado recién este año) ¿Qué papel desempeñan en la institución educativa?

- Yerica Zerpa: Tengo 20 años enseñando en esta institución educativa en el área de psicología.
- Marissell Agurto: Yo llevo laborando en la institución educativa tres meses y estoy a cargo del área de psicología.
- Helen Sandoval: Enseñó el área de comunicación y tengo aproximadamente cuatro meses.
- Luisa: Llevo laborando recién este año en esta prestigiosa institución.
- Daniel Ruiz: Llevo varios años trabajando la institución educativa.
- Marco Ulffe: de llevo trabajando 15 años y me desempeño como profesor de música.
- Raymundo Céspedes: Tengo una gran experiencia en el colegio de Villarreal desde el año 78 hasta el 84, de una forma interrumpida porque me fui a otro colegio, regresé en el año 93 y aproximadamente llevo 24 años trabajando y me siento orgulloso de pertenecer a un colegio de mucho prestigio y a trabajar con profesionales.
- Hernán Peña: Gracias por la invitación, ya estoy en el segundo año y me desempeño en el área de disciplina.

Gracias por sus respuestas. Sabemos que la institución educativa es como nuestro segundo hogar, ¿cómo ha sido el ambiente en la institución educativa y cómo se sienten trabajando en la institución?

- Marco: Desde que empecé como profesor a trabajar en la institución educativa, me sentí muy a gusto en el ambiente laboral. Siempre pasan altos y bajos, pero se resuelven con el apoyo de todos.
- Yerica: Estamos pasando por una etapa de adaptación pues hace dos años enseñaban profesores que tenían más de 10 años laborando y se están integrando otros profesores en el equipo de trabajo.

Gracias por las respuestas, hablando del clima laboral, de la relación entre los docentes, ¿cómo perciben el clima de la institución educativa? ¿Se trabaja en equipo?

- Daniel: Aquí todos somos una familia, nos apoyamos entre todos. Personalmente, me siento contento de los cinco años que llevo laborando y todo ese tiempo he sentido el apoyo de todos los profesores.
- Helen: Como docente nueva, he conocido a profesores que están dispuestos a apoyarnos. En cuanto a mi área, agradezco a profesores que me apoyaron, y, en el tema laboral, sí lo siento satisfactorio.
- Luisa: Recién tengo este año trabajando en esta institución educativa y me siento contenta de compartir nuevas experiencias, de aprender y enseñar y eso es bueno porque nos vamos a poder llevar todos bien entre colegas. Es satisfactorio trabajar en equipo porque cuando se hace, se comparten muchas experiencias.
- Raymundo: Quizá sea el profesor que tenga más experiencia en este colegio, pero la vida te va enseñando cuando compartes con otros profesores, aquellos que tienen carisma para representar al colegio. Recuerdo que el año pasado cuando vino la UGEL, usted (Refiriéndose a la moderadora) tenía todo programado y la eligieron al azar. Yo me enteré después de días de ello y la felicito porque tenía toda su carpeta de trabajo. Yo puedo tener toda la experiencia, pero ustedes (refiriéndose a los presentes), tienen el espíritu de jóvenes de ir adelante y eso yo lo respeto porque muchos tienen esa y ganas de seguir enseñando a esta nueva generación y respeto a todos mis colegas.

Muchas gracias profesor Raymundo, en realidad todos brindamos un gran aporte en general, tanto aquellos que tienen más años y como aquellos que recién han ingresado a esta casa de estudios y estamos aprendiendo bastante. Yo, al menos, aprendo de los que tienen más experiencia. Sabemos que ahora está la tecnología y que siempre estamos innovando. ¿El director ha gestionado algún proyecto para el mejoramiento institucional? ¿Son conocedores de algunos de ellos?

- Marco: Yo conozco y he visto, me consta que hace poco los alumnos tuvieron una capacitación. Precisamente poco a poco se van viendo estos resultados

porque hace poco los chicos han tenido una capacitación en Piura y en el poco tiempo se están notando los resultados.

- Daniel: En la parte tecnológica hemos avanzado mucho lo puedo decir yo porque, aparte de docente, soy ingeniero de sistemas y se puede decir que contamos con mucha tecnología en lo que son páginas web. Se hacen transmisiones en vivo mediante esta página se hace innovación en sala de cómputo tenemos una logística que no la tiene fácilmente cualquier colegio.
- Jessica: Con relación al sistema, el año pasado se han implementado las notas de los estudiantes y claves con las cuales se pueden acceder a las notas de sus hijos y es un gran avance que inició el año pasado creo que eso ha facilitado la relación con los padres.

La toma de decisiones es importante para solucionar algún problema. ¿Ustedes como trabajadores son tomados en cuenta en el momento de buscar una solución, sus decisiones son tomadas en cuenta por el director? ¿Piensan que el director por sí solo decide?

- Marco: Cada vez que terminamos el semestre, nos reunimos con el director para ver nuestras debilidades, para ver en lo que podemos cambiar en nuestro trabajo.

¿Significa que las decisiones son tomadas de manera armoniosa?

- Marco: Siempre hay un proceso y nosotros decidimos igual que el director.
- Helen: Yo he sido partícipe de cómo el director toma en cuenta nuestras decisiones y nos escucha.

¿Han sentido en algún momento que sus derechos no han sido respetados?

- Raymundo: Esta situación viene cambiando la trayectoria de los maestros. Los cambios se basan en las normas que se sujetan al docente y dejan en muy poco la liberación del alumno. Por ello es por lo que a veces el alumno hace cosas que no están dentro de la disciplina, tenemos que abstenernos a situaciones

normativas impuestas no sólo por el ministerio de justicia, educación, ya que ha habido problemas en los que un alumno se han peleado en la calle y han venido la fiscalía. Imagínense que tenga que entrar la fiscalía a un centro educativo. ¿Se dan cuenta en dónde estamos? estamos presionados por un sistema político y la política no entra en la educación. En la educación se hace lo hace el padre en el hogar. Por eso, lo que hacen los maestros y lo que hace el alumno, hay q valorarlo pues los valores se van perdiendo. Yo les he explicado a mis alumnos a aprovechar lo que ellos tienen.

Sabemos que en la institución educativa hemos obtenido muchos logros, muchos concursos. ¿De qué manera los directivos motivan a los docentes justamente cuando se hacen presentan estos logros, de qué manera se sienten motivados?

- Daniel: Cuando se ha participado en concursos, sea por una categoría, en una fase siempre, cuando se ha ganado y se le hace un reconocimiento al docente y al alumno en el estrado del colegio, frente a todo el público. Se le otorga un diploma al alumno de reconocimiento al mérito.

¿En el caso que se presenten dificultades, como nos motiva la institución educativa? Sabemos que no todos son logros, a veces también tenemos caídas.

- Marco: A veces se presentan problemas porque falta la logística necesaria y eso la misma subdirectora lo reconoce, nos motiva a adquirirla, que poco a poco vamos a ir adquiriendo esa logística.
- Raymundo: A veces el problema se presenta por la falta de lectura, los docentes ya no nos informamos y eso hace que la educación pierda su parte integral y pensamos que entre docentes no nos podemos ayudar por ser de otra área.

Gracias profesor muy valioso su aporte y dígame ¿el director le sugiere nuevas formas de trabajo con la finalidad de mejorar sus actividades?

- Hernán: En mi área, el director en ese sentido me ha ayudado bastante incluso en la forma de cómo ayudar a los alumnos y eso es lo que siempre esté pendiente, también me ha enseñado cómo trabajar en la institución educativa.

Me podría decir alguno de ustedes, ¿saben cuál es la diferencia entre ser jefe y ser líder?

- Marissell: El ser jefe es la siempre orden, pero ser líder es el que siempre lleva a trabajar en equipo, el director trabaja en equipo para el bienestar de los alumnos.

¿Se propicia el liderazgo en la institución educativa? ¿Y de qué manera?

- Marco: Sí, el director cuando ha visto nuestras dificultades no ha sido tajante si no te ayuda y eso es ser líder.
- Marissell: No sólo toma sus decisiones, sino que, con la ayuda de todos los docentes, llega a una conclusión.
- Hernán: Él siempre nos ha reunido para poder trabajar en equipo y llevar un solo objetivo.

¿Qué sugerencias pueden dar para que se pueda mejorar la gestión educativa?

- Luisa: Para mejorar tenemos que trabajar en equipo, no todo es bonito siempre van a ver dificultades, pero esas dificultades se logran superar en equipo.
- Raymundo: Me gusta ser directo y sincero, cuando no hay conexión se rompe el esquema de la institución educativa. El poder no es de la derecha ni de la izquierda para que el esquema esté roto, el poder va a depender de cada uno de nosotros. Debe haber conjugación para evitar las discusiones.

- Yerica: Esta institución educativa tiene una cara muy especial donde la parte administrativa es la APAFA y cambia cada año; por lo tanto, cada administración viene con sus ópticas de trabajo para apoyar a determinados estamentos. Eso crea inestabilidad incluso en las tareas educativas que se brindan en la institución educativa. Los hemos tenido ya casi dos años, su administración continúa y ya han aprendido a conocer las necesidades, pero afectan la parte de gestión porque se focalizan solo en algunos aspectos y en otros no, perjudicando el clima institucional donde las personas se sienten afectados laboralmente.

Quiero agradecer a todos por sus valiosos aportes, por haber dado un poco de su tiempo, sabemos que cada uno tiene sus labores, lo más importante es tratar de mejorar. Muchas gracias.

SESIÓN 02

Muy buenas noches estimados docentes, reciban un cordial saludo y agradecimiento por su asistencia, mi nombre es Danitza Paola Cruz Quevedo y estoy en el décimo ciclo de la Universidad César Vallejo, estudiante de la facultad de administración de empresas. Me es grato compartir con ustedes algunas interrogantes, basadas en la gestión y liderazgo del director en la institución educativa Federico Villarreal del año 2017. Actualmente sabemos que la calidad del servicio objetivo es idónea para desarrollar una comunidad. En ella el director es muy importante ya que debe desempeñarse como líder de su institución porque va a encaminarla hacia la calidad, hacia la eficiencia y eficacia. Pero esto muchas veces recae en personas que no han estado muy bien capacitadas ni preparadas de manera profesional. Es aquí donde surge esta problemática y se pretende analizar este liderazgo de la función educativa con la finalidad de mejorar los propósitos, ya que con su participación vamos a lograr fortalecer esta función y también lograr la satisfacción de los trabajadores.

Quisiera que cada uno de ustedes se presentara y respondan:

¿Cuánto tiempo llevan laborando en la I.E. aproximadamente y cuál es la especialidad que desempeñan, actualmente en la I.E.?

- Mi nombre es Janet Vallejos soy profesora de inglés del colegio Villarreal, tengo seis años laborando en esta institución.
- Tenga ustedes muy buenas noches, mi nombre es Mery Alburqueque, tengo seis años laborando en esta prestigiosa institución. Me desempeño como secretaria en el área administrativa.

- Mi nombre es Elvia Estrada, soy profesora de comunicación. Recién tengo un año trabajando en esta institución.
- Buenas noches, mi nombre es Karen Zavala. Tengo dos años trabajando en esta institución.
- Buenas noches queridos amigos, mi nombre es Doris Távora Angulo y llevo elaborando tres años en el colegio Villarreal.
- Muy buenas noches, mi nombre es María Elena Juárez. Soy profesora de educación física y llevo trabajando recién este año.
- Muy buenas noches, mi nombre es Karen Reyes. Soy profesora de Ciencia, Tecnología y Ambiente. Llevo trabajando dos años en esta institución.
- Muy buenas noches, mi nombre es Marco Mogollón y llevo laborando ya en esta institución ocho años en el área de EPT (Educación por el trabajo).
- Muy buenas noches, mi nombre es Víctor Vera, soy profesor de Ciencias Sociales y es el primer año trabajando en esta institución.
- Muy buenas noches soy el profesor Luis Cornejo, tengo tres años en esta institución. Soy profesor también de Historia, Geografía y Economía.

Quisiera hacerles algunas preguntas, espero me apoyen con sus respuestas, ya que su aporte va a complementar esta investigación.

¿Cómo ha sido el crecimiento anual de los alumnos? ¿A qué creen que se deba esa situación?

- Mery: Bueno, en estos años hemos logrado observar que ha aumentado la población con respecto a años anteriores. Esto se debe a la calidad de docentes que tenemos.
- Luis: Este año en comparación al 2016, el crecimiento de alumnos ha aumentado: antes teníamos algo de 415 alumnos, hoy tenemos 472 alumnos. Con eso hemos visto en aquel momento como señala la señora Mery es por la calidad educativa por el colegio por el prestigio que mantienen.

¿Cómo es el ambiente de trabajo que les proporciona la I.E.?

- Víctor: Entre colegas compartimos experiencias, nos apoyamos y nos apoyan las personas que ya tienen más años trabajando. Comparten sus saberes con nosotros, que recién hemos comenzado. Nosotros tenemos algo para aportar, usualmente, con ellos, por ejemplo alguna idea para mejora de la institución.
- Mery: Yo como administrativa y docente que llevo seis años en la institución, trato de compartir experiencias positivas que enriquezcan a los profesores nuevos. Siempre estamos ahí para poner nuestro granito de arena.
- Janet: Siempre nos apoyamos en todo para el bienestar y la mejora de nuestros estudiantes. Siempre tiene que haber alguna estrategia que nosotros podamos compartir, nos reunimos con los profesores de la misma área; en mi caso, con los profesores de inglés, siempre estamos al tanto del bienestar de nuestros alumnos.

¿Se realiza un trabajo en equipo para lograr los objetivos propuestos por la I.E.?

- Janet: Para la mejora nuestros estudiantes, siempre afianzando en ellos.
- María Elena: Sí, eso es lo más importante y se plasma en los concursos que se realizan a nivel de la provincia. El colegio, como siempre, se ha superado en todo lo que se ha propuesto. Este es mi primer año y ello se refleja en el trabajo en equipo.

¿El director ha gestionado proyectos de innovación para el mejoramiento educativo? ¿Cada cuánto tiempo lo realiza? Mencionen alguno de ellos

- Víctor: Se dio en algún momento algún reforzamiento para los profesores, pero, lamentablemente, por diversas situaciones, como el fenómeno de las lluvias, todo eso perjudicó y no se pudieron seguir realizando. Desde allí, lamentablemente, no se ha hecho nada. El capacitarnos ayudar a mejorar nuestra capacidad profesional, lamentablemente se quedó solo ahí y en papel y no se llegó a realizar.

¿El director de la I.E.?, toma en cuenta las decisiones de sus trabajadores para solucionar alguna dificultad?

- Víctor: Yo creo que en parte sí los toma en cuenta, pero el problema es que es muy flexible. El problema se genera cuando se encuentra con dos profesores que tienen dos opiniones distintas, ya que por tratar de beneficiar a uno toma malas decisiones. Digamos que no es neutral entre ambos, no equilibra la balanza.
- Luis cornejo: Claro, otro grupo de profesores puede ser perjudicado.
- Marco: A veces, las decisiones que toma el director de manera parcial hacia un grupo hacen que en la institución existan dos grupos que siempre van a tener opiniones distintas. Si hablamos de capacidades, a mi parecer, no ha llegado a la capacidad de poner a que estos dos grupos tengan algo en común y se pueda llegar a una mejor decisión, a una conciliación entre los grupos. Esto ocasiona problemas dentro de la institución, en distintos aspectos, a veces discrepancias que hay entre un grupo y otro.

¿Las propuestas del director son acogidas de manera armoniosa por todos los integrantes de la I.E.? ¿Por qué?

- Karen Reyes: Normalmente no porque siempre existen lo que son las disputas entre nosotros, siempre hay una contra, buscamos contradecirnos. A veces no respetamos lo que estamos diciendo.
- Mery: La convivencia es difícil y se está tratando de mejorar esa situación de las disputas.
- Karen Zavala: Eso nos dificulta, que los docentes coordinen con nosotros como secretarías asistentes. Nos es difícil a veces enterarnos de la situación. El problema es que no se coordina como esperamos.

**¿Sientes que en alguna oportunidad tus derechos no han sido respetados?
¿En qué momento? ¿Cómo te sentiste?**

- Víctor: Como docentes en algunos momentos sí. Hay personas que en algunos momentos no saben cómo tratar, no son tolerantes no son empáticos en decir las cosas, lanzan sus pensamientos sin saber que le va a faltar a algún docente. Creo que como docentes ellos saben cómo son nuestras obligaciones, y que se mejora con el diálogo y la comunicación. Pero en el colegio no hay un diálogo instaurado. Ello muchas veces dificulta bastante el trabajo en conjunto en el colegio.
- Marco: Claro. Si hablamos de derechos, muchos de nosotros no estamos ejerciendo el derecho a opinar como debería ser.
- Mery: Tomando la idea del profesor Marco. He podido apreciar por parte de los docentes que no tienen buen trato. Por ejemplo, a veces viene apurados a solicitar documentos y eso no está bien.

¿Cómo incentiva el director a su personal frente a las dificultades?

- Luis: No siento en particular una motivación directa, pues si se presenta un problema, él como director debería buscar solución al problema, pero más bien quiere que el profesor vea cómo solucionar el problema sin que él intervenga. Él evita tener conflictos con otras terceras personas. Por ejemplo: hace poco me pedía que hiciera un descargo con un documento, pero ello sería mucho mejor si se ejerciera el diálogo, ya que considero que es el mejor mecanismo de resolución de problemas.
- Mery: Eso también lo he podido apreciar yo, para la toma de decisiones no nos llaman para dialogar y buscar solución al problema. No hay participación con nosotros.
- María Elena: Es una persona muy pasiva para tomar las decisiones, no se atreve o no las hace para quedar bien con los grupos de docentes que hay (nuevos y antiguos). Él trata de mantenerse al margen como bien dice el profesor Luis. Deriva los problemas a otras personas, pero él nunca trata de solucionar problemas directamente o llamar a las personas y solucionarlos.
- Víctor: Yo creo que en parte juega aquí la estructura de la institución educativa, en donde los padres son los que tienen el control y el poder a diferencia de otras

instituciones educativas. En el estado no pasa eso; en los colegios particulares, usualmente, hay un promotor, pero aquí es un grupo de padres que varía anualmente. Yo como docente nuevo lo noto de esa manera. De repente, los directivos se sienten limitados porque a veces los padres o los mismos docentes vamos directamente hacia donde sí realmente nos van a solucionar los problemas que es la APAFA.

¿Los docentes se sienten motivados frente a los logros obtenidos? ¿Dichos logros son reconocidos por el director? ¿De qué manera?

- Janet: En mi caso, yo como docente ya tengo regular tiempo trabajando en esta institución he visto que bueno, hasta ahora no me reconocen en ningún momento con ningún logro y sin embargo ha ocurrido que hay profesores que recién entrado trabajar este año a esta institución, ya les dieron un reconocimiento. Nosotros como docentes nos preguntamos ¿por qué no nos dan un reconocimiento a nosotros que hemos obtenido muchos más logros? Yo puedo decir que a los docentes les falta apoyarnos, impulsarnos, motivarnos para hacer un trabajo mejor y no viendo como premian, injustamente, a otros profesores.
- Elvia: Bueno, yo escucho a los demás profesores que están dando su opinión. Es mi primer año en esta institución y he decidido dar todo de mí. De mí no dependen los reconocimientos que me estén dando, sino es el director que ha decidido darme un reconocimiento. A algunos colegas no les parece, pero lo siento mucho pues, para mí es un logro y trato de llevar bien las cosas a través de mi participación y dando apoyo al colegio. Tal vez eso es lo que ve el directivo en mí y por ello me han dado ese reconocimiento.
- Doris: Bueno, mi compañera tiene razón, los logros los triunfos que tú puedas tener, el reconocimiento te los da el director, pero también hay algo cierto: siempre en nuestro país debe haber democracia. Cuando hablamos de democracia es darle al pueblo lo que se merece de igual forma a todos. Y cuando nosotros vemos que unos profesores tienen logros en las diferentes disciplinas y nosotros no somos premiados, entonces llega la rivalidad, los rencores. Nosotros como docentes necesitamos un incentivo para desarrollar

un buen trabajo, pero no en base a las preferencias, sino en base a la democracia, a lo legal, a algo confiable. Por ejemplo, yo como profesora de comunicación he sacado adelante a mis aulas, he preparado mucho mis alumnos para los concursos y hemos ganado este año, los años anteriores, pero no se ha dicho mi nombre "Doris Távora", no se me ha reconocido en una actuación del lunes, sino que prácticamente se pasa desapercibido y eso no lo creo dable. A veces solo es matemáticas, matemáticas, matemáticas ¿y comunicación? No puede ser así.

- Elvira: Bueno contestando el comentario que está haciendo mi compañera, quiero decirles de que no es culpa mía. Yo recién he entrado al colegio entrando y lo que menos quiero es que ustedes tengan una mala imagen mía, sino que, repito, yo no tengo la culpa de que me den ese reconocimiento. Eso es lo que quería hacerles saber.

¿Alguna vez el director les ha sugerido la forma de realizar su trabajo (estrategias) o actividades para logren mejorar? ¿Cuáles han sido?

- Luis: En algunas ocasiones sí. Por ejemplo: cuando entró a observar mi clase, me hizo algunas observaciones, aunque como docente, esperé más, que sea más crítico a la hora de evaluarme para mejorar, Me gusta que alguien me corrija para poder mejorar como docente. El problema podría ser la escasa especialización. Pienso que tiene toda la intención, pero, lamentablemente, de intenciones no se gana.
- Doris: El alumno que destaca quiere más del docente. Es lo mismo, en nuestro caso, cuando a nosotros también nos evalúan una clase, queremos que no sea tan superficial, sino que sea un poco más profunda con lo que nosotros sabemos y que también que haya capacitaciones, pues no las estamos teniendo y esas las tiene que programar el director, nosotros sentimos que el director es como un títere.

INFORME DE RESULTADOS DE LA GUÍA DE FOCUS GROUP

1. ¿Cuánto tiempo llevan laborando en la I.E. aproximadamente y cuál es la especialidad que desempeñan, actualmente en la I.E.?

- En la primera sesión, el tiempo que llevan laborando en la institución educativa fluctúa entre uno a veinticuatro años.
- En la segunda sesión, el tiempo que llevan laborando en la institución educativa fluctúa entre uno a ocho años.

2. ¿Cómo ha sido el crecimiento anual de los alumnos? ¿A qué creen que se deba esa situación?

En ambas sesiones se manifiesta que la población estudiantil ha aumentado en comparación a los años anteriores.

3. ¿Cómo es el ambiente de trabajo que les proporciona la I.E.?

En ambas sesiones, los docentes manifiestan que sí existe un buen clima laboral ya que los docentes que llevan más años trabajando, comparten sus saberes y experiencias con los docentes que recién se han incorporado a la I.E. Generalmente, se reúnen por áreas, con la finalidad de mejorar los aprendizajes.

4. ¿Cómo perciben el clima institucional entre docentes? ¿A qué creen que se deba esta situación?

En ambas sesiones, manifiestan que existe un buen clima laboral ya que comparten entre ellos nuevas experiencias, se sienten apoyados el uno con el otro.

5. ¿Se realiza un trabajo en equipo para lograr los objetivos propuestos por la I.E.?

En ambas sesiones, los docentes manifiestan que sí se realiza un trabajo en equipo y ello ha contribuido a sobresalir en la provincia.

6. ¿El director ha gestionado proyectos de innovación para el mejoramiento educativo? ¿Cada cuánto tiempo lo realiza? Menciona alguno de ellos.

- En la primera sesión, manifiestan que sí se gestionaron proyectos en el ámbito tecnológico con los alumnos, se perfeccionaron las páginas web a través de las cuales se cuelgan las notas al sistema para que pueda ser accesible a los padres de familia.
- En la segunda sesión, se manifiesta que se pretendió dar alguna capacitación pero debido al fenómeno de El Niño, no se logró realizar.

7. ¿El director de la I.E.?, toma en cuenta las decisiones de sus trabajadores para solucionar alguna dificultad?

- En la primera sesión, manifiestan que el director sí toma en cuenta las decisiones de los trabajadores y por ello, cada vez que terminan el semestre, los docentes se reúnen con el director para ver las debilidades o lo que se puede cambiar en el trabajo diario.
- En la segunda sesión, manifiestan que el director es parcial y ello hace que haya dos grupos distintos, cada uno de los cuales mantiene puntos de vista diferentes. Esto ocasiona problemas dentro de la institución, en distintos aspectos, a veces discrepancias entre ellos.

8. ¿Las propuestas del director son acogidas de manera armoniosa por todos los integrantes de la I.E.? ¿Por qué?

- En la primera sesión, manifiestan que acogen las decisiones de manera armoniosa y sobre todo que lo escuchan.
- En la segunda sesión, los docentes declaran que no siempre son acogidas de forma armoniosa pues existen disputas entre ellos, ya que muchas veces no respetan lo que dicen. Y ello a veces se genera por la falta de coordinación.

9. ¿Sientes que en alguna oportunidad tus derechos no han sido respetados? ¿En qué momento? ¿Cómo te sentiste?

- En la primera sesión, los docentes mencionan que los derechos no son respetados desde el ministerio de educación, entre los mismos docentes y entre los mismos profesores con los alumnos. Todo ello sucede porque nos sentimos presionados el sistema.
- En la segunda sesión, los docentes manifiestan que en algunas oportunidades sus derechos no se han respetado, debido a la poca empatía y tolerancia que a veces existe entre ellos.

10. ¿Cómo incentiva el director a su personal frente a las dificultades?

- En la primera sesión, los docentes manifiestan que se motivan a través de los logros obtenidos, pues consideran que su esfuerzo es importante. A veces son llamados en frente de todos para recibir algún reconocimiento.
- En la segunda sesión, los docentes exponen que no se sienten motivados pues el director no soluciona los problemas, ya que deriva los problemas a otras personas y es aquí donde va perdiendo protagonismo en la misma institución.

11. ¿Los docentes se sienten motivados frente a los logros obtenidos? ¿Dichos logros son reconocidos por el director? ¿De qué manera?

- En la primera sesión, se manifiesta que sí se les da un reconocimiento a los docentes frente al público cuando han obtenido logros.
- En la segunda sesión, los docentes no se sienten motivados pues consideran que muchos de ellos obtuvieron logros y no fueron reconocidos frente a los demás. También mencionan que no se da la democracia pues, actualmente, hay trabajadores recién llegados, los cuales debido a su colaboración o apoyo extra que le brindan a la institución, se les brinda un reconocimiento y ello genera rivalidad entre las personas que sí se esforzaron en hacer un buen trabajo en un determinado momento, además de generar disconformidad.

12. ¿Alguna vez el director les ha sugerido la forma de realizar su trabajo (estrategias) o actividades para logren mejorar? ¿Cuáles han sido?

- En la primera sesión, los docentes señalan que sí les ha apoyado con los alumnos para mejorar su trabajo diario.
- En la segunda sesión manifiestan que solo lo ha hecho en algunas ocasiones, aprovechando los momentos en que monitorea las clases de los docentes, pero que, debido a la poca especialización, por parte del director, no lo hace de manera profunda sino superficialmente.

13. ¿Saben la distinción entre jefe o líder?

En ambas sesiones saben distinguir la diferencia entre ser jefe y ser líder. El primero es el que únicamente manda, solo da órdenes, y el segundo es aquel que sabe

cómo dirigir a un equipo de trabajo para bien de todos, guía a los docentes hacia unas metas concretas, trabaja y es parte del equipo.

14. ¿Se ejerce el liderazgo en este centro de trabajo? ¿Cómo es el liderazgo del director en la institución educativa donde laboran?

- En la primera sesión, consideran que sí se ejerce el liderazgo y ello lo manifiesta en el apoyo brindado frente a algunas dificultades.
- En la segunda sesión, consideran que no existe un liderazgo porque el director no se compromete con los objetivos de la institución, no lleva a una conciliación, no existe coordinación entre el equipo directivo y los docentes. Además, no considera los logros de los docentes.

15. ¿Qué sugerencias pueden brindar para mejorar la gestión del director?

- En la primera sesión, mencionan que debe existir un trabajo en equipo para poder superar las dificultades presentadas.
- En la segunda sesión, sugieren que se debe ser más rigurosos con los requisitos para escoger al director. También capacitar a todos los docentes en liderazgo, capacitar a los docentes en el ámbito pedagógico para saber llegar a los alumnos y mejorar los logros.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO – FILIAL PIURA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Anexo 4. Instrumento C. Guía de observación

**PARA DETERMINAR EL LIDERAZGO QUE EJERCE EL DIRECTOR EN LA
GESTIÓN EDUCATIVA DE LA I.E.P. “FEDERICO VILLARREAL” DE LA
CIUDAD DE TALARA**

NOMBRE DEL OBSERVADOR: DANITZA PAOLA CRUZ QUEVEDO

EMPRESA: I.E.P. “FEDERICO VILLARREAL” de la ciudad de Talara

FECHA: 14 de julio de 2017

DESCRIPCIÓN	Siempre	Casi siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca
> CLIMA INSTITUCIONAL					
El clima institucional entre los trabajadores es el idóneo.			X		
Las propuestas del director son acogidas de manera armoniosa por todos los integrantes de la I.E.			X		
Los trabajadores sienten que en alguna oportunidad sus derechos no han sido respetados por sus jerarcas.			X		
> PROYECTOS/ESTRATEGIAS					
El director ha gestionado proyectos de innovación para el mejoramiento educativo.					X
> TRABAJO EN EQUIPO					
Se realiza un trabajo en equipo para lograr los objetivos propuestos por la I.E.			X		
> SOLUCION DE PROBLEMAS					
El director de la IE. toma en cuenta las decisiones de sus trabajadores para solucionar alguna dificultad.			X		
> ESTILO DE GESTIÓN					

Los docentes se sienten motivados frente a los logros obtenidos.			X		
DESCRIPCIÓN	Siempre	Casi siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca
> ESTILO DE GESTIÓN					
El director incentiva a su personal frente a las dificultades.				X	
Los logros son reconocidos por el director.			X		
Al menos alguna vez el director les ha sugerido la forma de realizar su trabajo (estrategias) o actividades para logren mejorar.				X	
> LIDERAZGO					
Se ejerce el liderazgo directivo en este centro de trabajo			X		
> CONFIANZA					
El director manifiesta autoridad, seguridad y confianza.			X		
> RESPETO Y ADMIRACIÓN					
El director ha conseguido el respeto de su equipo de trabajo por su manera de conducirse.			X		
> PERFECCIONAMIENTO DE LAS TAREAS					
El director propone nuevas formas de perfeccionar las tareas.				X	
> ACTIVIDADES DE APOYO					
El director destina temporadas a instruir y capacitar a su grupo de docentes.					X
> IMPLICANCIA EN ASUNTOS IMPORTANTES					
El director está presente cuando más se le requiere.			X		
> EFICIENCIA					
El director logra la eficiencia de la institución.			X		
> PROGRAMACIÓN CURRICULAR					
El director verifica oportunamente que exista coherencia entre lo previsto en la programación curricular y los resultados en el aprendizaje.				X	
> EVALUACIÓN					
Los docentes conversan en equipos, por área curricular, sobre las decisiones para la mejora de los aprendizajes tras analizar los resultados de la evaluación.		X			

INFORME DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN

La guía de observación fue ejecutada por la autora de la tesis. Para ello, ha sido de mucha utilidad el trabajar en la misma institución educativa porque ello ha permitido obtener información directa.

En cuanto al clima institucional: a veces la relación entre los trabajadores es la idónea. De la misma manera, las propuestas del director a veces son acogidas de manera armoniosa por todos los integrantes de la I.E. y los trabajadores a veces sienten que en alguna oportunidad sus derechos no han sido respetados por sus jefes.

En cuanto a los proyectos o estrategias: el director nunca ha gestionado proyectos de innovación para el mejoramiento educativo.

En algunas oportunidades, se realiza un trabajo en equipo para lograr los objetivos propuestos por la I.E. y no siempre toma en cuenta las decisiones de sus trabajadores para solucionar alguna dificultad.

No siempre los docentes se sienten motivados frente a los logros obtenidos. Generalmente, muy pocas veces el director incentiva a su personal frente a las dificultades.

Además, en pocas oportunidades, los logros han sido reconocidos por el director. A pesar de ello, muy pocas veces les ha sugerido la forma de mejorar su trabajo.

A veces se ejerce el liderazgo directivo en este centro de trabajo, manifestado a través de la autoridad, seguridad y confianza, consiguiendo el respeto de su equipo, de trabajo por su manera de conducirse.

Muy pocas veces el director propone nuevas formas de perfeccionar las tareas ya que nunca destina temporadas a instruir y capacitar a su grupo de docentes.

También se menciona que en reducidas oportunidades el director está presente cuando más se le requiere. Por tanto, muy pocas veces logra verificar

oportunamente que exista coherencia entre lo previsto en la programación curricular y los resultados en el aprendizaje.

Se destaca que casi siempre los docentes conversan en equipos, por área curricular, sobre las decisiones para la mejora de los aprendizajes tras analizar los resultados de la evaluación.

ANEXO 5: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Titulo	Problema General	Objetivo General	Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición operacional	Indicadores		
<p>¿Cómo influye el liderazgo que ejerce el director en la gestión educativa de la I.E.P. "Federico Villarreal" de la ciudad de Talara en el 2017?</p>	<p>¿Cómo influye el liderazgo que ejerce el director en la gestión educativa de la I.E.P. "Federico Villarreal" de la ciudad de Talara en el 2017?</p>	<p>Analizar la influencia de liderazgo del director en la gestión educativa de la I.E.P. "Federico Villarreal" de la ciudad de Talara en el 2017</p>	<p>V1: Liderazgo</p>	<p>"Liderazgo es la influencia intrapersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana". (Chiavenato, 2000, pág. 54)</p>	<p>Transformacional</p>	<p>Tomando como referencia a (Pascual, Villa y Auzmendi, 1993:24), se evaluará el carisma, la consideración individual, la estimulación intelectual, inspiración motivacional y la tolerancia psicológica para lograr los objetivos de la organización. Por ello se empleará el cuestionario.</p>	<p>Valores</p> <p>Admiración y agrado</p> <p>Normas y deberes</p> <p>Confianza</p> <p>Respeto y admiración</p> <p>Rendimiento laboral</p> <p>Optimismo, motivación y entusiasmo</p> <p>Visión de futuro y altas expectativas</p> <p>Confianza en la consecución de metas y objetivos.</p> <p>Aporte de nuevos puntos de vista.</p> <p>Perfeccionamiento de tareas.</p> <p>Actividades de apoyo: monitoreo y acompañamiento individualizado.</p> <p>Contribución individual al equipo</p> <p>Reconocimiento y aceptación de las necesidades individuales.</p>	<p>Encuesta</p>	
					<p>Transaccional</p>	<p>Se evaluará la importancia de la recompensa contingente (incentivos por esfuerzo), la dirección por excepción (activa y pasiva. Por ello se empleará el cuestionario.</p>	<p>Elogios o incentivos por el trabajo bien hecho</p> <p>Objetivos alcanzables</p> <p>Detección y atención de los errores o desviaciones.</p> <p>Comunicación de los errores.</p>	<p>Encuesta</p>	
					<p>Laissez- Faire</p>	<p>Se evaluarán las acciones que tiene que ver con el dejar hacer, es decir evitar tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes. Por ello se empleará el cuestionario.</p>	<p>Comunicación de los errores.</p> <p>Resolución de problemas</p> <p>Implicación en asuntos importantes</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Logro de objetivos</p> <p>Eficiencia para dirigir</p> <p>Satisfacción personal</p>	<p>Encuesta</p>	
					<p>Gestión Pedagógica</p>	<p>Se evaluarán las modalidades de enseñanza, las teorías de</p>	<p>Programación curricular</p> <p>Actualización docente</p>	<p>Encuesta</p>	

			V2:	El conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación. (García, 2007).		enseñanza y aprendizaje, práctica docente, criterios de evaluación de procesos y resultados. Por ello se empleará el cuestionario y la entrevista.	Evaluación	Entrevista
			Gestión educativa		Gestión administrativa	Se tendrán en cuenta los procesos de planificación, organización, dirección y control. Por ello se empleará el cuestionario y la entrevista.	Cursos o capacitaciones	Encuesta
							Recursos y materiales	
						Gestión institucional	Se tendrán en cuenta las decisiones de política y la coordinación con las instituciones de la comunidad. Por ello se empleará el cuestionario y la entrevista.	Estrategias de conducción
					Canales de comunicación	Encuesta		
						Manual de funciones	Entrevista	

Problema Específico 1	Objetivo Específico 1
¿El liderazgo transformacional ejerce una influencia significativa en la gestión educativa de la I.E.P. "Federico Villarreal" de la ciudad de Talara?	Determinar la influencia del liderazgo transformacional en la gestión educativa de la I.E.P. "Federico Villarreal" de la ciudad de Talara.
Problema Específico 2	Objetivo Específico 2
¿El liderazgo transaccional ejerce una influencia significativa en la gestión educativa de la I.E.P. "Federico Villarreal" de la ciudad de Talara?	Determinar la influencia del liderazgo transaccional en la gestión educativa de la I.E.P. "Federico Villarreal" de la ciudad de Talara.
Problema Específico 3	Objetivo Específico 3
¿El liderazgo laissez faire ejerce una influencia significativa en la gestión educativa de la I.E.P. "Federico Villarreal" de la ciudad de Talara?	Determinar la influencia del liderazgo laissez faire en la gestión educativa de la I.E.P. "Federico Villarreal" de la ciudad de Talara.

ANEXO 6: MATRIZ DE INSTRUMENTOS

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Técnica / Instrumento	Nº de ítem
----------	----------	-----------	-----------	-------------	----------------	-------------	-----------------------	------------

¿Cómo influye el liderazgo en la gestión educativa de la I.E.P. "Federico Villarreal de la ciudad de Talara en el 2017?	Analizar la influencia del liderazgo del director en la gestión educativa de la I.E.P. "Federico Villarreal" de la ciudad de Talara en el 2017.	El Liderazgo influye significativamente en la gestión educativa de la I.E.P. "Federico Villarreal de la ciudad de Talara en el 2017.	X: EL LIDERAZGO	X1. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	X.1.1. Influencia idealizada	X1.1.1	Valor ético y moral	Encuesta/ Cuestionario	2
						X1.1.2	Admiración y agrado		1
						X1.1.3	Normas y deberes		1
						X.1.1.4	Confianza		2
						X.1.1.5	Respeto y admiración		1
						X.1.1.6	Rendimiento laboral		1
					X.1.2. Motivación inspiracional	X.1.2.1	Optimismo, motivación y entusiasmos		2
						X.1.2.2	Visión de futuro y altas expectativas		1
						X.1.2.3	Confianza en la consecución de metas y objetivos.		1
					X.1.3. Estimulación intelectual	X.1.3.1	Aporte de nuevos puntos de vista.		3
						X.1.3.2	Perfeccionamiento de tareas.		1
					X.1.4. Consideración individualizada	X.1.4.1	Actividades de apoyo: monitoreo y acompañamiento individualizado.		2
						X.1.4.2	Contribución individual al equipo		1
						X.1.4.3	Reconocimiento y aceptación de las necesidades individuales.		1
					X.2. LIDERAZGO TRANSACCIONAL	X.2.1. Recompensa contingente	X.2.1.1		Elogios o incentivos por el trabajo bien hecho
X.2.1.2	Objetivos alcanzables	1							

					X.2.2. Dirección por excepción activa	X.2.2.1	Detección y atención de los errores o desviaciones.		3
						X.2.2.2	Comunicación de los errores.		1
					X.3.1. Dirección por excepción pasiva	X.3.1.1	Resolución de problemas		4
				X.3. LIDERAZGO LISSEZ FAIRE	X.3. 2. Dejar hacer	X.3.2.1	Implicación en asuntos importantes		2
							Toma de decisiones		2
					X.3.3. Esfuerzo extra	X.3.3.1	Logro de objetivos		3
					X.3.4. Eficacia	X.3.4.1	Eficiencia para dirigir		4
					X.3.5. Satisfacción	X.3.5.1	Satisfacción personal		2
			Y: GESTIÓN EDUCATIVA	Y.1.GESTIÓN ADMINISTRATIVA		Y.1.1	Cursos o capacitaciones		1
					Recursos y materiales			2	
					Estrategias de conducción			2	

				Y.2. GESTIÓN INSTITUCIONAL		Y.1.2	Canales de comunicación	3
						Y.1.3	Manual de funciones	1
				Y.3. GESTIÓN PEDGÓGICA		Y.1.4	Programación curricular	3
						Y.1.5	Actualización docente	2
						Y.1.6	Evaluación	1

NOMBRE DE LA TESIS

“ANÁLISIS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA I.E.P. FEDERICO VILLARREAL TALARA, AÑO 2017”

NOMBRE DEL AUTOR DE LA TESIS

Danitza Paola Cruz Quevedo

NRO. DE MUESTRA PILOTO

35

CARRER A

Administración de empresas

PROMOCIÓN

X VII

ESCALA DE MEDICIÓN:

SIEMPRE	5
CASI SIEMPRE	4
A VECES	3
MUY POCAS VECES	2
NUNCA	1

EL DIRECTOR DE LA I.E. DONDE LABORO:

N U M E R O D E P R E G U N T A S	EN C U E S T A D O 1	EN C U E S T A D O 2	EN C U E S T A D O 3	EN C U E S T A D O 4	EN C U E S T A D O 5	EN C U E S T A D O 6	EN C U E S T A D O 7	EN C U E S T A D O 8	EN C U E S T A D O 9	EN C U E S T A D O 10	EN C U E S T A D O 11	EN C U E S T A D O 12	EN C U E S T A D O 13	EN C U E S T A D O 14	EN C U E S T A D O 15	EN C U E S T A D O 16	EN C U E S T A D O 17	EN C U E S T A D O 18	EN C U E S T A D O 19	EN C U E S T A D O 20	EN C U E S T A D O 21	EN C U E S T A D O 22	EN C U E S T A D O 23	EN C U E S T A D O 24	EN C U E S T A D O 25	
	1	2	4	4	3	2	4	4	5	1	4	3	3	4	1	3	3	5	4	2	3	3	3	3	4	5
2	2	4	5	3	4	3	4	5	1	4	2	3	5	1	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	5	4	2	3	5	2	5	4	3	2	2	2	4	4	5	2	3	3	3	2	5	5	
4	4	3	3	5	4	1	3	5	2	2	3	2	2	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	1	3	
5	1	3	3	1	4	5	2	5	1	3	4	4	5	1	3	4	5	5	3	2	3	4	3	5	4	
6	3	4	4	3	3	5	4	5	1	4	5	4	5	1	4	3	5	4	2	4	5	4	4	5	5	
7	2	2	3	5	3	1	3	5	1	3	4	3	4	1	3	3	3	3	2	2	4	3	3	5	5	
8	2	4	5	5	4	4	4	5	2	3	4	4	5	2	3	4	4	3	2	3	3	2	3	5	2	
9	4	4	5	5	3	4	4	5	1	4	5	5	5	1	4	4	5	4	2	4	4	4	5	5	3	
10	3	4	5	5	2	4	3	5	1	4	5	4	5	2	4	3	5	4	2	4	3	3	4	5	1	
11	3	3	2	2	2	4	3	5	1	3	4	3	4	1	3	4	4	5	2	3	3	3	3	5	3	
12	3	3	3	5	3	2	4	5	1	3	4	3	2	1	4	4	4	4	3	4	3	3	3	5	5	
13	4	4	4	5	3	4	4	5	1	4	5	3	4	1	3	3	4	3	2	4	4	3	3	5	4	
14	4	4	4	5	3	4	3	5	1	4	4	4	4	2	4	3	5	2	3	4	3	3	4	5	3	
15	1	4	2	1	2	3	3	5	1	3	5	3	3	1	2	3	4	5	2	3	2	3	1	3	2	
16	2	4	3	1	1	3	3	5	1	3	1	4	4	1	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	

17	4	3	4	5	2	2	2	5	1	2	3	2	1	1	3	3	4	2	3	4	2	3	3	1	3
18	3	2	4	5	2	4	3	5	1	3	4	3	4	2	3	4	2	2	4	3	2	2	3	1	2
19	3	4	4	4	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	3	2	4	2	3	3	3	3	1	2
20	3	3	3	5	2	2	2	3	1	2	4	2	1	1	3	3	4	3	3	3	3	4	3	5	5
21	3	4	4	5	2	4	4	2	1	4	4	4	5	1	3	3	4	4	2	4	3	3	3	5	2
22	3	4	4	5	4	3	4	5	1	4	4	4	4	1	4	3	5	2	2	5	3	3	4	5	3
23	3	4	4	3	3	5	3	5	1	4	5	4	4	2	4	3	5	2	4	4	3	3	3	5	3
24	3	4	2	5	2	4	3	5	1	4	4	4	4	1	4	3	4	4	2	4	3	2	3	4	3
25	3	4	4	4	2	4	3	5	1	5	4	3	3	1	3	3	4	3	2	4	3	3	4	5	3
26	3	4	4	4	2	4	4	5	1	5	5	3	4	2	3	3	5	5	2	5	4	4	4	5	3
27	2	4	4	1	2	4	3	5	1	4	4	3	4	1	3	4	4	4	2	4	2	3	3	4	2
28	4	4	3	3	4	4	2	4	1	4	3	3	2	1	2	4	4	3	2	4	3	3	2	5	3
29	2	3	4	4	2	4	3	4	1	3	3	3	4	1	3	3	4	4	2	4	3	4	3	4	3
30	2	4	4	5	4	4	3	4	1	4	4	3	4	2	3	3	5	4	3	4	3	3	3	5	3
31	1	4	4	1	2	4	4	5	1	3	4	3	4	1	3	3	5	5	3	4	3	3	3	5	3
32	1	4	3	2	3	4	4	4	1	3	4	4	4	1	3	3	4	4	3	5	2	3	4	4	2
33	3	4	4	3	4	3	3	1	1	3	3	3	1	2	3	3	4	3	4	4	4	3	3	1	4
34	2	4	4	1	3	4	3	5	1	4	5	3	5	1	3	4	5	4	3	4	3	3	3	5	3
35	1	4	3	5	2	4	4	5	1	4	2	3	5	1	4	3	5	4	3	4	3	2	1	5	3
36	1	4	3	5	3	4	4	5	1	4	4	3	4	1	4	3	5	4	3	4	3	2	4	5	3
37	1	4	3	1	2	2	3	5	1	3	3	3	4	1	3	3	4	4	2	5	2	3	1	5	1
38	3	4	4	1	1	4	4	5	1	3	3	3	4	2	3	3	4	4	2	5	3	3	3	5	2
39	3	4	4	1	2	3	3	5	1	3	3	3	4	1	3	3	4	3	2	5	3	3	3	4	3
40	3	4	3	5	2	3	3	5	1	4	4	3	4	1	3	3	4	4	2	3	3	4	4	5	2
41	4	4	4	3	4	4	4	5	1	4	4	3	4	1	3	4	5	4	2	4	3	3	3	5	3
42	4	4	3	1	3	4	3	5	1	3	4	3	4	1	3	4	4	4	2	4	3	1	3	5	2
43	4	4	4	4	3	4	3	5	1	3	4	4	4	2	4	3	4	3	2	3	3	3	4	5	2
44	4	4	3	1	2	4	3	5	1	3	3	3	4	1	3	3	4	4	2	3	3	2	3	4	2
45	4	4	4	3	2	4	3	5	1	3	4	3	4	1	3	3	4	4	2	3	2	3	4	5	3
46	3	5	4	3	4	4	4	3	2	3	4	4	5	5	3	4	5	4	3	5	4	4	5	5	3
47	4	4	3	3	2	4	3	3	1	3	4	4	4	3	4	3	4	3	2	4	2	3	2	3	3
48	3	4	3	2	2	3	3	2	1	3	2	4	3	1	3	2	4	3	2	4	3	3	3	3	3
49	4	4	4	3	2	3	4	3	1	3	2	4	3	1	3	3	4	3	2	4	3	2	3	3	3
50	4	4	4	3	3	3	3	4	1	3	2	3	3	1	3	2	5	3	2	5	3	3	2	3	3
51	4	4	3	4	3	4	3	3	1	2	3	4	4	1	3	2	4	3	2	4	3	2	3	3	3
52	4	4	4	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	1	3	2	4	2	2	5	2	3	3	3	3
53	4	4	4	3	2	3	4	2	1	3	4	3	3	1	3	2	5	3	3	5	3	3	3	3	2
54	4	4	3	3	3	3	3	2	1	3	4	3	3	1	3	2	5	2	2	4	3	3	2	3	2
55	4	4	4	3	3	3	3	3	1	3	3	3	4	1	3	3	4	5	3	4	5	4	4	4	3
56	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	1	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3
57	4	4	4	4	2	4	4	4	1	4	4	3	4	1	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3
58	3	4	5	5	4	4	3	4	2	5	4	3	4	5	3	3	5	5	3	5	4	5	4	4	3

59	3	4	5	4	3	4	3	3	1	4	4	4	4	3	3	3	5	4	3	5	5	4	5	4	3
60	2	4	5	4	3	4	3	4	1	3	3	3	3	4	3	3	5	3	2	4	2	4	2	3	3

DATOS GENERALES:

1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2
2	4	2	2	3	3	3	3	4	1	1	3	1	1	3	3	4	2	4	4	2	4	4	3	3	1
3	5	1	2	3	5	1	5	5	2	1	4	1	2	1	3	2	4	5	5	1	2	3	3	5	1
4	1	1	1	1	3	1	4	2	2	1	1	1	1	4	1	1	2	2	2	1	5	5	5	2	3
5	3	1	3	3	2	2	2	2	3	1	2	1	1	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1
6	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2
7	1	3	2	1	3	1	3	1	2	3	3	3	3	5	1	3	3	1	4	3	5	5	5	1	3

ANEXO 8: FORMATOS DE REGISTROS DE CONFIABILIDAD

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	FORMATO DE REGISTRO DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO	ÁREA DE INVESTIGACIÓN
---	--	-----------------------

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. ESTUDIANTE	:	Cruz Quevedo, Danitza P
1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	:	Análisis de Liderazgo y su influencia en la Gestión educativa de la IEP Federico Villarreal de Talara, año 2017
1.3. ESCUELA PROFESIONAL	:	Escuela profesional de Administración
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)	:	Cuestionario: Gestión educativa
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	:	<i>KR-20 kuder Richardson</i> ()
		<i>Alfa de Cronbach.</i> (X)
1.6. FECHA DE APLICACIÓN	:	03-07-2017
1.7. MUESTRA APLICADA	:	35

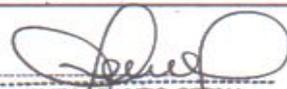
II. CONFIABILIDAD

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	0.945
---	--------------

III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (*ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.*)

<p>Ítems iniciales: 15</p> <p>Ítems finales: 15</p> <p>El índice de Cronbach de 0.945 cae en un nivel de confiabilidad muy alto, lo que garantiza que el instrumento tal y como está formulado es confiable.</p>
--


 Estudiante: Danitza P. Cruz Quevedo
 DNI :


 Docente :
LEMÍN ABANTO CERNA
 LIC. EN ESTADÍSTICA
 COESPE 506

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. ESTUDIANTE	:	Cruz Quevedo, Danitza P
1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	:	Análisis de Liderazgo y su influencia en la Gestión educativa de la IEP Federico Villarreal de Talara, año 2017
1.3. ESCUELA PROFESIONAL	:	Escuela profesional de Administración
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)	:	Cuestionario: Liderazgo
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	:	KR-20 kuder Richardson ()
	:	Alfa de Cronbach. (X)
1.6. FECHA DE APLICACIÓN	:	03-07-2017
1.7. MUESTRA APLICADA	:	35

II. CONFIABILIDAD

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	0.927
---	--------------

III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (Ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.)

Ítems iniciales: 45
Ítems finales: 45
El índice de Cronbach de 0.927 cae en un nivel de confiabilidad muy alto, lo que garantiza que el instrumento tal y como está formulado es confiable.


Estudiante: Danitza P. Cruz Quevedo
DNI :


Docente :
LEMMA ABANTO CERNA
LICENCIADA EN ESTADÍSTICA
COESPE 506

ANEXO 9: VALIDACIONES



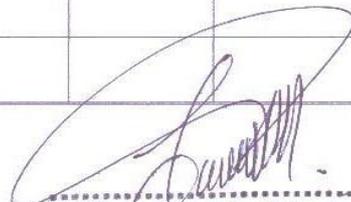
CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Freddy Castillo Palacios con DNI N° 02842237 Dr.
 en Ciencias Administrativas
 N° ANR: A 202528 de profesión lic. en Administración
 desempeñándome actualmente como Docente en la
 Universidad César Vallejo Piura.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el siguiente instrumento: Cuestionario.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para los docentes de la I.E.P. "Federico Villarreal"	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

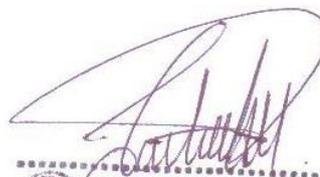


 Dr. Freddy W. Castillo Palacios
 REG. UNIC DE COLEG. N° 843

Imagen N° 4

Focus Group aplicado a los docentes de la I.E.P. "Federico Villarreal"	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 17 días del mes de junio del Dos mil diecisiete.




 Dr. Freddy W. Castillo Palacios
 REG. UNIC DE COLEG. N° 843

Dr. :
 DNI : 02842237
 Especialidad : Administración
 E-mail : fcastillo30@hotmail.com

Imagen N°5

“ANÁLISIS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA I.E.P. FEDERICO VILLARREAL DE TALARA, AÑO 2017”

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: FOCUS GROUP

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Buena 41 - 60					Muy Buena 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	100					
ASPECTOS DE VALIDACION																											
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado	5																					85				
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																						85				
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																						85				
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																						85				
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																						85				


 Dr. Freddy W. Castillo Palacios
 I.E.P. FEDERICO VILLARREAL N° 843

Imagen N°6

6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																		85										
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																		85										
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																		85										
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																		85										

Imagen N°7

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 17 de Junio de 2017.


D. Freddy W. Castillo Palacios
REG. UNIC. DE COLEG. N° 843

Dr.:
DNI: 02842237
Teléfono: 969584019
E-mail: fcastilla30@hotmail.com

“ANÁLISIS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA I.E.P. FEDERICO VILLARREAL DE TALARÁ, AÑO 2017”

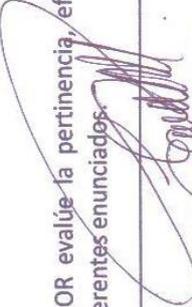
FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Buena 41 - 60					Muy Buena 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96						
ASPECTOS DE VALIDACION	Esta formulado con un lenguaje apropiado	0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96						
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100						
1. Claridad	Esta expresado en conductas observables																		86								
2. Objetividad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																		86								
3. Actualidad	Existe una organización lógica entre sus ítems																		86								
4. Organización	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																		86								
5. Suficiencia																			86								

6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación	86				
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación	86				
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores	86				
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación	86				

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 17 de Junio de 2017.



Dr. Freddy W. Castillo Palacios
REG. UNIC DE COLES. N° 8435

Dr.:
DNI: 02842237
Teléfono: 969584019
E-mail: fcastillo30@hotmail.com

Imagen N° 9

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Oliver Lopez Herrera, con DNI N° 18121059 Dr.
 en.....
 N° ANR:, de profesión Lic. en Administración,
 desempeñándome actualmente como Docente..... en la
 Universidad César Vallejo Piura.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el siguiente instrumento: Cuestionario.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para el director de la I.E.P. "Federico Villarreal"	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓



 Lic. Adm. Oliver López Herrera
 DNI: 18121059
 olopezh@ucvvirtual.edu.pe

Focus Group aplicado a los docentes de la I.E.P. "Federico Villarreal"	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 17 días del mes de junio del Dos mil diecisiete.

Dr. :
DNI :
Especialidad :
E-mail :

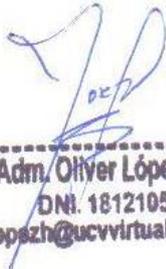

.....
Lic. Adm/ Oliver López Herrera
DNI. 18121059
olopezh@ucvvirtual.edu.pe

Imagen N° 11

“ANÁLISIS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA I.E.P. FEDERICO VILLARREAL DE TALARA, AÑO 2017”

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: FOCUS GROUP

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Buena 41 - 60					Muy Buena 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES
		0	6	10	15	20	21	25	30	35	40	41	45	50	55	60	61	65	70	75	80	81	85	90	95	100	
ASPECTOS DE VALIDACION		0	6	10	15	20	21	25	30	35	40	41	45	50	55	60	61	65	70	75	80	81	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																									90	
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																									90	
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																									95	
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																									95	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																									90	


 Lic. Adm. Olivar López Herrera
 DNI. 18121039
 olopezh@ucvvirtual.edu.pe

“ANÁLISIS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA I.E.P. FEDERICO VILLARREAL DE TALARA, AÑO 2017”

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO A

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Buena 41 - 60					Muy Buena 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	100					
ASPECTOS DE VALIDACION		0	6	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100					
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																						90				
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																						95				
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																						95				
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																						95				
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																						95				

.....
Lic. Adm. Oliver López Herrera
DNI. 18121059
olopezh@ucvvirtual.edu.pe

6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación	95
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación	90
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores	95
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación	95

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 17 de Junio de 2017.



Lic. Adm. Oliver López Herrera
 DNI: 18121059
 olopezh@ucvvirtual.edu.pe

Dr.:
 DNI: 942084415
 Teléfono:
 E-mail:

Imagen N° 15

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

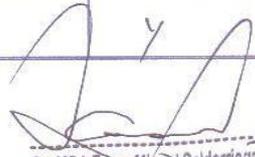
Yo, Miguel Saldarriaga Pacheco con DNI N° 02644042 Doctor
 en Ciencias de la Educación
 N° REG. 327 CODEP:, de
 profesión Economista - MBA desempeñándome
 actualmente como docente a tiempo parcial en
la Esc. de Administración de la UCV - Piura

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario aplicado a los docentes y personal administrativo de la I.E.P. "Federico Villarreal"	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				X	
2. Objetividad				X	
3. Actualidad				X	
4. Organización				X	
5. Suficiencia				X	
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia				X	
8. Coherencia				X	
9. Metodología				X	


 Dr. MBA Econ. Miguel Saldarriaga Pacheco
 CODEP Reg. N° 327

Focus Group aplicado a los docentes de la I.E.P. "Federico Villarreal"	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				X	
2. Objetividad				X	
3. Actualidad				X	
4. Organización				X	
5. Suficiencia				X	
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia				X	
8. Coherencia				X	
9. Metodología				X	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 17 días del mes de junio del Dos mil diecisiete.



Dr. MBA Econ. Miguel Saldarriaga Paderra
CODEP Reg. N° 327

Dr. : Miguel Saldarriaga Paderra
DNI : 02644042
Especialidad : Metodología
E-mail : msalpa2004@hotmail.com

Imagen N° 17

“ANÁLISIS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA I.E.P. FEDERICO VILLARREAL DE TALARÁ, AÑO 2017”

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: FOCUS GROUP

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Buena 41 - 60					Muy Buena 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	100					
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100						
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																X										
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																X										
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																X										
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																X										
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																X										


 Dr. MSc. Econ. Miguel Sabariego Pachante
 CCOEP Reg. N° 327

6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación					X				
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación					X				
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores					X				
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación					X				

Imagen N°19

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 17 de Junio de 2017.


Dr. MBA Econ. Miguel Saldarriaga Pacheco
COSEP Reg. N° 327

Dr.: Miguel Saldarriaga Pacheco
 DNI: 02044042
 Teléfono: 146067
 E-mail: msalpa2004@hotmail.com

“ANÁLISIS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA I.E.P. FEDERICO VILLARREAL DE TALARA, AÑO 2017”

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO A

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96		
ASPECTOS DE VALIDACION																							
1.Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
2.Objetividad	Esta expresado en conductas observables																					X	
3.Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																					X	
4.Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																					X	
5.Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																					X	

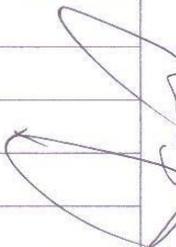

 D. MSc. Econ. Miguel Salazar Pacheco
 CODEP Reg. N° 327

Imagen N° 20

Imagen N° 21

ANEXO 10: SOLICITUD DE PERMISO PARA APLICAR INSTRUMENTOS

“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”

Talara, 23 de junio de 2017

Señor:

Óscar Sánchez Rodríguez

Director de la I.E.P. “Federico Villarreal” - Talara

Talara

I.E.P. FEDERICO VILLARREAL

RECIBIDO

23/06/17 Hora: 12:38 pm

SOLICITO: Permiso para aplicar instrumentos de tesis

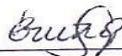
De mi consideración:

Estimado señor Director, me dirijo respetuosamente a Ud. para comunicarle que me encuentro en la etapa de sustentación de tesis de la carrera de administración de empresas en la universidad César Vallejo. Por lo cual, he elaborado un trabajo de investigación titulado “Análisis de liderazgo y su influencia en la gestión educativa de la I.E.P. Federico Villarreal de la ciudad de Talara – 2017.

Por ello, solicito a Ud. se me conceda la posibilidad de aplicar los instrumentos determinados (cuestionario, focus group y entrevista) al director y personal que labora en esta institución. Con ello obtendré datos importantes para la mejora educativa que beneficiará a todos nosotros los integrantes de esta organización y, por ende, lograr con mi objetivo de concluir mi tesis.

Esperando su comprensión y pronto atención a lo solicitado, quedo de usted.

Atentamente,



Danitza Paola Cruz Quevedo

DNI N° 43687899

Anexo 11: Declaración de autoría

RESOLUCIÓN DEL VICERRECTORADO ACADÉMICO N° 0011-2017-UCV-VA

Yo, Danitza Paola Cruz Quevedo, estudiante de la Escuela Profesional de Administración, de la Universidad César Vallejo, sede Piura, declaro que el trabajo académico titulado: **“Análisis de liderazgo y su influencia en la gestión educativa de la I.E.P. Federico Villarreal de Talara, año 2017”** presentada en 178 folios para la obtención del título profesional de **Licenciada**, es de mi autoría.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda la cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Piura, 15 de setiembre de 2017



.....

Firma

N° DNI: 43687899

Anexo 12: Acta de aprobación de originalidad de tesis

	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 07 Fecha : 31-03-2017 Página : 179 de 179
---	--	---

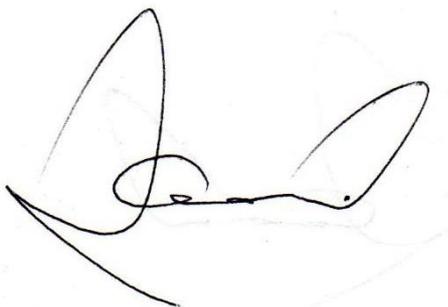
Yo, Dr. Miguel Saldarriaga Pacherre, docente de la Facultad Ciencias Administrativas y Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo de Piura, revisor (a) de la tesis titulada:

“Análisis de liderazgo y su influencia en la gestión educativa de la I.E.P. Federico Villarreal de Talara, año 2017”, de la Bachiller CRUZ QUEVEDO, DANITZA PAOLA constato que la investigación tiene un índice de similitud de 22% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Piura, 15 de Setiembre

de 2017



.....
Firma

Dr. Miguel Saldarriaga Pacherre

DNI: 02644042

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------