



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo del director percibido por los docentes en la
Red educativa N° 19 UGEL 02, 2015**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de la Educación

AUTOR:

Br. Jesús Arturo Hurtado Gozme

ASESORA:

Dra. Estrella Azucena Esquiagola Aranda

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

LIMA - PERÚ

2018

DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): **HURTADO GOZME JESUS ARTURO**

Para obtener el Grado Académico de *Maestro en Administración de la Educación* ha sustentado la tesis titulada:

LIDERAZGO DEL DIRECTOR PERCIBIDO POR LOS DOCENTES EN LA RED EDUCATIVA N° 19 UGEL 02, 2015

Fecha: 10 de julio de 2015

Hora: 2:00 p. m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. Jorge Díaz Dumont

Firma:

SECRETARIO: Mg. Walter Manuel Vásquez Mondragón

Firma:

VOCAL: Mg. Miluska Rosario Vega Guevara

Firma:

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... *Aprobado por Unanimidad*



Habiendo hecho las recomendaciones siguientes:

.....
..... *Normal APA*

Dedicatoria

A mis hijas, Lucero y Kiara.

A Luz Marina.

A mi madre Alejandrina.

A Goyito. Mi ángel de la guarda.

A los miembros de mi familia.

Agradecimiento

A los maestros y maestras por su colaboración.

A la UCV por enseñarme a investigar.

A los docentes de la red N° 19 del distrito de Los Olivos por su colaboración.

A mi asesora Mgtr. Miluska Vega Guevara que se interesó por mi proyecto.

A las personas que alentaron a culminar este proyecto.

Declaración de autenticidad

Yo, Jesús Arturo Hurtado Gozme estudiante del Programa maestría de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI N° 09607152 con la tesis titulada "Liderazgo del director percibido por los docentes en la red educativa N° 19 UGEL 02, 2015"

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, mayo 2015



Jesús Arturo Hurtado Gozme

Presentación

Señores jurados:

En cumplimiento a las normas establecidas en el reglamento de la escuela de post grado, en Maestría en educación con mención en Administración de la educación de la Universidad privada “César Vallejo” pongo a disposición de ustedes la presente tesis titulada “Liderazgo del director percibido por los docentes en la red educativa N° 19 UGEL 02, 2015” con el objetivo de optar el grado de magister en educación con mención en administración de la educación.

El objetivo de esta tesis es determinar la percepción del liderazgo del director que tienen los docentes de la red N° 19 del distrito de Los Olivos, según la edad, sexo, tiempo de servicio y condición laboral, con la finalidad de tener un diagnóstico real de cómo los docentes perciben el liderazgo directivo en estas instituciones y así poder, analizar e identificar las dimensiones que requieren mayores mejoras o que puedan servir de modelos más eficiente y contribuya efectivamente al desempeño de los docentes y a mejorar la calidad educativa en nuestro entorno.

El estudio se realizó en el enfoque cuantitativo en el tipo de investigación básica descriptiva, con un diseño no experimental transversal del nivel descriptivo explicativo, con una muestra probabilística aleatoria de 100 personas a quienes se les administró los cuestionarios de medición de la percepción sobre “Liderazgo del director percibido por los docentes en la red educativa N° 19 UGEL 02, 2015”.

La investigación servirá también para conocer la percepción del liderazgo del director por parte del personal docente de la red N° 19 de la UGEL N° 02 de Los Olivos. En esta investigación abordaremos los estilos de los liderazgos, la percepción de los docentes según la edad, sexo, condición laboral y tiempo de servicio, además comprende la teoría partiendo de hechos reales con respecto a la gestión de las instituciones, Al término de la investigación se logrará comprender la importancia del liderazgo del director para la mejora de la calidad educativa en las instituciones de igual forma buscará determinar si el liderazgo del director es un factor estratégico en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, si el estilo de liderazgo que emplean los directores en la actualidad contribuye en el logro de estos aprendizajes, proporcionar a las instituciones investigadas información y estrategias para que contribuyan al crecimiento de las buenas relaciones humanas

entre directores y estudiantes, logrando que ellos tengan un espacio favorable para su desarrollo cultural, artístico y académico.

La investigación estará compuesta por seis capítulos:

En el capítulo I se desarrolla el planteamiento del problema ¿Qué nivel de liderazgo presenta el director según la percepción de los docentes en la red educativa N° la UGEL 02, 2015? de esta hipótesis se planteó el siguiente objetivo de investigación: determinar el nivel de liderazgo que presenta el director según la percepción de los docentes de la red N° 19 UGEL 02 distrito de Los Olivos, 2015.

Asimismo, se presenta el marco teórico que respalda el trabajo de investigación, donde se precisan los conceptos principales que son: El sistema educativo, las bases teóricas del liderazgo, definición, dimensiones, enfoques, características del liderazgo, dimensiones del liderazgo.

Presentamos también las hipótesis y las variables (para nuestra investigación no corresponde) por ser una investigación descriptiva con una sola variable y factores intervinientes.

En el capítulo II se precisa el método del trabajo de investigación la obtención y procesamiento de los datos, la investigación está fundamentada en usar el método descriptivo transversal, el enfoque utilizado en la investigación es cuantitativo, porque busca detectar y medir determinados hechos o fenómenos que se están dando en un determinado contexto. También porque nos da la posibilidad de tener control directo sobre las variables de estudio, no se realiza manipulación deliberada de las variables, es transversal porque se recopila datos en un solo momento dado.

En el III capítulo se describen los resultados de la investigación capítulo donde se hace una descripción de los resultados que arrojó la investigación previa, por último, el resultado de las encuestas a los docentes presentando finalmente las conclusiones.

En el capítulo IV se presenta las discusiones de la investigación de manera detallada comparándolo con estudios que se realizaron anteriormente, enmarcándolo en los conceptos desarrollados por investigadores nacionales e internacionales.

En el capítulo V presento las conclusiones de la investigación, en el capítulo VI expongo las recomendaciones para desarrollar liderazgo en los centros educativos.

Seguidamente en el capítulo VII indico la referencia bibliográfica en los cuales se fundamenta la investigación y finalmente en el capítulo VIII se incluyen los anexos sustentatorios que permiten comprender el contenido de los diferentes capítulos.

Señores jurados, espero que ésta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por la universidad y merezca su aprobación.

Indice

	Pág.
Dictamen de sustentacion de tesis	2
Dedicatoria	3
Agradecimiento	4
Declaratoria de autenticidad	5
Presentacion	6
Indice	9
Índice de tablas	10
Indice de figuras	11
Resumen	12
Abstract	13
I. Introducción	
1.1 Realidad problemática	19
1.2 Trabajos previos	19
1.2.1 Trabajos previos internacionales	19
1.2.2 Trabajos previos nacionales	24
1.3 Teorías relacionadas al tema	26
1.3.1. Definición de liderago	26
1.3.2. Niveles de liderazgos	28
1.3.3. Clasificación liderazgo	27
1.3.4. Funciones del liderazgo	29
1.3.5. Dimensiones del liderago	55
1.4 Formulación del problema	57
1.4.1 Problema general	57

1.4.2 Problemas específicos	58
1.5 Justificación del estudio	58
1.6 Objetivos	60
1.6.1 Objetivo general	60
II. Método	61
2.1 Diseño de investigación	62
2.2 Variables, operacionalización de las variables	62
2.2.1 Variable conceptual	63
2.2.2 Variable operacionalización	64
2.3 Población y muestra	65
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	67
2.4.1 Técnica	67
2.4.2 Instrumento	69
2.4.3 Validación	69
2.4.4 Confiabilidad	70
2.5 Método de análisis de datos	70
III. Resultados	71
3.1 Resultados descriptivos	72
IV. Discusión	103
4.1 Discusión de los resultados	104
V. Conclusiones	109
VI. Recomendaciones	113
VII. Referencias	116
VIII. Anexos	
121	
Anexo 1. Matriz de Consistencia	
123	

Anexo 2. Matriz de operacional de la variable	
125	
Anexo 3. instrumento	128
Anexo 4. Certificado de validez	131
Anexo 5. Muestra de piloto de confiabilidad	133
Anexo 6. Tabla de base de datos (100 docentes)	136

Índice de tablas

	Página
Tabla 1	Matriz de operacionalización de la variable liderazgo 67
Tabla 2	Matriz de operacionalización de las variables intervinientes 68
Tabla 3	Tabla de afijación de la población 68
Tabla 4	Rango de valoración de los ítems del instrumento 73
Tabla 5	Ficha técnica del instrumento para la variable correlacional liderazgo directivo 74
Tabla 6	Juicio de expertos del instrumento para medir la percepción de los docentes 74
Tabla 7	Tabla de estadística de fiabilidad de Alfa de Cronbach 75
Tabla 8	Percepción del liderazgo según las dimensiones 72
Tabla 9	Percepción del liderazgo en la red del distrito de Los Olivos 73
Tabla 10	Percepción del liderazgo según la edad 74
Tabla 11	Percepción del liderazgo según el sexo 75
Tabla 12	Percepción del liderazgo según la condición laboral 76
Tabla 13	Percepción del liderazgo según el tiempo de servicio 77
Tabla 14	Percepción de la dimensión búsqueda de oportunidades 78
Tabla 15	Percepción de la dimensión brindar aliento según la edad 79
Tabla 16	Percepción de la búsqueda de oportunidades según el sexo 80
Tabla 17	Percepción de la dimensión búsqueda de oportunidades según el tiempo de servicio 81
Tabla 18	Percepción de la dimensión brindar aliento según la condición Laboral 82
Tabla 19	Percepción de visión de futuro 83
Tabla 20	Percepción de visión de futuro según la edad 84
Tabla 21	Percepción visión de futuro según sexo 85
Tabla 22	percepción visión de futuro según la condición laboral 86
Tabla 23	percepción visión de futuro y tiempo de servicio 87
Tabla 24:	Percepción fomento a la colaboración 88
Tabla 25	Percepción fomento de la colaboración según edad 89
Tabla 26	Percepción del fomento de la colaboración según el sexo 96
Tabla 27	Percepción de fomento de colaboración según condición laboral 97

Tabla 28	Percepción del fomento de colaboración según el tiempo de servicio	98
Tabla 29	Percepción de servir de modelo	99
Tabla 30	Percepción de servir de modelo según la edad	100
Tabla 31	Percepción de servir de modelo según el sexo	101
Tabla 32	Percepción de servir de modelo según la condición laboral	102
Tabla 33	Percepción de servir de modelo según el tiempo de servicio	103
Tabla 34	Percepción de brindar aliento	104
Tabla 35	Percepción de la brindar aliento según la edad	105
Tabla 36	Percepción de la brindar aliento según el sexo	106
Tabla 37	Percepción de la brindar aliento según la condición laboral	107
Tabla 38	Percepción de la brindar aliento según el tiempo de servicio	108

Índice de figuras

	Página
Figura 1 Percepción del liderazgo según las dimensiones	78
Figura 2 Percepción del liderazgo en la red del distrito de Los Olivos	79
Figura 3 Percepción del liderazgo según la edad	80
Figura 4 Percepción del liderazgo según el sexo	81
Figura 5 Percepción del liderazgo según la condición laboral	82
Figura 6 Percepción del liderazgo según el tiempo de servicio	83
Figura 7 Percepción del liderazgo según la condición laboral	84
Figura 8 Percepción del liderazgo según la búsqueda de oportunidades en la Red N° 19 del distrito de Los Olivos	85
Figura 9 Percepción de las búsquedas de oportunidades según la edad en la Red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015	86
Figura 10 Percepción de las búsquedas de oportunidades según el sexo en la Red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015	87
Figura 11 Percepción de las búsquedas de oportunidades según el tiempo de servicio en la Red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015	88
Figura 12 Percepción de las búsquedas de oportunidades según la condición laboral en la Red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015	89
Figura 13 Percepción de visión de futuro en la Red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.	90
Figura 14 Percepción de visión de futuro según la edad en la Red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.	91
Figura 15 Percepción de visión de futuro según el sexo en la Red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.	92
Figura 16 Percepción de visión de futuro según la condición laboral en la Red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.	93
Figura 17 Percepción de visión de futuro según el tiempo de servicio en la Red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.	94
Figura 18 Percepción de fomento a la colaboración en la Red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.	95

Figura 19 Percepción del fomento de la colaboración según el sexo	
habilitar a otros para actuar según el sexo	96
Figura 20 Percepción de fomento de la colaboración, según la condición laboral	97
Figura 21 Percepción de fomento de la colaboración según el tiempo de servicio	98
Figura 22 Percepción de la dimensión servir de modelo	99
Figura 23 Percepción de la dimensión servir de modelo según la edad	100
Figura 24 Percepción de servir de modelo según el sexo	101
Figura 25 Percepción de dimensión servir de modelo según la condición laboral	102
Figura 26 Percepción de servir de modelo según el tiempo de servicio	103
Figura 27 Percepción de brindar aliento	104
Figura 28 Percepción de la dimensión brindar aliento según la edad	105
Figura 29 Percepción de la dimensión brindar aliento según el sexo	106
Figura 30 Percepción de la dimensión brindar aliento según la condición laboral	107
Figura 31 Percepción de brindar a liento según el tiempo de servicio	108

Resumen

La presente investigación “Liderazgo del director percibido por los docentes en la red educativa N° 19 UGEL 02,2015”. Tuvo como objetivo determinar la percepción que tienen los docentes del director según la edad, sexo, tiempo de servicio y condición laboral y así tener un diagnóstico acerca del liderazgo del director.

Se desarrolló una investigación básica de nivel descriptivo y transversal y de diseño no experimental. La muestra no probabilística estuvo conformada por 100 docentes, se elaboró una encuesta para determinar la percepción de los docentes con respecto al nivel de liderazgo directivo y una ficha para los factores asociados de sexo, edad, condición laboral y tiempo de servicio. El estudio se realizó en el año 2015 en la red N° 19 de la UGEL N° 02 del distrito de Los Olivos, se les aplicó una encuesta para conocer su percepción sobre el liderazgo del director y sus factores asociados, previamente el instrumento aplicado fue validado mediante juicio de experto (un solo juez), se realizó una prueba piloto que se sometió a análisis de confiabilidad del instrumento.

Los resultados obtenidos y analizados estadísticamente han conducido a establecer que hay un alto porcentaje (55 %) de liderazgo de los directores, el 33 % de los docentes perciben como medio y solo el 12 % de los docentes lo percibe como bajo el liderazgo de los directivos, por lo que se puede concluir que el liderazgo del director repercute en el buen desarrollo de las instituciones.

Palabras claves: liderazgo, sexo, edad, tiempo de servicio, condición laboral.

Abstract

The title of this investigation is “The insight of the teachers about the principal leadership in the network educational N° 19 -UGEL 02, 2015”, and the objective is to determinate the insight that teachers have about the principals according age, sex, service time, work conditions of their job. Also, this research describes and explain each variable and its related factors: We used a basic investigation, a no experimental design and a descriptive-cross-cutting level The probabilistic samples available was made up 100 teachers, was prepared a survey to determinate the teachers’ insight regarding the principal leadership level and a form to the related factors of sex, age, working condition and service time. The research was conducted in 2014 in in network educational N° 19 of UGEL 02 in Los Olivos, having as sample 100 teachers who answer about leadership of the principals. Previously, the instruments were applied and validate, through an expert judge. Also, this instrument was made previously to check its reliability. These instruments were evaluated, reaching validity and reliable (by expert judge with 100% and with an Alpha de Cronbach of 923).

The questionnaire that measure the leadership from the principal is called the leadership practices inventory, made by James Kouzes y Barry Posner prepared to Pedro Gonzales on June, 17, 2013 and adapted to my investigation.

Afterwards tabulating the information with SPSS (v22) and build tables and graphics statistical to analyze data (descriptive statistic) and its connected with another factor as: age, sex, service time, working condition. Also is included the analysis descriptive – comparative with the sociodemographic (age, service time, working conditional). The results obtained and analyzed statistically have conducted to establish that there is a big rate (55%) of leadership in the principals; 33% of teachers perceive as medium and only 12% of teachers perceive it like leadership, from what we can see that director’s leadership affect the good develop of the institutions.

Clue words: leadership, sex, age, service time, working condition.

I. Introducción

1.1 Realidad problemática

Un tema de actualidad que genera polémica está referido a la organización de una empresa, y la administración de las instituciones educativas, existen factores internos y externos generados producto de la globalización y el intercambio cultural y económico con otros países, estos factores como el avance de la tecnología, el uso de internet y sobretodo las ultimas teorías sobre el desarrollo del talento humano, han llevado a los estudiosos a plantear nuevos esquemas de gestión administrativa basado fundamentalmente en una nueva visión del futuro, la innovación constante, la originalidad y creatividad de los integrantes, sobretodo del trabajo en equipo.

En tal sentido las instituciones educativas y corporaciones empresariales necesitan plantearse nuevas formas de trabajo basados en el liderazgo, un mejor trabajo en equipo, gestión flexible promoviendo la creatividad e iniciativa personal, recordemos que a medida que cambia el mundo, cambian las condiciones de trabajo, hay cambio de actitud generacional y por lo tanto los estilos de liderazgo también cambian. Sobre este tema de investigación se ha encontrado el siguiente estudio: “Influencia del director de una organización educativa en la incorporación de innovaciones educativas” esta investigación nos plantea que el director educativo que asume el liderazgo de una institución no sólo debe tomar en cuenta las normas y procedimientos legales que le facultan para administrar una institución y delimitar sus funciones como autoridad, además de ello debe incentivar la creación de espacios culturales para la práctica de las diferentes disciplinas artísticas y fomentar la participación de los estudiantes, los estudiantes requieren estímulos y motivación constante, sobretodo comprensión de acorde a su edad.

La investigación que realiza Mabel (2010) “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa” demostró que existe 95 % de probabilidad con respecto a la relación que existe entre los aspectos institucionales y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 _Lima durante los meses de marzo y mayo del 2009. Los gobernantes y padres de familia no advierten que

la educación es un trabajo en conjunto, donde participan padres de familia y educadores, el Estado contribuye al éxito pedagógico con su política de estado, cuando crea las condiciones necesarias y favorables para que la sociedad en general tenga mejor calidad de vida, con empleos y salarios justos, que vayan de acorde a la economía actual, todo ello al final se verá reflejado en niños mejores alimentados y familias mejores constituidas. En el gobierno actual existe la preocupación por la mejora de la educación, para ello ha planteado una serie de programas de capacitación y actualización, todo enfocado en las rutas del aprendizaje, incidiendo en que todos los estudiantes aprendan al mismo ritmo y nadie se quede atrás, reformulando los contenidos curriculares, dándole la oportunidad a los directivos y profesores proponer una currícula de acorde a las características de la I.E. todo ello necesita de un estilo de gestión moderna basado en el trabajo en equipo y un liderazgo directivo de acorde a los nuevos tiempos.

En muchos casos la actitud burocrática del director ha influenciado negativamente en el personal docente y consecuentemente en la actitud de los estudiantes generando un bajo rendimiento académico de los estudiantes; porque su gestión está enfocada en el cumplir las normas y reglamentos que emite las instancias superiores descuidando la evaluación de las verdaderas necesidades que tiene el plantel y los estudiantes. Como sabemos el rol del maestro es clave, el rol del director como líder tiene la responsabilidad de fomentar condiciones favorables en las instituciones promoviendo la eficacia de la organización escolar. En la actualidad los directores en un gran porcentaje son ascendidos por los años de servicio que permanece en la carrera pública, son docentes con experiencia en la docencia, la gran mayoría carece de conocimientos básicos e intermedios para asumir el cargo de administrador de una institución educativa, ejerciendo el cargo de manera empírica durante la investigación encontramos que en las instituciones educativas de la red N° 19 se estaba realizando el cambio de autoridades, la nueva política educativa del sector Educación promueve en la actualidad la meritocracia en el sector educación, es decir en la actualidad para dirigir una institución se hace a través de concurso público, este año se inició esta política y se nombró a los nuevos directores por un periodo de tres años, esta realidad permitirá una mejor estabilidad gerencial en las instituciones, porque hasta antes que ocurra lo mencionado anteriormente existía una inestabilidad de los directores, porque se

colocaban directores provisionales, en el peor de los casos se removían directores de su cargo por actos de corrupción y luego se les enviaba a otra jurisdicción manteniéndose el círculo vicioso.

Por este motivo los docentes encuestados tomaron como referencia para sus respuestas a los directores del último periodo, es decir del año 2014. Esta transición es de mucha importancia pues permitirá evaluar mejor el liderazgo del director transcurrido los tres años de su periodo y servirá para contrastar con los resultados encontrados en nuestra investigación. Los problemas encontrados en la instituciones de la red N° 19 fue la continuidad de los directores en sus cargos, por distintos motivos durante el año lectivo anterior los directores eran removidos en sus cargos, uno de los principales problemas era que la mayoría de directores estaban siendo investigados por cometer actos de corrupción en sus instituciones y su permanencia en la institución asignada era incierta, eso motivó que en las instituciones se presenten desorganización y falta de liderazgo por carecer de calidad moral. Ante esta problemática señalada anteriormente, con la presente investigación quiero profundizar en la obtención de conocimientos acerca del liderazgo directivo y su percepción de los docentes según el sexo, la edad, tiempo de servicio y condición laboral. Esto permitirá abrir posibilidades para ampliar el interés y demostrar que hay formas de mejorar el liderazgo directivo, según la percepción de los docentes, proponiendo recomendaciones y alternativas posibles para superar las relaciones entre directivos y docentes, que tiene como consecuencia la reducción de la población estudiantil.

1.2 Trabajos previos

1.2.1 Antecedentes internacionales

Montes (2010) elaboró la tesis titulada *El liderazgo y el desempeño del directivo en el proyecto educativo de la escuela primaria Francisco Sarabia*. El objetivo fue identificar los tipos de liderazgo ejercido por la directora en la escuela primaria Francisco Sarabia. (Liderazgo democrático, liderazgo participativo, liderazgo convencional, liderazgo autoritario, liderazgo paternalista, liderazgo proactivo y liderazgo reactivo) otro de los objetivos de la investigación fue describir las características de liderazgo que poseen la directora y que más influyen en el

desarrollo del proyecto educativo. El investigador desarrolló una investigación de corte cualitativo, método apropiado para el desarrollo de la investigación educativa, con este método se describe e interpreta la subjetividad y los comportamientos de los actores que intervienen en la problemática de la realidad estudiada, además se utilizó el método de estudio de caso. Utilizo el instrumento tipo Likert para medir las variables de estudio. La muestra se obtuvo con un muestreo aleatorio con los padres de familia, para ello se utilizó el programa estadístico STATS. Los resultados de la investigación son considerados sobresaliente, la conclusión señala que la directora influye en el desarrollo del proyecto escolar durante las horas de trabajo, reafirmado por todos los involucrados en la investigación. La directora tiene la capacidad y habilidad para dirigir los destinos de la escuela por el camino del éxito, demuestra experiencia y esto se ve reflejado predicando con el ejemplo.

Hernández (2010) con su trabajo de investigación “Influencia del líder de la organización educativa en la incorporación de innovaciones educativas” (Universidad Autónoma de Yucatán en México) busca describir las características del director de una institución de educación superior que favorecen a la implementación de innovaciones educativas siendo de tipo no experimental transaccional exploratorio, observación de fenómeno y encuesta por análisis de datos para determinar las características del liderazgo. Concluyendo que tanto los aspectos personales del director como los contextuales son importantes dentro del proceso de innovación y dependiendo de las circunstancias permiten una mayor facilidad en la incorporación de esta. Asimismo, la mayoría de los Obstáculos para el cambio son externos al director y en esto prestará mayor atención y cuidado para dirigir los proyectos institucionales.

Montes (2010) en su tesis *El liderazgo y el desempeño del directivo en el proyecto educativo de la escuela primaria Francisco Sarabia*. Señala que la investigación lo realizó en la escuela primaria Francisco Sarabia, de la ciudad de Ojinaga Chih, para ello tomo en cuenta la organización escolar, el trabajo con un proyecto educativo relacionado al liderazgo directivo. La investigación es cualitativo, porque describe e interpreta la subjetividad y los comportamientos de los actores que intervienen en la problemática de la realidad estudiada. Para esta

investigación Montes empleó el método de estudio de caso, teniendo como propósito comprender cómo los actores interpretan y concluyen sus propios significados en una situación dada. Con inició la investigación exploratoria que realizó el investigador se llegó a conocer la actitud de los integrantes de la institución educativa respecto al liderazgo de la directora del plantel. Al directivo le corresponde establecer claramente las tareas, atribuciones y responsabilidades del personal perteneciente al centro escolar que dirige y coordina y de esta manera todos se responsabilizan del logro educativo y sea posible de pedir cuentas y reconocer los resultados del esfuerzo de cada uno. De ahí la necesidad que en cada centro educativo el liderazgo del directivo sea reconocido y es el ejemplo a seguir, el cuál muestre la capacidad de gestión institucional, articule, gestione y distribuya con justicia y equidad las actividades a desarrollar durante el ciclo escolar. En la investigación se plantea responder la siguiente interrogante: Identificar las características de liderazgo de la directora, que más influyen en el desarrollo del proyecto educativo, en la escuela primaria federalizada Francisco Sarabia? Los resultados determina que si en un centro educativo existe y promueve un proyecto educativo donde todos se involucran (tanto en el aspecto académico, cultural deportivo y social) y el liderazgo de la directora involucra capacidad de apertura con los demás, tiene visión de proyección al futuro, además es creativa e innovadora, trabaja en equipo y sobretodo asume retos y riesgos, demuestra principios éticos con todos, asume autoridad y liderazgo convocando a todos los miembros de la comunidad educativa promoviendo acuerdos que beneficien a la comunidad educativa en su conjunto, se logra el éxito en la institución. Montes demuestra en su investigación que es importante que el director tenga una actitud positiva, formación académica de excelencia, experiencia sobretodo promueva valores morales, éticos y cívicos, además se involucren la problemática de la comunidad educativa. Se usó como metodología encuestas de opinión a los estudiantes, profesores, padres de familia y entrevistas a todos los integrantes de la comunidad educativa,

Las conclusiones de la investigación resalta que el liderazgo del director no está supeditada únicamente a la capacidad intelectual del director y a su experiencia como profesional sino que tiene que promover la práctica de valores cívicos, estéticos, éticos y morales, demostrando eficiencia y eficacia en las

funciones que le competen como administrador de la institución educativa para el buen funcionamiento de la entidad educativa.

Thieme (2005) En su investigación realizó un estudio descriptivo en 37 centros educativos en un total de 206 profesores, uno de sus objetivos estaba dirigido en medir el desempeño de los centros educativos de Chile y el segundo objetivo estaba relacionado a la medición sobre la capacidad de liderazgo que ejerce el director en el centro educativo. En su investigación utilizó como instrumento para determinar el liderazgo el cuestionario multifactorial sobre liderazgo y para determinar el desempeño de las instituciones educativas el cuestionario de desempeño efectivo calidad educativa, además revisó las actas del rendimiento académico de los estudiantes chilenos.

Los resultados de la investigación muestran el alto grado de relación entre el desempeño efectivo y el logro académico que obtienen los estudiantes chilenos.

1.2.2 Antecedentes nacionales

Vásquez (2012) desarrolló la tesis *Estilos de liderazgo de los docentes del nivel secundario de una institución educativa del distrito de la Perla – Callao*”, uno de los objetivos de la tesis de Vásquez fue el de identificar el estilo y la dimensión de liderazgo que prevalecen en los profesores del nivel secundario, de la institución educativa ubicada en la Perla – Callao.

La investigación que desarrolló Vásquez fue de tipo básica correlacional, su diseño fue no experimental transversal de enfoque cuantitativo. Utilizó como instrumento de medición el cuestionario multifactorial de liderazgo para medir sus variables de estudio relacionado a los estilos de liderazgo.

Para la muestra utilizó un muestreo aleatorio simple y estuvo conformado por 90 estudiantes de cuarto y quinto de secundaria; Los resultados evidencian el predominio del estilo transaccional, en las dimensiones que sobresalen destacan recompensa contingente e inspiración. La conclusión de la investigación indica que prevalece el estilo de liderazgo transaccional, por encima del transformacional. Los resultados evidenciaron entre 44.4 % a 57 %.

Flores (2014), realizó la tesis titulada *El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura*. La investigación de Flores resalta como objetivo la identificación del estilo de liderazgo en los directores en colegios parroquiales de la ciudad de Piura.

En su investigación resalto el paradigma positivista llamado también empírico analítico racionalista o tecnológico. Es una investigación cuantitativa. Para la medición de las variables utilizó el instrumento cuestionario tipo Likert. La muestra se obtuvo a través del muestreo aleatorio simple, se encuestó a 50 docentes entre las edades de 28 A 55 años

Los resultados indican que los docentes manifiestan que el director ejerce un liderazgo transformacional (73 %), en otro colegio un 66 % opinan lo mismo. Otro resultado indica que en los directores se resalta el liderazgo instruccional (70.4) y en otras institución (56.4%). La conclusión que arroja esta investigación es que predomina el estilo transformacional.

Ruiz de la Cruz (2011), realizó la tesis titulada *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte*. Su investigación es básica de nivel correlacional, el diseño que aplicó fue no experimental transversal de enfoque cuantitativo utilizó como instrumentos cuestionarios tipo Likert para medir las variables. La muestra se obtuvo a través de un muestreo aleatorio simple y fueron encuestados 175 docentes de tres instituciones educativas diferentes. Los resultados evidenciaron que existe una correlación de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional (la correlación es de 0,57 y 0.56) en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio Santo Domingo de Guzmán de Lima norte, De la investigación se obtuvo que la prueba de hipótesis determinó que la hipótesis principal: los estilos de liderazgo de los directores influyen en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte, arrojando el siguiente dato: es verdadera ($P=0,0020,05$). La conclusión que arroja esta investigación determina que las sub dimensiones influencia idealizada y estimulación intelectual influyen de manera directa y significativa en la eficacia de las instituciones educativas, también se determinó que las sub dimensiones recompensa, contingente y dirección influyen de manera significativa.

Cortez y Ramírez (2006) en la tesis *Influencia del liderazgo de los directivos y jerárquicos en la satisfacción laboral de los docentes y administrativos de la institución educativa Manuel A. Odria del distrito de Ciudad Nueva*, esta investigación se desarrolló en la universidad privada de Tacna Per, teniendo como objetivo determinar cómo influye liderazgo de los directivos y jerárquicos en la satisfacción laboral de los docentes y administrativos de la institución educativa Manuel A. Odria.

Zela (2008) en su tesis de maestría *El liderazgo y la calidad educativa en las escuelas secundarias de la provincia de Lampa (Puno)* también buscó determinar una relación estadísticamente significativa entre las variables indicadas anteriormente. El estudio que realizó fue básico descriptivo, se utilizó como muestra 20 directores de instituciones educativas del nivel secundario; como instrumento utilizó un cuestionario, como se resultado se obtuvo que resalta el liderazgo participativo (60 %) y un (40 %) resalta el liderazgo consultivo. En el trabajo diario el líder emplea los cuatro estilos de liderazgo, en conclusión existe un bajo nivel de correlación lineal positiva entre el liderazgo del director y la calidad educativa.

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1 Definición de liderazgo

Según Kouzes y Posner (1997) “Liderazgo es el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes” (p.66).

1.3.2 Definición conceptual

Variables intervinientes: Definición de edad, sexo, condición laboral, tiempo de servicio.

Edad, léxico cuyo significado indica el tiempo transcurrido desde el nacimiento hasta la actualidad Juan tiene cinco años en la actualidad.

Sexo, término que indica el conjunto de características físicas, biológicas, anatómicas y fisiológicas que tienen las personas definiéndolos como hombre o mujer. Todos los seres humanos llegan al mundo de los vivos con un sexo determinado.

El vocablo sexo hace una distinción entre hombre y mujer, que viene impregnado desde que nacemos a través de los genes. Mientras que el género masculino o femenino se va aprendiendo en la interacción social y cultural, es decir el ser humano aprende determinados comportamientos relacionados a la sexualidad en consecuencia puede evolucionar o cambiar.

Condición laboral, una condición laboral define la forma de trabajo que tiene un trabajador puede ser físico o intelectual, producto del trabajo realizado recibe una remuneración. Está amparado en leyes y normativas que emite el Estado para su mejor desarrollo. Existen varias modalidades de condición laboral, pueden ser nombrados o contratados.

Tiempo de servicio, El tiempo de servicio está referido a los años de trabajo que tiene cada servidor en una institución, se va incrementando cada año, a medida que el servidor realiza sus actividades, si su labor es productiva dentro de la institución donde labora puede mejorar su condición laboral.

1.3.3 Definición operacional

De la variable 1: Liderazgo del director

La percepción que tienen los docentes del liderazgo del director de las instituciones educativas de la red N° 19 UGEL 02 del distrito de Los Olivos se midieron a través de las siguientes dimensiones:

Búsqueda de oportunidades, se entiende como el conjunto de información y datos que el docente detecta, sabe o conoce acerca de la búsqueda de oportunidades, esta información está relacionado con el proceso de resaltar el desafío de cambiar, innovar y mejorar, objeto de experimentar, correr riesgos y aprendiendo de los errores que se producen en la vida cotidiana Incluye la percepción del liderazgo del director, Se midió a través de 6 ítems (1, 2, 3, 4, 5, 6,) del instrumento "Escala para medir la Percepción del liderazgo del director de los docentes de la red N° 19 UGEL 02 – Los Olivos.

Visión de futuro, es la forma de pensar que tienen los docentes sobre el futuro, idealizando un porvenir exitoso, en ella participan otros docentes con la misma

visión haciendo uso de los valores, interese, esperanzas y sueños. Se obtuvo los resultados a través de 6 ítems (7, 8, 9, 10, 11, 12,) del instrumento: "Escala para medir la Percepción del liderazgo del director de los docentes de la red N° 19 UGEL 02 – Los Olivos.

Fomento de la colaboración, se promueve la colaboración a través de incentivos buscando desarrollar metas que involucren a todos los miembros de la institución, Se fortalece a la persona brindándole poder, dándole las posibilidades de elegir, promoviendo la competencia, ofreciendo apoyo. Esta dimensión se midió utilizando 13 ítems (13, 14, 15, 16, 17, 18) del instrumento: "Escala para medir la Percepción del liderazgo del director de los docentes de la red N° 19 UGEL 02 – Los Olivos.

Servir de modelo, esta dimensión nos indica que debemos comportarnos promoviendo los valores, ser coherentes en nuestra actividad diaria para buscar triunfos, promoviendo el progreso firme y de esta manera generar compromisos y servir de modelo a los demás. Esta dimensión se midió utilizando 6 ítems (19, 20, 21, 22, 23, 24) del instrumento: "Escala para medir la Percepción del liderazgo del director de los docentes de la red N° 19 UGEL 02 – Los Olivos.

Brindar aliento, la dimensión brindar aliento busca reconocer los aportes y contribuciones que realiza un individuo para conseguir el éxito de un proyecto, se debe destacar los logros de los integrantes de una empresa o institución. Esta dimensión se midió con 6 ítems (25, 26, 27,28, 29,30) del instrumento: "Escala para medir la Percepción del liderazgo del director de los docentes de la red N° 19 UGEL 02 – Los Olivos.

1.3.2. El sistema educativo peruano

En nuestro país las políticas educativas aplicadas durante las últimas décadas han sido dada de acuerdo al gobierno de turno, políticas educativas que duraban un periodo corto de cinco años, dichas reformas educativas quedaban inconclusas y eran cambiadas al cambio de gobierno, políticas educativas que no se adecuaban a la realidad peruana, ya que eran reformas educativas importadas de otros países y que se aplicó en nuestro país sin tomar en cuenta la realidad y problemática de

nuestro sistema educativo, unido a esta problemática era el bajo presupuesto del tesoro público asignado al sector educativo, todo ello provocó un atraso en la educación peruana. Todo ello ocurrió porque los cambios o las políticas educativas que trato de implantarse no tenía un sustento jurídico, es decir no había una plataforma legal que respaldara estos intentos de reforma, en la actualidad a través de la reforma educativa es que se está implementando los verdaderos cambios en el sector educación, hoy en día hay un incremento del 3.5 % del PBI, presupuesto general del Estado destinado al sector educación. El tema educativo debe ser abordado de manera integral pues en circunstancias actuales se resalta el desempeño laboral del docente.

Peñaloza nos dice sobre la educación (2005)

El ser humano expresa desde el interior hacia el exterior sus potencialidades desarrollándose con éxito relacionándose con los demás e incorporando la riqueza cultural del pueblo donde procede sin desmerecer la importancia de la cultura universal.

Peñaloza destaca en su libro, El Currículo Integral, teorizando sobre lo que es la educación dice: “La Educación tiene su esencia en tres elementos básicos: hombre, sociedad y cultura. La educación es un proceso de hominización, socialización y culturización” (p.23).

La Educación Básica Regular, en nuestro país se norma por la Ley General de Educación N° 28044, Art. 2°. En esta ley se define a la educación como:

Las personas adquieren una formación integral a través del aprendizaje y la enseñanza, desarrollan sus potencialidades culturales y sociales, se desarrolla en familia y en el entorno de la comunidad nacional y mundial. La educación se desarrolla en las instituciones educativas públicas y privadas y en diferentes espacios de la sociedad.

Ministerio de Educación (2009, p. 23).

Mediante la publicación del presente documento, se dan directivas sobre los lineamientos generales de la educación y del sistema

educativo peruano, señalando que la educación es gratuita y es considerado como un servicio, en los tres niveles; inicial, primaria y secundaria, promoviéndose una solo currículo a nivel nacional que se articulan en los diferente niveles y modalidades, se respeta la diversidad cultural y lingüística de los educandos, esto se expresa en el enfoque intercultural que se desarrolla en los contenidos de las diferentes áreas, teniendo en cuenta los contextos sociolingüísticos y de esta manera asegurar el desarrollo de las capacidades fundamentales de todos los estudiantes.

En el Art. 3 de la misma ley se considera que el deber del estado es garantizar educación de calidad integral y no la desarrolla solo sino que involucra a la sociedad en su conjunto en esta noble labor, esta ley dice:

La persona humana tiene el derecho fundamental de recibir una educación de calidad e integral promoviendo la universalización de la educación básica, y la sociedad en su conjunto debe contribuir en este proceso educativo buscando su desarrollo.

Ministerio de Educación (2009, p. 24).

Los cuatro pilares fundamentales de la educación son: aprender a aprender, se aprende con técnica e instrumentos adecuados; aprender a hacer, se pone en práctica lo aprendido utilizando los conocimientos adquiridos; aprender a vivir juntos, la convivencia con otros integrantes de la comunidad es de gran importancia; aprender a ser, en ella están involucradas los tres pilares anteriores.

Los estudiantes del presente siglo necesitan ser formados con una visión más amplia, ya que vivimos la era del conocimiento y la globalización, con posibilidades creativas, formando al individuo de forma integral como persona capaz de transformar y mejorar el mundo donde vive y se desenvuelve.

En estos últimos años las políticas educativas establecidas por el Estado peruano han mejorado porque se adaptan a la realidad en que se vive y se están creando planes y programas educativos a largo plazo, para así poder evaluar los cambios o consecuencias de dichas reformas, en la actualidad el diseño curricular

nacional inclusivo, es muy significativo porque responde a la diversidad socio cultural y a las exigencias del siglo XXI.

El Art. 8 de la Ley General de Educación plantea los siguientes los principios:

Una educación que resalta la ética es aquella que promueve los valores morales, éticos, sociales, cívicos, permite vivir en armonía, respetando las normas de convivencia, hace ciudadanos responsables.

Otro de los principios importantes de la educación es la equidad que no es lo mismo que igualdad, la equidad garantiza oportunidades para todos, a través de un sistema educativo de calidad, buscando la inclusión de personas con habilidades diferentes, personas vulnerables, excluidos, que en su gran mayoría se encuentran en la zona rural, no haciendo diferencia de religión, etnia, sexo y otros tipos de discriminación, buscando erradicar la pobreza, la exclusión y discriminación y desterrando la desigualdad social. (MINEDU, 2009).

El Art. 9 de la Ley General de Educación 28044 plantea los fines de la educación peruana:

El fin de la educación peruana es formar personas capaces de lograr una formación ética, espiritual, artística, cultural, afectiva, física, y religiosa, promueve una formación de su identidad y autoestima, desarrollando sus potencialidades que le permitan desarrollar capacidades y habilidades sociales y vincular su vida cotidiana en el mundo laboral y afrontar de esta manera los cambios que se producen de manera incesante en el mundo del conocimiento.

Otro de los fines de la educación es contribuir a formar una sociedad democrática, solidario, inclusiva, tolerante y promotora de una cultura de paz educación que permita afirmar la identidad nacional respetando la diversidad cultural, étnica y lingüística, teniendo como objetivo principal superar la pobreza, impulsando el desarrollo sostenible del país fomentando la integración latinoamericana teniendo en cuenta los retos de un mundo globalizado. (MINEDU, 2009).

Según el DCN y conforme al Art, 29 de la Ley General de la Educación N° 28044 la educación básica tiene tres componentes: educación básica regular (EBR) es donde se desarrolla la presente investigación. Educación básica especial (EBE) y educación básica alternativa (EBA).

Según el Art. 36 que a la letra dice:

La educación básica regular (EBR) es la primera modalidad que incluye los niveles de educación inicial, primaria y secundaria, involucra a niños y adolescentes desde el momento de su nacimiento (MINEDU, 2009).

1.3.4 Percepción del liderazgo del director

Percepción para Amheim (1996) “a través de este proceso cognoscitivo nos permite interpretar y comprender el entorno donde vivimos (p. 53). Mediante la percepción se obtiene el procesamiento de la información. Cada persona percibe de manera distinta una situación, esto se nota cuando interpretan lo percibido de manera distinta para una misma situación.

Por otro lado, encontramos otras definiciones sobre liderazgo, podríamos definir el liderazgo como la capacidad que tienen los seres humanos para conducir un grupo en torno a un fin comunitario.

“el termino Liderazgo lo podemos definir como el arte de movilizar a otras personas con la finalidad de que luchen para conseguir aspiraciones comunes” (Kouzes y Posner 1997, p.73)

Kouzes y Posner afirman que debe existir el deseo, la voluntad. El liderazgo no implica solo un compromiso voluntario, sino que se da mediante recompensas o presiones externas. Para nuestra investigación tomamos en cuenta esta definición porque resume el concepto de lo que es el liderazgo además porque los autores desarrollan la teoría del compromiso dinámico que consiste en partir de las experiencias de los directivos, según los autores el liderazgo se puede aprender.

El liderazgo de una persona incluye la capacidad de influir en las demás personas, buscando que estas personas trabaje con dedicación en el logro de las metas y objetivos trazados. También incluye la capacidad de tener iniciativa, de gestionar, convocar, buscar incentivar y sobretodo motivar y evaluar a un grupo o equipo.

En la presente investigación planteamos que el liderazgo es la capacidad que tiene la persona de influir en el entorno donde se desenvuelve promoviendo el logro de metas y objetivos comunes, todo líder plantea nuevos esquemas e inspiran a otros para superar obstáculos. (O' Leary, 2000. p.168).

Knickerbocker, conceptualiza el liderazgo como una relación funcional, es decir el liderazgo existe cuando hay una buena relación entre el líder y el grupo, ambos buscan acciones y comportamientos para afrontar una misma necesidad relevante.

El líder satisface las necesidades del grupo a través de sus habilidades, conocimientos y demostrando su capacidad de liderazgo conduciendo al logro de los objetivos comunes. De esta manera el grupo sigue al líder porque ve capacidad de liderazgo, reconociendo que los conducirá a realizar con éxitos los objetivos trazados.

En tal sentido, la percepción del liderazgo se ve reflejado en la capacidad que tiene el líder de influir y motivar a las personas que lo siguen buscando el logro de los objetivos de la organización, la diferencia entre líder y jefe radica en que el líder influye en los demás, los mueve a afrontar retos para logra objetivos comunes mientras que el jefe solo manda dirige o da instrucciones.

De las definiciones anteriores podemos concluir que el "liderazgo es el arte de movilizar a otras personas con la finalidad de que luchen para conseguir aspiraciones comunes". Esta teoría fue desarrollada por James Kouzes y Barry Posner dos investigadores estadounidenses que hicieron esta investigación durante años y luego desarrollaron un instrumento cuantitativo denominado el Inventario de Practicas del Liderazgo este instrumento permitió evaluar las conductas que se iban descubriendo, la desarrollaron con la finalidad de describir

lo que los líderes hacen y para explicar los principios fundamentales que apoyan estas prácticas de liderazgo, estos principios son las dimensiones. La investigación desarrollada por Kouzes y Posner se enmarca dentro de la teoría del compromiso dinámico y parte de las experiencias de los directivos, según Kouzes y Posner la mayoría de las personas interesadas en el liderazgo pueden aprender estas cinco clasificaciones (dimensiones) y los diez comportamientos (principios o indicadores).

Dimensiones de liderazgo

Dimensiones de liderazgo según James Kouzes y Barry Posner

Primera dimensión: Búsqueda de oportunidades

Los líderes ven oportunidades de aprendizaje donde otros ven dificultades, son innovadores y buscan lo desconocido, corren riesgos

Compromiso 1.- Buscar oportunidades de aprendizaje que nos haga cambiar y crecer como persona según Kouzes y Posner (1997) este primer compromiso tiene tres prácticas:

Despertar la motivación intrínseca: El líder debe motivar a sus seguidores ofreciéndoles recompensas intrínsecas y también extrínsecas, por ejemplo ofrecerles a sus seguidores mejora de la autoestima, mejores espacios de aprendizajes, extrínsecamente ofrecerles buena remuneración, bonificaciones, ascensos, todo ello llevará al buen desempeño, por otro lado los autores señalan que el buen desempeño de los seguidores no puede estar ligado solo por el dinero ni deben disminuir su rendimiento en la empresa.

La clave para aumentar y mejorar la motivación intrínseca radica es ponerlos a prueba con nuevos desafíos. Diseñando y descubriendo algo nuevo, explorar lugares desconocidos.

Es necesario que los líderes planteen:

Poner a prueba todas las aptitudes y talentos

Hacer del proyecto un experimento gratificante y desafiante

Brindar oportunidades para la superación de la gente

Incentivar resolución de problemas, explorar nuevas oportunidades, estar preparados para resolver problemas difíciles y enfrentar amenazas externas con sabiduría.

El trabajo que realizan debe ser divertidas

Para Kouzes y Posner (1997) los líderes tienen la obligación de conocer las capacidades y aptitudes de sus seguidores, esto se logra sabiendo:

Las cosa que pueden hacer los demás

Identificar los desafíos personales de los demás

Kouzes y Posner (1997) nos indican la segunda práctica de importancia para lograr y cumplir con el compromiso:

Tratar de desterrar la rutina diaria, crear nuevas formas de trabajo, buscando la innovación, algunas rutinas importantes que dan éxito se debe mantener.

Para Kouzes y Posner (1997) es importante que el líder se dé cuenta a tiempo cuando las rutinas no aportan a lograr los objetivos.

Kouzes y Posner (1997) mencionan la tercera práctica:

Mirar alrededor en busca de estímulo e información: Kouzes y Posner (1997) el líder debe estar atento con todo lo que acontece dentro y fuera de la empresa, buscando el dialogo permanente con todos los miembros de la institución.

Compromiso 2: Buscar nuevas experiencias para aprender arriesgarse y aprender de los errores.

Kouzes y Posner (1997) dicen que para innovar hay que correr riesgos, el líder debe inducir a sus seguidores a buscar en lo desconocido nuevas formas de encontrar el éxito, de esta forma el líder conocerá las aptitudes y motivaciones de

sus seguidores para plantearles metas más altas y que puedan concretarse sin frustración.

Kouzes y Posner (1997) establecen los siguientes elementos indispensables para compartir las incertidumbres en resultados positivos:

El líder estimula procesos de innovación aun cuando se cometan errores esto permite aprender ya que los errores promueven la audacia psicológica y la decisión de correr riesgos. Un buen estado de ánimo y actitud positiva transformar los eventos y complejos en situaciones que se puedan manejar y ser de mucho placer.

Kouzes y Posner (1997) señalan factores que contribuyen a crear un ambiente que favorece la audacia:

Implementar más incentivos que castigos.

Promover controles dejando tareas que busquen desafíos de acuerdo a las aptitudes de las personas.

Promover actitud desafiante teniendo como ideal que todo cambio está lleno de posibilidades.

Hay que empoderar a la gente tomando en cuenta sus potencialidades.

El tercer elemento mencionado por Kouzes y Posner (1997) para comprometerse con este desafío es: los líderes reconocen el momento adecuado para actuar y dominar los cambios e incertidumbres.

Segunda dimensión: Visión de futuro

Los el líder tienen una amplia visión del futuro y comprometen a sus seguidores a compenetrarse con esa visión y manera se forma intereses mutuos.

Kouzes y Posner (1997) plantean que los líderes tienen la misión de visionar el futuro, desde el punto de vista económico, tecnológico, social y político, plantear metas a largo plazo razón de nuestra existencia.

Kouzes y posner nos dicen que los lideres deben de ser originales, tener una visión de futura distinta a los demás, de esa manera los seguidores despiertan el

interés para trabajar mejor por la empresa fomentándose mejor la dignidad y la autoestima de los seguidores asociadas a la organización, los líderes deben tener la capacidad de proyectar metas a lo largo del tiempo.

Compromiso 3. Imaginar un futuro edificante y ennoblecedor.

Prácticas del compromiso e planteadas por Kouzes y Posner:

Imaginar el ideal: La visión de futuro de los líderes debe estar enfocado en creación de imágenes y representaciones.

Intuir el futuro: el líder tiene la capacidad de ser imaginativo, se dejan llevar por sus intuiciones en aspectos importantes.

Para comprometerse con este paso, los líderes deben:

Estar de acuerdo que la experiencia es lo más importante: esto se ve reflejado cuando se presenta un problema desconocido la experiencia no permite dar soluciones precisas.

Hacer uso de los conocimientos pasados: es importante tener presente el conocimiento de la experiencia para proyectarse al futuro, no se puede mirar el futuro sin antes evaluar el pasado de ella se extrae detalles que al recordar nos hace visionar la capacidad de ser progresistas.

Explotar el presente: no dejar pasar las oportunidades asumirlas en el momento indicado, tomar en cuenta las experiencias, no dejar pasar las oportunidades que se presentan para ello recurrimos a la intuición.

Aplicar la visión de futuro: el líder debe tener claro la visión de futuro, de no tenerla sus seguidores entran en frustración, se vuelven impacientes, crea confusión, si el líder no tienen visión clara creara molestia en los seguidores.

Compromiso 4: Reunir a otros en torno a una visión común, apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños.

Para Kouzes y Posner (1997) tener una visión clara crea un ambiente positivo, impulsa y concentra la energía de los seguidores aumentando el compromiso con la empresa, es un desafío fundamental de los líderes y requiere compromiso:

Desarrollar un sentido de destino común: el líder debe transmitir con efectividad su visión, de esta manera los seguidores expresan una satisfacción laboral, adquieren mejor compromiso, hay una mejor lealtad, trabajo en equipo, se sienten más identificados con la empresa mejorando la productividad, esta práctica es la menos aplicada por los líderes, no es necesario poseer carisma para inspirar visión de futuro.

Dar vida a una visión: todo líder desarrolla la capacidad de resaltar el objetivo de los demás, tiene la capacidad de expresar las necesidades de sus seguidores, comprender sus deseos sabe lo que sus seguidores sueñan y valoran, el líder observa sentimientos y actitudes de sus seguidores y sabe comunicarse acertadamente.

Demostrar convicción personal: el líder debe estar convencido completamente de sí mismo para transmitirlo a sus seguidores, de lo contrario se consideran engañados.

Tercera dimensión: Fomento de la colaboración

Todo líder busca crear metas comunes y resaltar una confianza mutua con sus seguidores, fomenta la colaboración logrando que sus ponderantes se sientan importantes y con mucha fortaleza e influyentes.

Los autores Kouzes y Posner (1997) plantean que hay una relación muy elevada entre la eficacia en el liderazgo y fomento de colaboración de los demás.

En su Compromiso 5 los autores plantean fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza.

Para Kouzes y Posner (1997) es mejor la colaboración antes que la competencia, a través de la colaboración se mejora el desempeño, la competencia se opone al éxito.

Los investigadores plantean que el trabajo en equipo aumentan la credibilidad del líder, los seguidores se sienten mejor cuando colaboran, y mejoran su desempeño el liderazgo se convierte más indispensable cuando cuenta con la

colaboración de los seguidores, de esta manera buscan desarrollar objetivos comunes.

Para fomentar la cooperación es necesario que los líderes:

Desarrollen metas cooperativas: es importante que los seguidores reconozcan que se necesita trabajar en conjunto, y hay necesidad del uno al otro, todos los seguidores deben apoyar para lograr el objetivo final.

El líder debe:

Resaltar la reciprocidad.

Conservar vigente la interacción

Reforzar los resultados a largo plazo

La segunda práctica indispensable para fomentar la cooperación es:

Buscar soluciones integradoras: Es importante que el líder comparta ideas que generen beneficios a los seguidores, se debe concentrar más en los beneficios y no en las pérdidas, buscar solucionar los conflictos de manera unida con los seguidores.

Generar relaciones basadas en la confianza: el líder debe buscar la confianza de sus seguidores.

Kouzes y Posner (1997) después de realizar investigaciones afirman que el factor más decisivo para demostrar satisfacción en los seguidores es la confianza, esto permite que:

Mejor predisposición para expresar sentimientos.

Hay una mejor claridad para entender los problemas y objetivos del grupo.

Los seguidores plantean mejores alternativas.

Los seguidores expresan mejores motivaciones en los resultados, se sienten más satisfechos y se da un vínculo más fuerte con los gerentes, mejora su estado de ánimo porque al final los miembros se confían el uno al otro.

Compromiso 6: transferir poder, y la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia y la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo.

Los líderes que destacan “preparan a otros para que tengan un sentido de propiedad y responsabilidad hacia el éxito de su grupo” (Kouzes y Posner 1997, p.286) Los investigadores manifiestan que los líderes deben de promover prácticas que aumenten la confianza, la eficacia y la autodeterminación en sus seguidores de esa manera se asegura el éxito, poniendo su poder al servicio de los demás, fortaleciendo su liderazgo y a los demás.

Fomentar el auto liderazgo: el líder con credibilidad es aquel que delega poder al otro, el compartir poder con el otro demuestra confianza y respeto por las capacidades de los seguidores, si el seguidor siente que puede influir en su líder encuentra más razones para estar unido a él y se compromete mejor en el trabajo que realiza.

Facilitar alternativas: es importante que el líder desarrolle acciones que promuevan la capacidad de decisión de sus seguidores, darle poder de decisión a los que realizan el trabajo de esa manera se incrementa el bienestar personal de los seguidores e incrementa su eficacia en el trabajo. Los líderes deben de crear sistemas que se adapten al trabajo de sus seguidores brindándoles más libertad para utilizar el talento que tiene cada miembro de la organización poner a prueba sus conocimientos y experiencia personal, obteniéndose mejor desempeño laboral.

Desarrollar competencia: el líder debe invertir en sus seguidores para garantizar el éxito, de esa manera se fortalece sus capacidades. Darles la oportunidad de aplicar sus talentos.

Asignar tareas críticas: Los líderes y sus seguidores deben desarrollar capacidades mirando siempre el futuro sin menospreciar los cambios económicos y sociales, los seguidores se esfuerzan cuando perciben que el éxito resulta esencial.

Brindar apoyo visible: es importante que el líder llame la atención con su presencia para ser más poderoso, buscar siempre el reconocimiento de los seguidores, estos se hacen más poderosos cuando se esfuerzan para que sus seguidores se relacionan con personas distintas al grupo y con personajes más importantes.

Cuarta dimensión: Servir de modelo

Los líderes son modelos a seguir, expresan valores a nivel personal son consecuentes con sus proyectos e ideales, enseñan a través del ejemplo desarrollando metas claras y concretas.

Para Kouzes y Posner (1997) lo importante para todo líder es manifestar con convicción sus principios, defender los valores que representan al grupo de seguidores y de esta manera ser capaces de movilizar y buscar la unión de la gente, dan el ejemplo proyectando la visión que proyecta.

Compromiso 7: Dar el ejemplo comportándose en formas coherentes con los valores compartidos.

Según Kouzes y Posner (1997) el líder debe proponer la propuesta de la empresa, para asegurar ganancias significativas, estos valores compartidos fomentan eficacia personal, promueven lealtad a la empresa, generan consensos sobre los objetivos de la empresa, mejoran la conducta ética y finalmente disminuyen los niveles de tensión laboral, fortaleciendo el orgullo por la empresa y fomentando el trabajo en equipo y desarrollando el espíritu de grupo.

Por otro lado los investigadores afirman que cuando los líderes buscan consensos mediante valores compartidos los seguidores demuestran actitudes positivas y mejoran su eficacia laboral, para comprometerse con este desafío piden a los líderes ser claros en sus valores, es decir que los líderes defiendan sus creencias personales, sean consecuentes con su visión y proyectos y enseñarles a actuar de manera eficaz en situaciones de la actividad de la compañía.

Buscar unificar a los seguidores en torno a valores compartidos: Kouzes y Posner (1997) plantean que se debe tomar en cuenta a los trabajadores e involucrarlos con los valores de la empresa de manera activa en el proceso y tener claridad. Los investigadores descubrieron a través de sus investigaciones que mientras más claras sean sus valores de ellas y de la empresa tienen mejores compromisos. Los investigadores afirman que a través de los valores compartidos se promueve un gran incremento en la actitud laboral y sus desempeños porque se fomentan una mejor eficacia personal y se promueve altos niveles de lealtad hacia la empresa, se reducen los niveles de tensión laboral. Se fomenta trabajo en equipo y se desarrolla espíritu grupal.

La tercera práctica indispensable para comprometerse con este desafío es:

Prestar atención: Las acciones son más importantes que las palabras

Los líderes deben dar buenos ejemplos, practicar lo que dicen con el ejemplo.

Compromiso 8: Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso.

Para Kouzes y Posner (1997) se consigue esto con las siguientes prácticas:

El líder que demuestra mejor eficacia descomponen los procesos en pequeños pasos factible, para ello resaltan que los líderes que fijan metas en torno a pequeños triunfos logran que sus seguidores se sientan exitosos y los incentiva para que demuestren mayor interés en obtener triunfo generando un compromiso personal y grupal. El líder que logran fijar sus metas en base a triunfos pequeños, logran que sus seguidores se sientan también triunfadores y los motiva a seguir obteniendo triunfos generando compromisos individuales y grupales. La eficacia de los lideres logran cambiar a las personas movilizándoles a actuar con eficacia, busquen experimentar constantemente, se sientan más comprometidos con sus labores y muestren eficiencia dando solución en breve tiempo actúan con sentido de urgencia y logran mejor compromiso de manera permanente.

Quinta dimensión: Brindar aliento

Es importante que los líderes reconozcan el desempeño de sus seguidores, sus aportes de manera individual y destacar sus logros. La importancia de brindar aliento a sus seguidores permite seguir avanzando y hace que los seguidores estén convencidos que son capaces de triunfar.

Compromiso 9: Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto.

Para los investigadores Kouzes y Posner (1997), se logra incrementar la motivación de los seguidores cuando los lideres reconocen las contribuciones que realiza cada seguidor, para ello es importante generar confianza creando grandes expectativas, las expectativas generan el marco dentro del cual los seguidores ajustan la realidad, los investigadores afirman que cuando los lideres tienen grandes expectativas sobre lo que los demás deben de lograr promueven un

reforzamiento en la confianza de sus seguidores y de esta manera los capacitan para obtener mejores éxitos que ellos mismos se hubieran imaginado.

La recompensa es muy importante según los investigadores porque los seguidores buscan repetir las conductas que son recompensadas, evitando las conductas que reciben castigo, para mejorar la calidad conviene premiar a las personas que siguen las normas y patrones elaborados para tal fin, La relación recompensas y desempeño se relaciona cuando los líderes realizan retroalimentación con sus seguidores, brindar reconocimiento a los que cumplieron con las pautas establecidas, es importante que los líderes reconozcan recompensas extrínsecas y las recompensas intrínsecas que tiene que ver con las felicitaciones estas recompensas funcionan como un método poderoso de motivación, estos dos tipos de recompensas deben combinarse adecuadamente para lograr la armonía grupal.

Los investigadores proponen ser positivos y optimistas: los líderes deben proporcionar sentimientos positivos estimular a sus seguidores para que den lo mejor de ellos motivándolos a convertir lo imposible en posible.

Compromiso 10: celebrar los logros del equipo de forma regular.

Los investigadores afirman que es importante realizar celebraciones de gratitud a las personas compartiendo emociones de su éxito, para ello resaltan cuatro elementos:

Enunciar los logros con alegría:

según los autores, es indispensable aclarar que ocasiones se celebrarán, por otra parte, estas celebraciones deben implicar verdaderos éxitos que estén acordes con los valores de la organización, de tal manera que los empleados se sientan estimulados a intentar lograrlos, este factor es indispensable para mantener la credibilidad.

Hacer públicas las ceremonias: al hacerla públicas generan mayor responsabilidad, si son de manera espontánea son más significativas y perduran más en la memoria de las personas y se debe hacer en el momento oportuno.

Participar en forma personal: el líder debe estar presente en las celebraciones esto genera más solidaridad y compromiso porque el agasajado se siente más respaldado y asume más compromiso.

Crear redes de apoyo social: a través de estas celebraciones los líderes crean redes de apoyo social, celebrar los logros en compañía de los demás permite que se fortalezca el interés y de esa manera todos sientan que están incluidos en la organización y se sienten parte de ella motivando a conseguir mejores logros.

Los investigadores Kouzes y Posner (1997) señalan que las redes de apoyo social derriban barreras jerárquicas y se da un mejor acercamiento con personas de otro nivel. Los investigadores concluyen diciendo que el liderazgo es “el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes” esta afirmación corresponde también al enfoque desarrollado por Bernard Bass que está basado en un liderazgo transformacional cuya esencia radica en la promoción del cambio incitando a los seguidores trascender con sus objetivos personales y de los demás.

Enfoques teóricos sobre liderazgo

Enfoque de Bernard Bass: plantea en su teoría del liderazgo transformacional que los líderes y seguidores trabajan unidos para lograr metas de alto nivel, metas que son comunes a ambos, sus dimensiones son:

Líder transformacional: Busca el cambio incentivando a los seguidores trascender con sus objetivos personales, para ello utiliza el carisma y busca la unión del grupo. Según el autor Bernard Bass (1981) el liderazgo transformacional se opone al liderazgo transaccional que tiene como principio la rutina en la actividad diaria, mientras que el liderazgo transformacional fomenta ideas innovadoras despertando en el individuo conocimientos claves para el bienestar de la organización aumentando la confianza de sus seguidores y hacen que trasciendan sus intereses en beneficio de los demás.

Según Bass y Avolio (1990) Los líderes transformacionales logran resultados positivos siendo carismáticos con sus seguidores, sirven de inspiración para ellos, estimulan intelectualmente e individualmente a sus seguidores.

Liderazgo transaccional: está sustentada en el intercambio de promesas y favores entre los seguidores y los líderes, de por medio esta la negociación para conseguir objetivos, se busca recompensar a través de un salario si el seguidor cumplió con los objetivos.

Laissez Faire: Este tipo de liderazgo afirma que hay ausencia de liderazgo, es ineficaz e inactivo.

Teorías contemporáneas

Liderazgo visionario: esta teoría tiene sus fundamentos en Aristóteles. Este filósofo plantea tres elementos para entender el liderazgo: En primer lugar debe haber ética es decir la credibilidad del líder, en segundo lugar debe existir las necesidades del grupo y por último debe tener visión, idea o mensaje que comunicar. Fue estudiado en los años setenta por Bormann (1972) que plantea que los líderes son idealizados por sus seguidores, teniendo como base fundamental: credibilidad la confianza y la ética como lo señalaba Aristóteles. Por otro lado Roger (1997) afirma que son importantes en este tipo de liderazgo de los grupos de la organización anteponiéndose a los intereses del líder.

Teoría del compromiso dinámico: Esta teoría parte de las experiencias del líder, se fundamenta en los principios que plantean Kouzes y Posner, que manifiestan que toda persona puede aprender las cinco clasificaciones y los diez comportamientos, de igual manera Stoner, Freeman y Gilbert (1996) avalan esta teoría y la denominan "Teoría del compromiso dinámico". Ambas teóricas tienen como sustento en las vertientes del enfoque original de los rasgos.

Fundamentos teóricos del liderazgo del director

Arias (2004, p. 431) Plantea que el éxito del líder radica en saber relacionar la situación organizacional y el estilo del líder, esta teoría se ve reforzada por Lee Q. Bolman y Terrance E. Deal (1995, p.32) planteadas en su teoría del compromiso sostenido quienes manifiestan que “Los líderes nacen, no se hacen”.

Tipos o estilos de liderazgo

Para mi investigación he considerado cuatro estilos básicos, que a continuación se detalla:

El líder autocrático: Es aquel líder que no toma en cuenta las capacidades y necesidades de sus seguidores, él se hace responsable de las decisiones que toma, según este estilo de liderazgo el líder es el único que tiene competencia para tomar decisiones importantes, busca siempre el control sobre los seguidores, siempre está buscando la obediencia y adhesiones a sus decisiones, no toma en cuenta las capacidades y aptitudes de sus seguidores.

El líder Democrático: Este tipo de líder establece consultas de sus ideas y decisiones a tomar con sus seguidores, sabe escuchar y analiza las propuestas que le transmiten sus seguidores y las asume siempre y cuando ayude a mejorar el éxito de la empresa, y sobre todo sea posible y práctico.

El Líder Carismático: Este tipo de liderazgo se basa en el heroísmo y actitud de santidad, se ve reflejado en el carácter ejemplar del líder, respeto por las normas órdenes dictadas por él.

El líder laissez faire: Este tipo de liderazgo es lo contrario al líder autocrático les da la oportunidad a sus seguidores a tomar decisiones, espera de ellos responsabilidades por motivación propia sin guía ni control. Se rigen bajo normas y reglas de la empresa, el líder no proporciona demasiado apoyo ni contacto con sus seguidores, en este tipo de liderazgo el subalterno tiene que tener capacidad y estar bien calificado para tener resultados positivos.

Características del liderazgo

El líder posee capacidad para dirigir y enseñar, buscando el bienestar de los demás, entre sus capacidades se encuentra el desprendimiento, la inteligencia, toma de decisiones, tiene una visión de futuro bien clara, es equitativo honesto y practica la humildad, resalta las capacidades de los demás, no es soberbio ni sarcástico, su ejemplo de vida se ve reflejado en sus actos, su estilo de vida sirve como estímulo a sus seguidores y les sirve como estímulos para estar cómodos con los actos del líder que actúa con desprendimiento.

El líder no actúa solo, trabaja siempre en equipo, no es uno más del equipo sino que sobresale y entrega más que los demás, se interesa por conocer los problemas de su entorno para darle solución, algunas características del líder exitoso son: se adapta a los nuevos tiempos y es innovador, sabe de sus limitaciones y afronta nuevos retos, tiene un dominio emocional muy desarrollado, es original, sabe expresar adecuadamente sus emociones, busca el bienestar del grupo, tiene un alto grado de autoestima y sabe respetar a los demás, busca trascender en el tiempo.

Características de liderazgo del director: El investigador Roliph M. Stogdill (2003.17) plantea una decisión sobre el tema, el liderazgo del director de una escuela se fundamenta en que busca que los estudiantes aprendan a trabajar de manera excelente y saber relacionar bien con los demás. Esto se logra trabajando en equipo, es decir con los profesores, con el personal que labora en la institución, se debe desterrar el individualismo, da énfasis al liderazgo democrático. Esta teoría se ve respaldado por Delgado Kenneth (2002.67) que plantea que el liderazgo es el resultado de las necesidades e intereses que tiene un grupo y que son asumidos por el líder, deshecha el liderazgo autocrático en los colegios, porque se presta para manipular a los demás. De igual forma no hay cabida para el liderazgo anárquico que postula dejar hacer, dejar pasar, lo que significaría que nadie asume el rol de líder.

El liderazgo democrático brinda un crecimiento y desarrollo al todo el equipo de trabajo. Asumiendo consensos y mejores tomas de decisiones. Resalta las

relaciones interpersonales como medio importante para el buen funcionamiento del grupo.

La importancia del liderazgo del director de una institución educativa será bien recibida cuando este tenga visión de futuro y satisfaga los intereses comunes de la institución para ello tiene que tomar decisiones correctas para que funcione correctamente la i.e. tiene la responsabilidad de delegar funciones reconociendo las capacidades y aptitudes de sus miembros más calificados, haciendo gala de sus cualidades de comunicador, de la empatía y resaltando las buenas relaciones humanas buscando reafirmar la identidad de la institución es decir crear mística.

No solo es importante que el director tenga una buena formación académica y experiencia, se debe resaltar su formación y práctica de valores éticos, morales, sociales, y cívicos. Esta afirmación es respaldada por (Ordoñez, 2011, p.15) que afirma que el líder influye y sabe dirigir las actividades laborales, más que su preparación académica resalta sus valores, demuestra coherencia con lo que dice y hace, buscando reafirmar sus fortalezas en sus colaboradores. El líder tiene la capacidad de comunicación fluida, desarrolla una inteligencia emocional al tope, sabe establecer metas y objetivos para el bienestar de la institución, tiene visión de futuro.

Un líder sabe reconocer sus limitaciones y las mejora y sus fortalezas las aprovecha al máximo.

Un líder no crece solo busca hacer crecer a sus seguidores. No pasa por encima de los demás para conseguir el éxito, sino que lo hace de la mano de sus seguidores porque enseña, da oportunidades delegando funciones y crea oportunidades para todos los miembros del grupo, es carismático, innovador, tiene un alto grado de responsabilidad, siempre está buscando información del entorno y se muestra importante ante los demás.

En conclusión un líder no impone temor, ni angustia a sus seguidores, al contrario es el que transmite energías positivas, crea un clima de tranquilidad y de buen humor sirviendo como modelo a través de sus actos y decisiones.

Importancia del liderazgo del director

Toda organización, institución o grupo humano necesita tener un líder para conseguir objetivos comunes y de esta manera lograr el desarrollo del grupo humano en su conjunto, de igual manera en las instituciones educativas donde acuden estudiantes es importante contar con un director con capacidad de liderazgo, que sepa crear espacios adecuados para el buen desenvolvimiento de todos los integrantes de la institución, como se ha analizado anteriormente a través de esta investigación la importancia del liderazgo en las instituciones educativas es de gran importancia, la gran mayoría de directores han sido nombrados por contar con capacidades de dominio administrativo pero no necesariamente cuentan con la capacidad de liderazgo, aunque en la práctica desarrollan el papel de líder, lo importante sería que tenga conocimientos acerca de liderazgo y puedan actuar bajo esos principios.

1.3.6. Contextualización de la investigación

Las Institución Educativa de la red N° 19 se sitúan en el distrito de Los Olivos jurisdicción de la Unidad de Gestión Local UGEL N° 02. En las urbanizaciones de Villa del Norte y Villa Sol II etapa.

Los docentes encuestados provienen de diferentes distritos de Lima Metropolitana, los estudiantes provienen de A.A.H.H. aledañas a la I.E. son de recursos económicos bajos, los padres de familia en un gran porcentaje son comerciantes, también hay padres de familia que son profesionales, pero en menor porcentaje.

La edad de los docentes, fluctúan entre 22 y 65, hay que precisar que se encuestó a docentes nombrados y contratados, el grado de instrucción que poseen los docentes es el de licenciados en educación, los colegios seleccionados se ubican en zonas urbanas del distrito de Los Olivos, los docentes tienen un sueldo mayor al básico. Las edades promedio de los docentes es de cuarenticinco años, hay docentes del género masculino y género femenino.

2.3. Perspectiva teórica

Para desarrollar nuestra tesis hemos adoptado la teoría del compromiso dinámico desarrollado por James Kouzes y Barry Posner en 1987, esta teoría se fundamenta en que el liderazgo en sus inicios parte de las experiencias de los directivos, la mayoría de las personas interesadas en ser líder pueden aprender a ser líderes, desarrollando sus cinco clasificaciones (para nuestra tesis son consideradas como dimensiones) y sus diez comportamientos (en nuestra tesis son sus principios). Estos investigadores desarrollaron un instrumento para medir el liderazgo de una persona.

El liderazgo tiene entre sus objetivos buscar dirigir las emociones de las personas, los tranquiliza, les da esperanzas, firmeza para enfrentar la incertidumbre y la amenaza. Si esta buena actitud del líder educativo se fortalece en la actividad diaria con los docentes y directivos es por seguro que se va a mejorar el desempeño laboral por parte de todos los integrantes de la institución, en las instituciones el trabajador no solo espera el reconocimiento económico, sino espera de sus líderes un reconocimiento espiritual, emocional por parte de quien dirige la comunidad educativa, esta es la esencia de nuestro trabajo de investigación.

Las dimensiones desarrolladas por los autores están distribuidas en cinco dimensiones: la búsqueda de oportunidades en esta dimensión los líderes se proponen correr riesgos, a través de las innovaciones y encuentran oportunidades donde otros hallan dificultades. En la segunda dimensión denominada visión de futuro el líder buscan comprometer a sus seguidores con sus ideales asumiéndolas como propias, buscando formar interés mutuo. En tercera la dimensión conocido como fomento de la colaboración los líderes buscan el apoyo de sus colaboradores para de esa manera cumplir con sus objetivos, creando objetivos y metas para que sus seguidores se sientan importantes e influyentes. En la cuarta dimensión denominada servir de modelo el líder cumple un rol muy importante a través de sus actos, no solo demuestra capacidad intelectual sino transmite valores y creencias, enseñando y predicando con el ejemplo, para que sus seguidores tengan un horizonte a seguir, los líderes reflejan el modelo a seguir a través de sus acciones, y por último la dimensión brindar aliento afirma que el líder deben reconocer las capacidades y aptitudes de sus seguidores, reconociendo los aportes que hacen

en beneficio de la institución, celebrar los logros individuales, la finalidad del liderazgo es incentivar a los seguidores para que sigan avanzando y demostrarles que ellos también son capaces de ser triunfadores.

1.4 Formulación del problema

1.4.1 Problema general

¿Qué nivel de liderazgo directivo perciben los docentes en la red educativa N°19 UGEL 02, 2015?

1.4.2 Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cómo perciben los docentes en la red educativa N° 19 UGEL 02 Los Olivos, ¿2015 La búsqueda de oportunidades que manifiestan los directivos que presentan los directivos?

Problema específico 2

¿Cómo perciben los docentes en la red educativa N° 19 UGEL 02 Los Olivos, 2015 la capacidad para inspirar una visión compartida que presentan los directivos?

Problema específico 3

¿Cómo perciben los docentes en la red educativa N° 19 UGEL 02 Los Olivos, 2015. La capacidad para el fomento de la colaboración que presentan los directivos?

Problema específico 4

¿Cómo perciben los docentes en la red educativa N° 19 UGEL 02 Los Olivos, 2015?
¿La capacidad de servir como modelo directivo?

Problema específico 5

¿Cómo perciben los docentes en la red educativa N° 19 UGEL 02 Los Olivos, 2015 la capacidad brindar aliento que presentan los directivos?

1.5 Justificación del estudio

1.5.1 Justificación, relevancia y contribución

Este trabajo de investigación se justifica en el conocimiento de liderazgo de gestión porque contribuirá para el mejor desempeño del director y de esa manera mejorar el aprendizaje de los estudiantes de la red N° 19 de la UGEL 02 la investigación se justifica en los siguientes aspectos:

1.5.2 Justificación práctica.

Este trabajo de investigación buscará determinar si el liderazgo del director es un factor estratégico en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, si el estilo del liderazgo que emplea en la actualidad contribuye en el logro de estos aprendizajes proporcionar a las instituciones información y estrategias para que contribuyan al crecimiento de las buenas relaciones humanas entre director y estudiantes logrando que los estudiantes tengan un clima favorable para su desarrollo cultural y artístico y académico. Es importante que el director conozca estrategias y estilos de liderazgo para realizar mejor su gestión.

1.5.3 Justificación socio pedagógico

Al finalizar esta investigación permitirá que exista una acertada comunicación y practica de buenas relaciones entre los integrantes de la comunidad resaltado una buena imagen de la institución, las sugerencias y recomendaciones que se expresa en esta investigación permitirá orientar mejor la superación de limitaciones y deficiencias encontradas en el campo de acción, derivadas del liderazgo de los directivos en las instituciones educativas de la red N° 19 del distrito de Los Olivos, actividades que garantizaran el desarrollo integral de los estudiantes y todos los miembros de la comunidad en consecuencia de la sociedad. En la parte pedagógica, será una oportunidad para medir el nivel del liderazgo de los directivos, en las instituciones educativas, estos resultados servirán también para reflexionar y corregir los aspectos críticos que no permiten avanzar y sobretodo para lograr un mejor liderazgo en los directores.

1.5.4 Justificación metodológica

En la justificación metodológica la investigación será cuantitativa dentro del área de gestión y liderazgo, la presente investigación brindará información sobre la importancia que tiene el que los directores actualicen, cumplan y manejen conocimientos administrativos y pedagógicos de manera concreta, creativa y pertinente, ello permitirá identificar las falencias que se debe mejorar con el trabajo pedagógico en el aula.

Esta investigación está enmarcado en una investigación cuantitativa porque los resultados obtenidos se ven integrados de manera constante con nuevas interrogantes y generan nuevas interrogantes y conocimientos válidos y muy confiables dentro del área de gestión y de liderazgo que es materia de mi investigación, para llevar a cabo la recolección de datos utilice la encuesta, los instrumentos utilizados deben ser contrastados con la realidad y de esa manera permitir ser utilizada para investigaciones posteriores en el ámbito educativo.

Esta investigación es importante también en el aspecto pedagógico porque permitirá medir el nivel del liderazgo de los directivos de las instituciones en la actualidad, estos resultados nos permitirá reflexionar y corregir los aspectos más relevantes y críticos encontrados en la investigación y de esa manera lograr un mejor liderazgo de parte de los directores.

1.6 Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Determinar el nivel de liderazgo directivo que perciben docentes en la red educativa 19 UGEL 02, 2015.

1.6.2. Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Establecer la relación que existe entre el liderazgo percibido por los docentes y los factores asociados de edad en la red educativa 19 UGEL 02, 2015.

Objetivo específico 2

Establecer la relación que existe entre el liderazgo percibido por los docentes y los factores asociados de sexo en la red educativa 19 UGEL 02, 2015.

Objetivo específico 3

Establecer la relación que existe entre el liderazgo percibido por los docentes y los factores asociados de estabilidad laboral en la red educativa 19 UGEL 02, 2015.

Objetivo específico 4

Establecer la relación que existe entre el liderazgo percibido por los docentes y los factores tiempo de servicio en la red educativa 19 UGEL 02, 2015.

II. Método

2.1 Diseño de investigación

2.1.1 Tipo de investigación

Según Sánchez y Reyes, (2003) el método que se usó para la investigación es descriptivo, este método sirve para describir y hacer una interpretación de manera sistemática un conjunto de hechos en relación a otros fenómenos, este método tiene por finalidad estudiar el fenómeno en el momento actual y en su forma natural y tener un control directo sobre las variables es mínima.

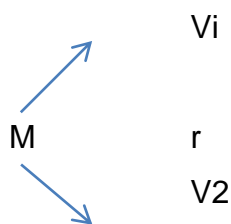
Mediante el método descriptivo determinamos la naturaleza de una situación materia de estudio, para la presente investigación se utilizó el enfoque cuantitativo.

El investigador Hernández, Fernández y Baptista (2006) define el método científico, como un proceso específico, que se encuentra entre la categoría de método hipotético deductivo, ya que la investigación se inicia con un problema que ocurre en la institución educativa de allí nace el problema, produciéndose la descripción y aplicación de hechos que son materia de investigación, en la investigación se hace uso del método teórico analítico – sintético.

La investigación es de tipo descriptivo transversal, esta investigación tiene como objetivo detectar y medir determinados fenómeno o hechos que se dan en un determinado momento de la investigación y determinar el grado de relación de percepción que existen entre los factores según la edad, tiempo de servicio, sexo y estabilidad laboral.

2.1.2. Diseño de investigación

El trabajo de investigación es de diseño no experimental, descriptivo y de corte transversal no experimental porque a través de este diseño no se da la manipulación deliberada de las variables, y es de tipo transversal, porque a través de la investigación se recopila datos en un momento determinado. Además, se centrará en analizar las variables y determinar su interrelación en un momento determinado Según Hernández, Fernández y Baptista (2006).



Dónde:

M= docentes de las I.E. públicas y privadas de la Red N° 19 UGEL N° 02 del distrito de Los Olivos.

V1=Liderazgo del director

V= Variables intervinientes

r = Relación entre las variables de estudio.

2.2 Variables, operacionalización de las variables

2.2.1 Definición conceptual de la variable: Liderazgo del director

Para Kouzes y Posner (1997) “El liderazgo es la capacidad y el arte que tiene el líder de movilizar a sus seguidores para que deseen luchar buscando aspiraciones comunes” (p.66).

2.2.3 Definición operacional de la variable: Liderazgo del director

La percepción que tienen los docentes del liderazgo del director de las instituciones educativas de la red N° 19 UGEL 02 del distrito de Los Olivos se midieron a través de las siguientes dimensiones: Búsqueda de oportunidades, Visión de futuro, Fomento de la colaboración, Servir de modelo y Brindar aliento.

2.2.2 Variable Operacionalización

Tabla 1

Matriz de operacionalización de la variable liderazgo del director

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala y valores	niveles y rangos
-----------	-----------	-------	------------------	------------------

1. Búsqueda de oportunidades	Proyectarse en la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío innovar, cambiar, crecer, y mejorar.	1, 2,-3	
2. Visión de futuro	Visualizar un futuro edificante y ennobecedor.	7, 8,-9	
	Convocar a otros en torno a una visión común invocando a sus valores intereses, esperanzas y sueños. Fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza.	10,11,2012 13,-14,15	Siempre (5) Casi siempre (4) Algunas veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)
3. Fomento de la colaboración	Empoderar a las personas mediante la sesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo.	16,17,18	
4. Servir de modelo	Servir de ejemplo comportándose en formas coherentes con los valores compartidos.	19,20,21	
	Alcanzar pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso. Resaltar las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto.	22,23,24 25,26,27	
5. Brindar aliento	Premiar los logros del equipo en forma regular	28,29,30	bajo=0 a 13 puntos medio=14 a 21 puntos Alto de 22 a 30 puntos

Fuente Elaboración propia.

2.3 Población y muestra

Población

Para Oseda (2008, p.120) “La población es el total de personas que tienen por lo menos una característica de similitud, pueden ser miembros de una asociación, estudiantes de una misma universidad, etc.”

En la presente investigación la población está conformada por 100 docentes de tres instituciones educativas (públicos y privados) que conforman la red N° 19 de la UGEL 02, Los Olivos, 2015. Participan docentes de ambos sexos, con diferentes edades y condición laboral (nombrada y contratada).

Muestreo: Se determinó empleando el muestreo no probabilístico por conveniencia.

El muestreo es una referencia que permite hacer una identificación física de los elementos con la que cuenta la población, también existe la posibilidad de enmendarlos y ayudar a seleccionar las unidades de muestras como lo afirma Hernández, Fernández y Baptista (2006).

La muestra no probabilística estratificada: es el muestreo que nos indica que la población se divide en segmentos y para ello se selecciona una muestra para cada segmento según Hernández, Fernández y Baptista (2006).

Muestra

Según Oseda, Dulio (2008 p. 122) “La muestra es una proporción mínima de la población que posee características principales de la población, esta propiedad que tiene la muestra es importante para el investigador porque permite generalizar los resultados de la población.

La muestra de nuestra investigación está enmarcada a las denominadas muestras no probabilísticas.

En la muestra no probabilística materia de la presente investigación todos los elementos seleccionados de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y estas se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra por medio de una selección de manera aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo tipo análisis. El tamaño de la muestra será de 100 docentes nombrados y contratados durante el año 2015 de la red N° 19 UGEL 02, del distrito de Los Olivos. Fueron 50 docentes del nivel primario y 50 docentes del nivel secundario de la red 19 UGEL 02 del distrito de Los Olivos 2015.

2.3.1 Criterios de selección

Para realizar la presente investigación se solicitó permiso a cada institución educativa. Luego buscamos a los docentes en su centro de labores a la hora de su descanso para la encuesta. Algunos docentes indicaron verbalmente que no les interesaba ser encuestado porque no querían tener problemas con el director de turno. En el caso del colegio particular dejamos las encuestas y las recogimos al siguiente día. La directora colaboró desde el principio porque reconoció la importancia de la investigación y porque recientemente se graduó como magister en administración de la educación.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1 Técnica

Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de datos sobre la percepción de liderazgo del director por parte de los docentes se aplicó una encuesta para la variable liderazgo a todos los docentes seleccionados como una muestra de estudio. La encuesta según Cook (2004) "Es una técnica que sirve para obtener datos de varias personas de tal manera que sus opiniones personales interesan al investigador, es un formato donde se utiliza una lista de preguntas escritas que luego se entregan a las personas que son denominados encuestados, para que sean contestadas por ellos de manera escrita". (p. 74).

2.4.2 Instrumento

Instrumentos de recolección de datos

Para esta investigación se utilizó un cuestionario tipo encuesta para medir el liderazgo, este cuestionario fue elaborado por James y Posner en ambos casos se realizaron los análisis estadísticos respectivos para asegurar la validez y confiabilidad de los citados instrumentos.

Instrumento: Cuestionario tipo Likert

El cuestionario es un instrumento importante para perfeccionar el poder de la observación, cuyo objeto es definir los puntos pertinentes de la encuesta, obteniendo respuesta en dichos puntos y uniformizando la información (Witker, 1995). El cuestionario utilizado en la investigación para medir la percepción de liderazgo del director está formado por cinco dimensiones, con un total de 30 ítems, este cuestionario está estructurado bajo una escala de tipo Likert de cinco categorías: nunca (1). Casi nunca (2) a veces (3) siempre (4) casi siempre (5). El tiempo brindado para el de llenado de la ficha por cada encuestado fue de 20 minutos aproximadamente, para este caso colaboran como sujetos informantes los docentes del nivel primario y secundario.

Tabla 4

Rango de valoración de los ítems del instrumento

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	siempre
1	2	3	4	5

Tabla 5

Ficha técnica del instrumento para la variable liderazgo directivo.

Nombre	Inventario de Prácticas del Líder
Autor	James Kouzes & Barry Z. Posner
Procedencia	Preparado para Pedro Gonzales el 17 de junio del 2013. Editorial Grànica
Año de elaboración	1987

Administración	Auto administrado
Duración del cuestionario	20 minutos aproximadamente
Grado de aplicación	Docentes del nivel secundario y primario de la red N° 19 UGEL 02 distrito de Los Olivos, 2015.
Calificación	Uso de escala ordinal:
	1.Nunca
	2.Casi nunca
	3.A veces
	4.Casi siempre
	5.Siempre

Fuente elaboración propia

2.4.3 Validación

Validación del instrumento

Para validar el instrumento que se utilizó para la investigación, se consultó a personas expertas en el conocimiento de validación de instrumentos como los asesores. El investigador Osterlind (1989), afirma que la validación del instrumento de investigación es el resultado de la consulta que se hace a personas expertas en el tema y en el dominio que miden los ítems., también son expertos para determinar sobre el grado de adecuación a un criterio determinado previamente establecido con anterioridad, a continuación se muestra el instrumento validado por los expertos en la siguiente tabla:

Tabla 6

Juicio de expertos del instrumento para medir la percepción de los docentes.

Juicio de expertos			
	1 <i>Aplicable</i>	<i>aplicable</i>	
Promedio		100%	100%

Fuente elaboración propia

2.4.4 Confiabilidad

Confiabilidad del instrumento

Para estar completamente seguro de la confiabilidad del instrumento elaborado para esta investigación se calculó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach pues se requiere una sola administración del instrumento de medición (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Se aplicó la prueba de Alfa de Cronbach a 30 ítems teniendo como 923, lo que indica que el coeficiente es muy alto y el instrumento es aplicable, esta confiabilidad nos permitirá realizar mediciones estables y consistentes.

Tabla 7

Tabla de estadística de fiabilidad de Alfa de Cronbach.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,923	30

Confiabilidad, el término confiabilidad de un instrumento de medición se define como el grado de aplicación que se dan repetidamente en un individuo y produce resultados iguales, el instrumento produce resultados coherentes y consistentes (Carrasco, 2009). En la presente investigación procedimos a hallar el índice de fiabilidad de cada uno de los instrumentos buscando los datos a partir de un muestreo piloto, observando que el valor obtenido con el alfa de Cronbach es coherente con lo manifestado por Ruiz (2002) quien afirma que para que un instrumento sea confiable deben ubicarse en un grado de puntuación iguales o superior a 0.80.

La escala de valores que determina la confiabilidad nos indican que deben estar en el rango .70 y .80 este rango promedio es lo importante para cualquier propósito de investigación, por otro lado la confiabilidad de un instrumento que se utilice para tomar una decisión que va influir sobre el futuro de las personas debe ser superior a .95 más allá de estas recomendaciones otros investigadores ofrecen escalas más completas para la valoración del coeficiente de confiabilidad.

De Vellis (en García, 2005) nos propone la siguiente escala de valoración:

Si se encuentra por debajo de .60 no es aceptable

Si se encuentra entre .60 a .65 es indeseable

Si el rango se encuentra entre .65 y .70 es mínimamente aceptable

Si está en el rango de .70 a .80 es respetable

de .80 a .90 es muy buena

2.5 Método de análisis de datos

2.5.1 Procedimientos de recolección de datos

La encuesta aplicada sobre el liderazgo directivo fue de manera individual a todos los docentes del nivel secundario en una sola oportunidad proporcionada por el investigador. De la misma forma, la ficha de evaluación sobre los factores intervinientes se incluyó en la misma ficha de evaluación. La encuesta se realizó del 2 al 8 de marzo de marzo en las mañanas en los diferentes colegios que conforman la red, de manera personal a cada docente. El procesamiento de la información obtenida se inició el 9 de marzo del 2015 y para ello se usaron las herramientas de análisis proporcionado la estadística descriptiva durante la sistematización de datos, realizándose el estudio cuantitativo de datos y la interpretación de resultados por parte del investigador. Con el instrumento se busca medir la percepción que tienen los docentes de la Red N° 19 UGEL Los Olivos según el sexo, edad, tiempo de servicio y condición laboral, para ello utilice el programa SPSS v. 22.

2.5.2 Métodos de análisis e interpretación de datos

La muestra de estudio que se ha utilizado para esta investigación, porque se ajusta a las necesidades de la investigación, es una muestra no probabilística de tipo intencionado, cuya característica permite al investigador determinar de manera intencional el lugar donde se va a utilizar y la muestra con la que se trabajará. Para la presente investigación se trata de cinco instituciones educativas representativas de la red 19 de la UGEL N° 02 de Los Olivos, en cada institución se encuestó a una parte de los docentes del total de la institución, este tipo de muestra recibe el nombre de muestra censal.

III. Resultados

3.1 Resultados descriptivos

Tabla 8

Percepción del liderazgo según las dimensiones

	dimensión 1	dimensión 2	dimensión 3	dimensión 4	dimensión 5
	Búsqueda de oportunidades	Visión de futuro	fomento de la colaboración	servir de modelo	brindar aliento
Bajo	12%	11%	5,00%	9%	9%
medio	42%	33%	33,00%	31%	35%
Alto	46%	56%	62%	60%	56%

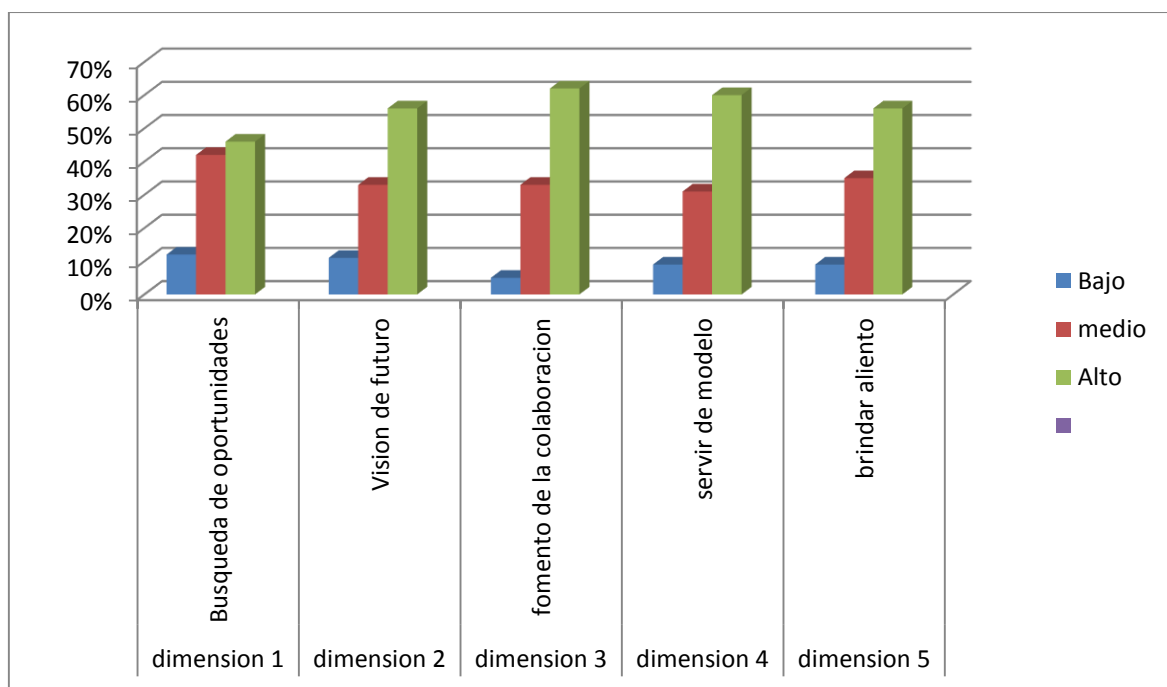


Figura 1. Percepción del liderazgo según las dimensiones

En la tabla 8 y figura 1 se evidencia que el mayor porcentaje de percepción de liderazgo con respecto a las dimensiones lo tiene la dimensión fomento de la colaboración con un 62 % es decir los docentes perciben que el director desarrolla mejor la dimensión del fomento de la colaboración. Porque tiene capacidad de interrelacionarse con los docentes, demuestra interés, tolerancia y crea espacios de apertura para el buen desarrollo de la institución.

Tabla 9

Percepción del liderazgo en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

	FI	%
Bajo	12	12,00%
Medio	33	33,00%
Alto	55	55,00%
totales	100	100,00%

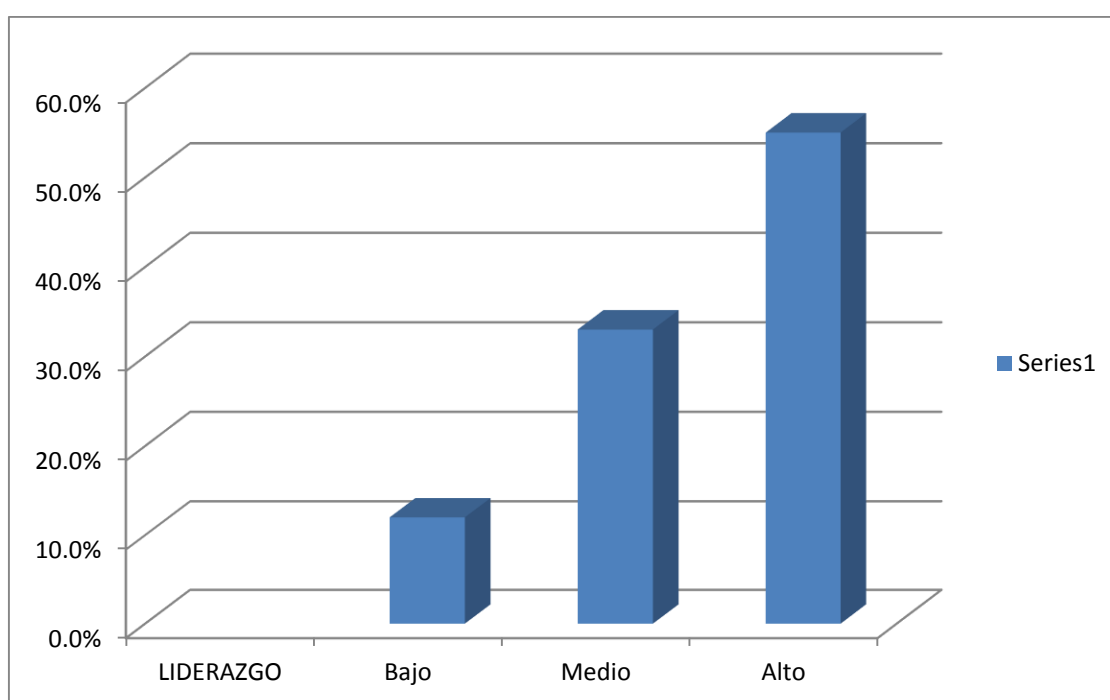


Figura 2. Percepción del liderazgo en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

A partir de la información aportada por los docentes, se observa en la tabla 09 y figura 2 que el 55% de los docentes de la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015 consideran que los directivos presentan un nivel de liderazgo alto: el 33% lo percibe como medio y un 12 % como bajo, si tomamos estas proporciones como una tendencia positiva, entonces podríamos afirmar que el liderazgo directivo en dichas instituciones es percibido como alto.

Es decir que los docentes consideran que los directivos son considerados con una percepción alta de liderazgo directivo.

Tabla 10

Percepción del liderazgo según la edad en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

	Bajo		Medio		Alto		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
20-29	0	0,00%	1	1,00%	8	8,00%	9	9,00%
30-39	1	1,00%	6	6,00%	9	9,00%	16	16,00%
40-49	6	6,00%	18	18,00%	27	27,00%	51	51,00%
50-60	5	5,00%	8	8,00%	9	9,00%	22	22,00%
61-65	0	0,00%	0	0,00%	2	2,00%	2	2,00%
Totales	12	12,00%	33	33,00%	55	55,00%	100	100,00%

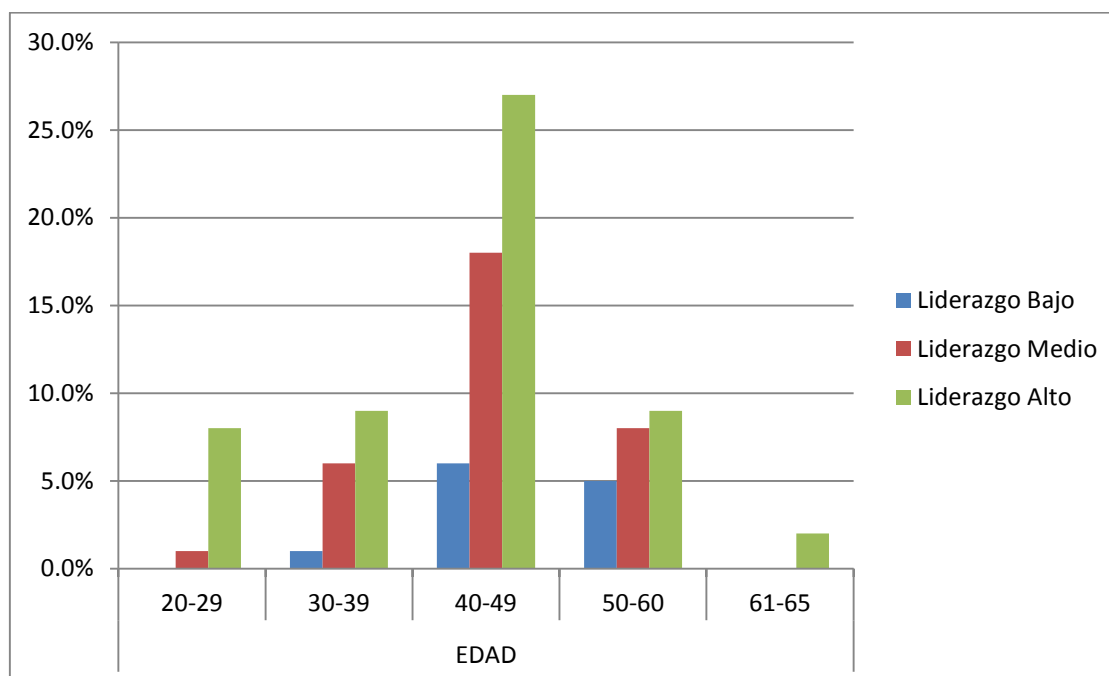


Figura 3. Percepción del liderazgo según la edad en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

La tabla 10 y figura 3 muestran que en la red N° 19 de la UGEL 02 de Los Olivos, la mayoría de los docentes son mayores de 40 años tienen entre 40 y 49 años, y que el 22 % de éstos sus edades fluctúan entre 50 y 60 años. Por otro lado en la tabla se observa que los docentes cuyas edades fluctúan entre 40 y 49 años son los que consideran que los directores presentan un mayor nivel de liderazgo, porque permanecer más tiempo en la institución le permite percibir mejor el liderazgo del director (27 % lo califica como alto) mientras que los docentes menores de 40 años y mayores de 50 son los que perciben menor nivel de liderazgo directivo, porque tienen

conceptos muy distintos a los docentes anteriores, es decir enfocan de manera distinta el liderazgo directivo.

Tabla 11
Percepción del liderazgo según el sexo en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

		Bajo		Medio		Alto		Total	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
SEXO	M	7	7,00%	17	17,00%	15	15,00%	39	39,00%
	F	5	5,00%	16	16,00%	40	40,00%	61	61,00%
Totales		12	12,00%	33	33,00%	55	55,00%	100	100,00%

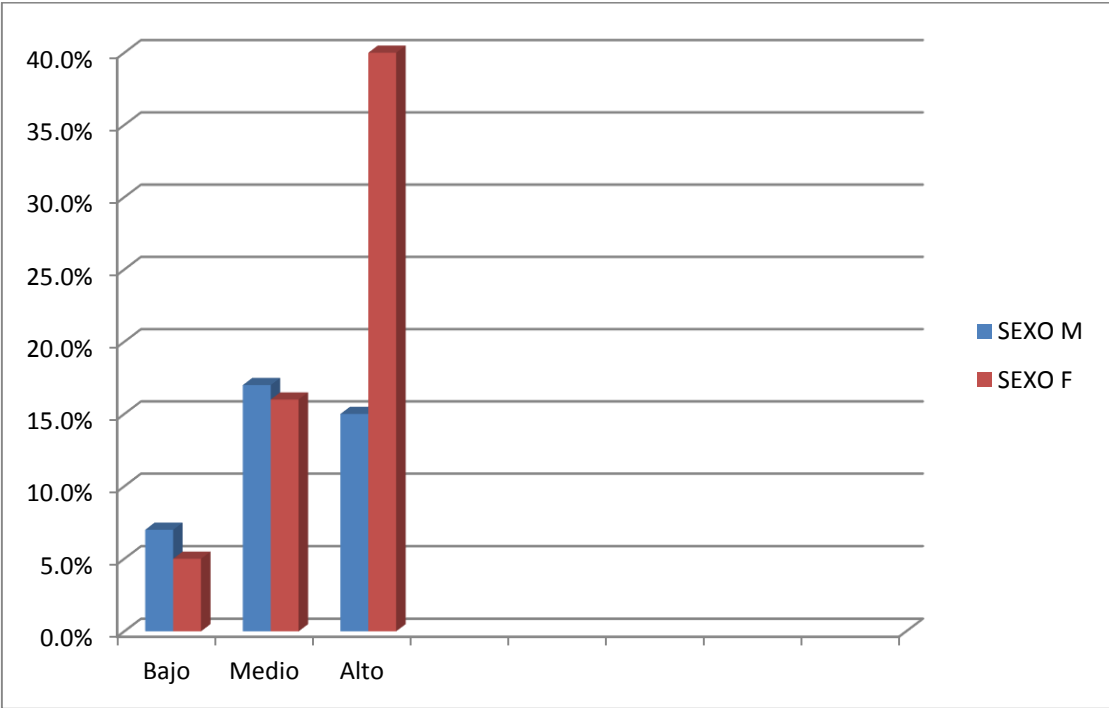


Figura 4. Percepción del liderazgo según el sexo en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

En la tabla 11 y figura 4 se observa que el 61 % de los docentes son mujeres y el 39 % varones, se observa además que son las primeras las que tienen una mayor percepción del liderazgo directivo, pues el 40% de éstas consideran que el nivel de percepción de liderazgo directivo es alto porque son personas más tolerantes, más asertivas en sus decisiones, saben diferenciar las decisiones laborales frente a las personales del liderazgo directivo frente a un 15 % de los varones tienen una percepción de liderazgo más bajo.

Tabla 12

Percepción del liderazgo según la condición laboral en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

		Bajo		Medio		Alto		Totales	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
CONDICION LABORAL	C	0	0,00%	5	5,00%	22	22,00%	27	27,00%
	N	12	12,00%	28	28,00%	33	33,00%	73	73,00%
Totales		12	12,00%	33	33,00%	55	55,00%	100	100,00%

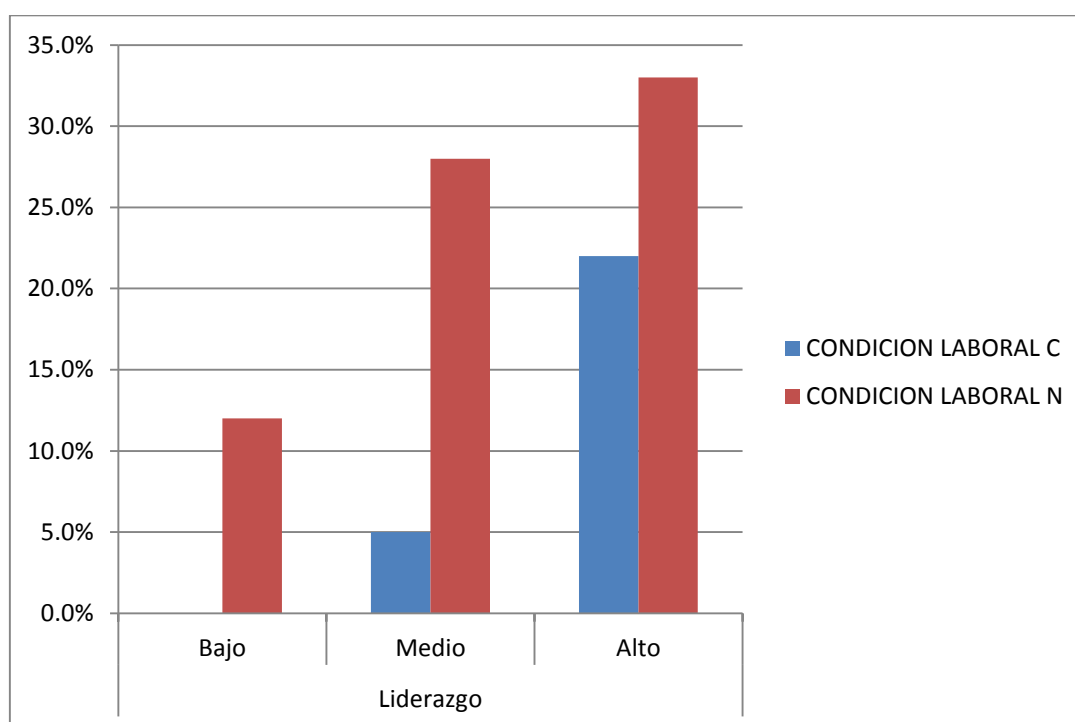


Figura 5. Percepción del liderazgo según la condición laboral en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

En la tabla 12 y figura 5 se observa que el 73 % de los docentes de la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL 02, 2015 son nombrados y el 27 % restante son contratados. Se observa también que los primeros (nombrados) perciben mejor el nivel de liderazgo de los directores, el 33% de los nombrados lo califica como alto porque cuando se tiene una estabilidad laboral se percibe mejor el liderazgo directivo además aprecian los cambios y están en la capacidad de distinguir los cambios de un año a otro frente a un 12 % correspondiente a los contratados percibe un bajo liderazgo de los directivos, porque su inestabilidad laboral no les permite visualizar en

su totalidad el liderazgo directivo. Esto sucede porque el docente al tener una estabilidad laboral percibe mejor el liderazgo directivo.

Tabla 13
Percepción del liderazgo según el tiempo de servicio en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

	TIEMPO DE SERVICIO	Bajo		Medio		Alto		Totales	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
	1 – 5	0	0,00%	3	3,00%	11	11,00%	14	14,00%
	6 – 11	1	1,00%	4	4,00%	10	10,00%	15	15,00%
	12 - 17	3	3,00%	10	10,00%	7	7,00%	20	20,00%
	18- 25	6	6,00%	9	9,00%	17	17,00%	32	32,00%
	26-40	2	2,00%	7	7,00%	10	10,00%	19	19,00%
		12	12,00%	33	33,00%	55	55,00%	100	100,00%

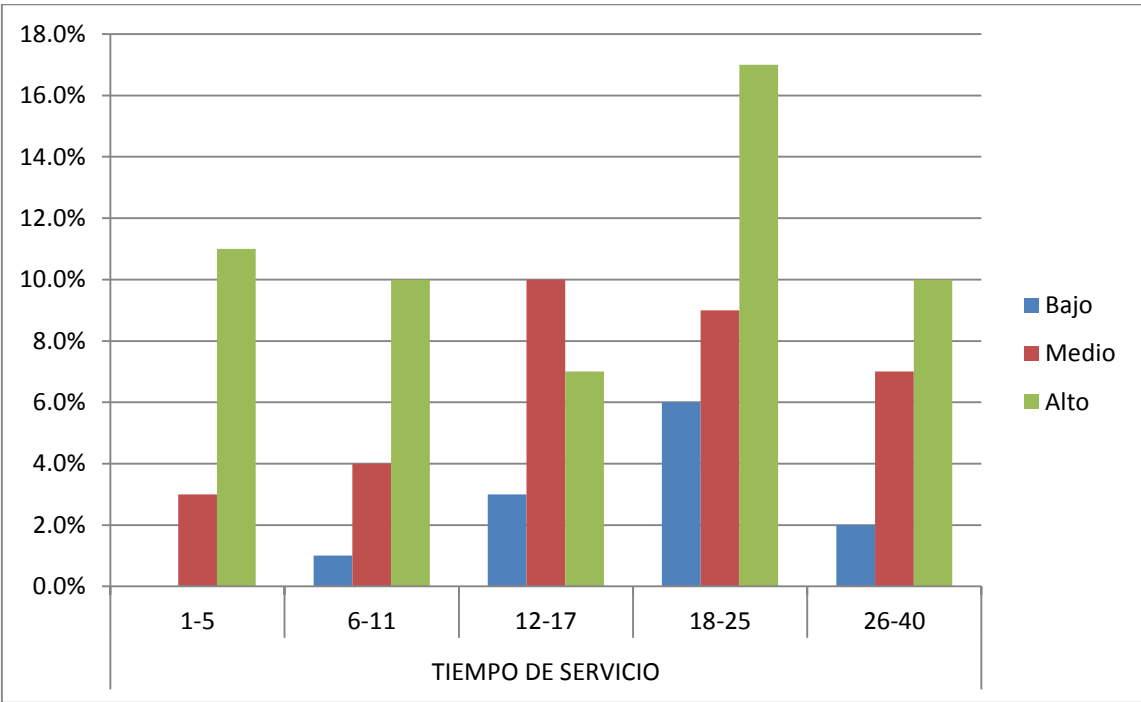


Figura 6. Percepción del liderazgo según el tiempo de servicio en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

En la tabla 13 y figura 6 se evidencia que el mayor porcentaje de docentes tienen entre 18 y 25 años de servicio y que asciende al 32 % la percepción alta de los docentes que se encuentran entre 18 a 25 años es alta porque tienen mejor actitud y su formación es contemporánea sobre liderazgo, tienen una mejor tolerancia y es la mejor etapa de la carrera magisterial. Los niveles medio y alto de liderazgo cuentan con porcentajes con mínimas diferencias que ascienden a un máximo de 7 puntos

porcentuales. Para los docentes cuyo tiempo de servicio va de 12 a 17 años de servicio. No encontrándose mayores diferencias en la percepción del liderazgo directivo según el tiempo de servicio.

Tabla 14
Percepción de la dimensión búsqueda de oportunidades en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

Búsqueda de oportunidades		
	fi	%
BAJO	12	12,00%
MEDIO	42	42,00%
ALTO	46	46,00%
Total	100	100,00%

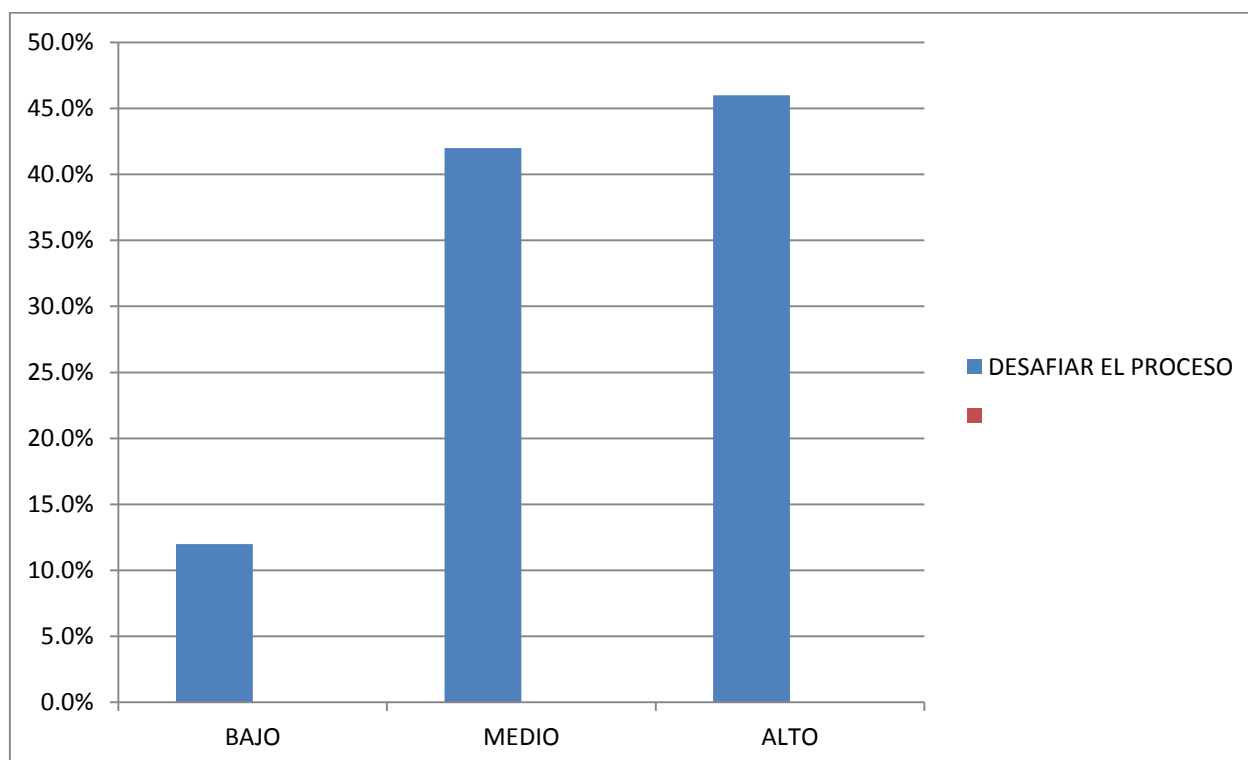


Figura 7. Percepción del liderazgo según la búsqueda de oportunidades en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

En la tabla 14 y figura 7 se muestra que el 40 % de los docentes considera que los directores en la red N° 19, UGEL 02 del distrito de Los Olivos presentan un nivel de búsqueda de oportunidades alto, el 42 % medio y el 12 % bajo.

Tabla 15

Percepción de la búsqueda de oportunidades según la edad en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

	BAJO		MEDIO		ALTO		totales	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
20-29	0	0,00%	1	1,00%	8	8,00%	9	9,00%
30-39	1	1,00%	5	5,00%	10	10,00%	16	16,00%
EDAD 40-49	7	7,00%	23	23,00%	21	21,00%	51	51,00%
50-60	4	4,00%	11	11,00%	7	7,00%	22	22,00%
61-65	0	0,00%	2	2,00%	0	0,00%	2	2,00%
totales	12	12,00%	42	42,00%	46	46,00%	100	100,00%

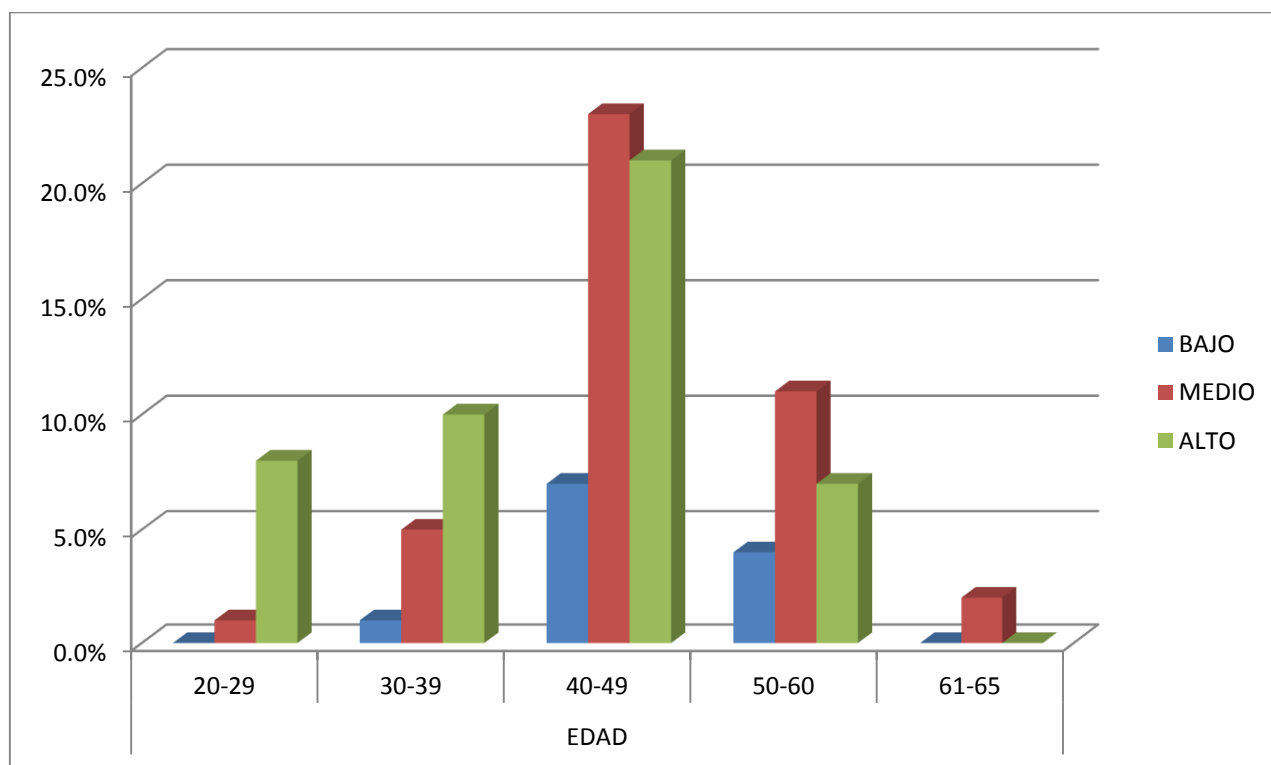


Figura 8. Percepción de la búsqueda de oportunidades según la edad en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

En la tabla 15 y figura 8 se manifiesta que la mayor percepción de un alto liderazgo directivo se encuentra entre 40 y 49 años, se percibe un 21 % de percepción alto, en

la dimensión búsqueda de oportunidades, no encontrándose mayores diferencias entre los otros rangos de edad. La percepción más baja se encuentra entre la edad de 20 y 29 años.

Tabla 16
Percepción de la búsqueda de oportunidades según el sexo en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

		BAJO		MEDIO		ALTO		totales	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
SEXO	M	6	6,00%	19	19,00%	14	14,00%	39	39,00%
	F	6	6,00%	23	23,00%	32	32,00%	61	61,00%
Totales		12	12,00%	42	42,00%	46	46,00%	100	100,00%

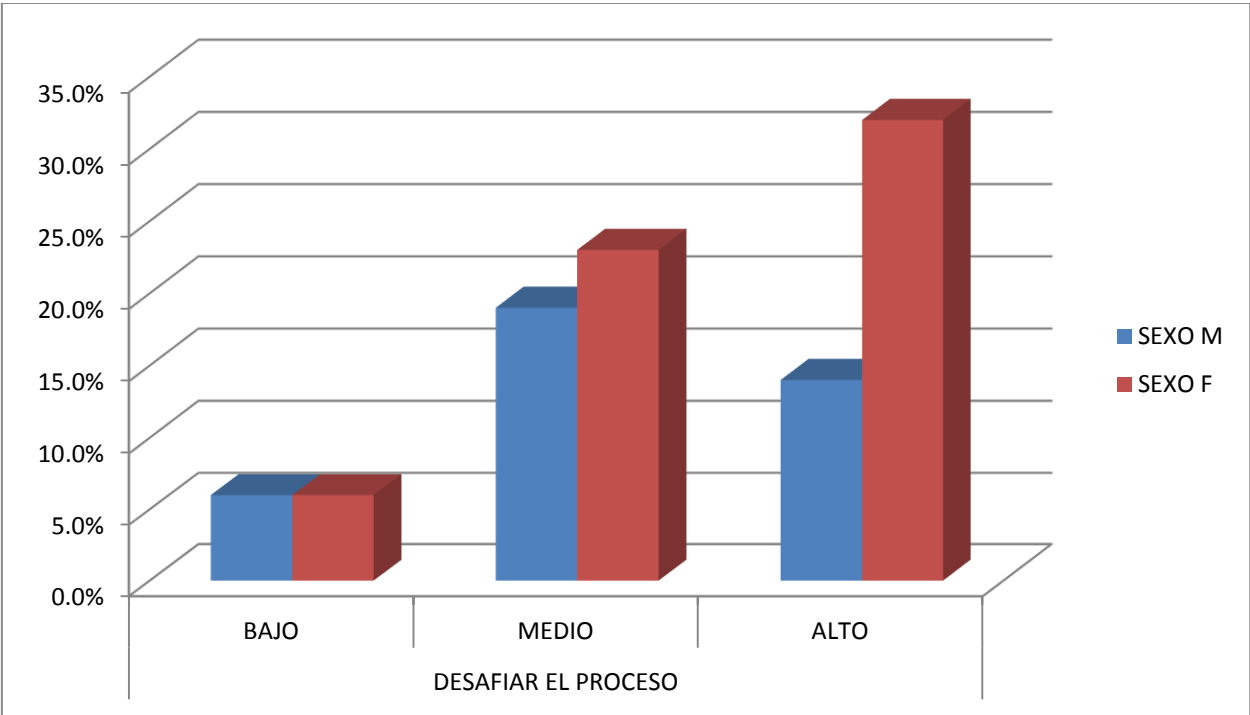


Figura 9. Percepción de la búsqueda de oportunidades según el sexo en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

En La tabla 16 y figura 9 se evidencia que el mayor porcentaje de percepción de liderazgo del director y su dimensión desafiar el proceso lo tienen los docentes del sexo femenino, en el nivel alto de la dimensión desafiar el proceso con un 32 % se

muestra también una diferencia significativa entre los docentes de sexo masculino y los docentes del sexo femenino. Así mismo debemos destacar que los docentes del sexo masculino tienen un 6 % de percepción en el nivel bajo en la dimensión busca de oportunidades.

Tabla 17

Percepción de la dimensión búsqueda de oportunidades según el tiempo de servicio en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

	BAJO		MEDIO		ALTO		Totales	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1- 5	0	0,00%	1	1,00%	13	13,00%	14	14,00%
- 1	2	2,00%	3	3,00%	10	10,00%	15	15,00%
TIEMPO DE SERVICIO 12 -17	4	4,00%	16	16,00%	0	0,00%	20	20,00%
18-25	5	5,00%	12	12,00%	15	15,00%	32	32,00%
26-40	1	1,00%	10	10,00%	8	8,00%	19	19,00%
Totales	12	12,00%	42		46	46,00%	100	100,00%

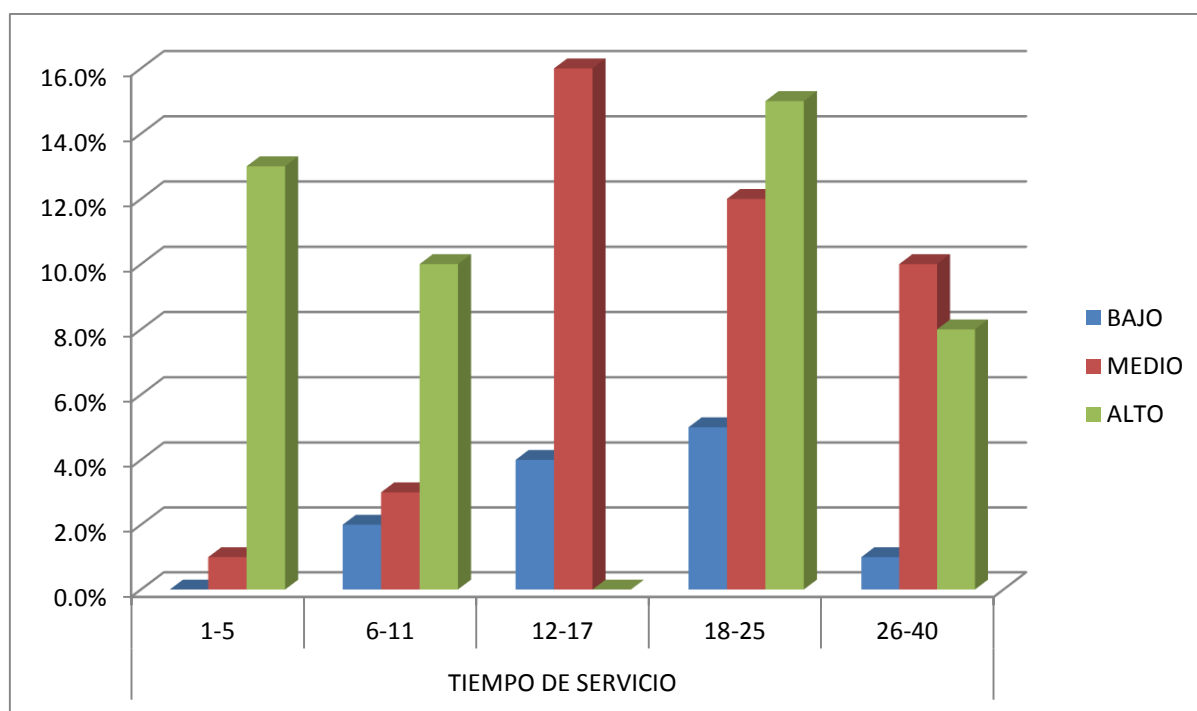


Figura 10. Percepción de la dimensión búsqueda de oportunidades según el tiempo de servicio de la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

La tabla 17 y figura 10 muestra el mayor porcentaje de percepción de los docentes que tienen entre 18 a 25 años de tiempo de servicio, tienen una percepción alta con un 15 % mientras que los docentes con menor percepción de liderazgo de la

dimensión búsqueda de oportunidades se encuentran en el rango de 1 a 5 años de tiempo de servicio.

Tabla 18

Percepción de búsqueda de oportunidades según la condición laboral en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

		BAJO		MEDIO		ALTO		TOTALES	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
CONDICION LABORAL	C	0	0,00%	4	4,00%	23	23,00%	27	27,00%
	N	12	12,00%	38	38,00%	23	23,00%	73	73,00%
Totales		12	12,00%	42	42,00%	46	46,00%	100	100,00%

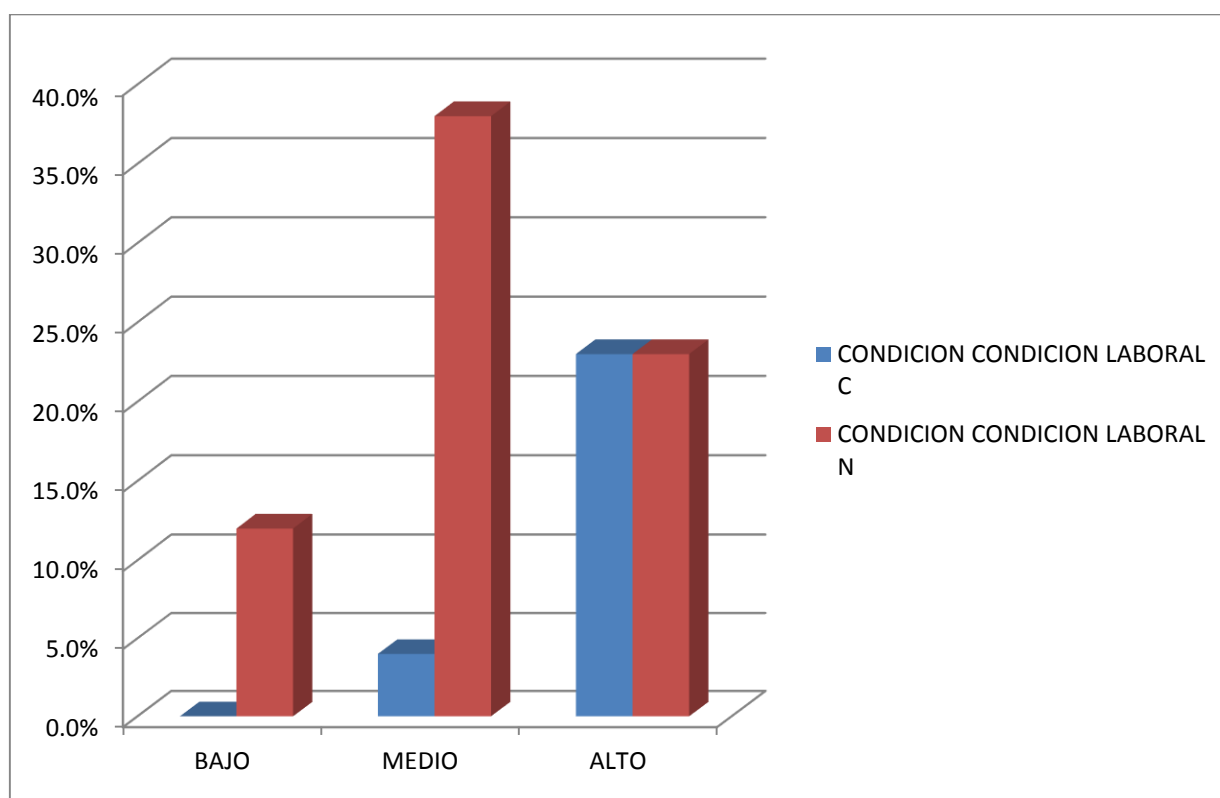


Figura 11. Percepción de búsqueda de oportunidades según la condición laboral en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

La tabla 18 y figura 11 se observa que el 73 % de los docentes encuestados son nombrados y el 27 % son contratados, se observa también que los primeros (los

nombrados) perciben mejor el liderazgo a través de la dimensión del desafío del proceso, el 23 % lo califica como alto y un 12 % lo percibe como bajo.

Tabla 19
 Percepción de visión de futuro en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

	fi	%
Bajo	11	11,00%
medio	33	33,00%
Alto	56	56,00%
TOTALES	100	100,00%

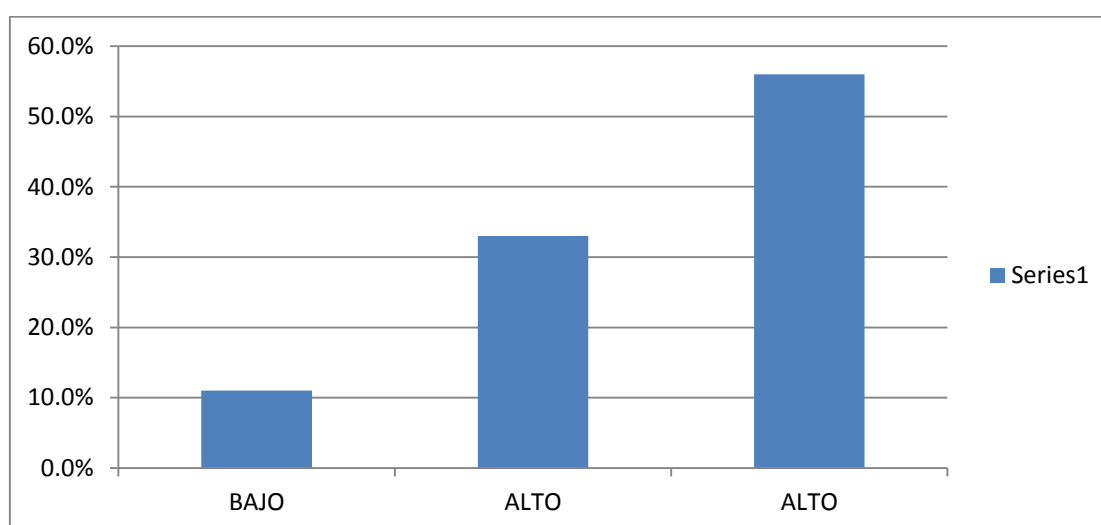


Figura 12. Percepción de visión de futuro en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

En la tabla 19 y figura 12 se muestra que el 5 % de los docentes considera que los directores en la red N° 19, UGEL 02 del distrito de Los Olivos presentan un nivel de visión de futuro alto, el 33 % medio y el 11 % bajo.

Tabla 20

Percepción de visión de futuro según la edad en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

	BAJO		ALTO		ALTO		TOTALES	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
20-29	0	0,00%	3	3,00%	6	6,00%	9	9,00%
30-39	0	0,00%	6	6,00%	10	10,00%	16	16,00%
40-49	6	6,00%	15	15,00%	30	30,00%	51	51,00%
50-60	5	5,00%	9	9,00%	8	8,00%	22	22,00%
61-65	0	0,00%	0	0,00%	2	2,00%	2	2,00%
TOTALES	11	11,00%	33	33,00%	56	56,00%	100	100,00%

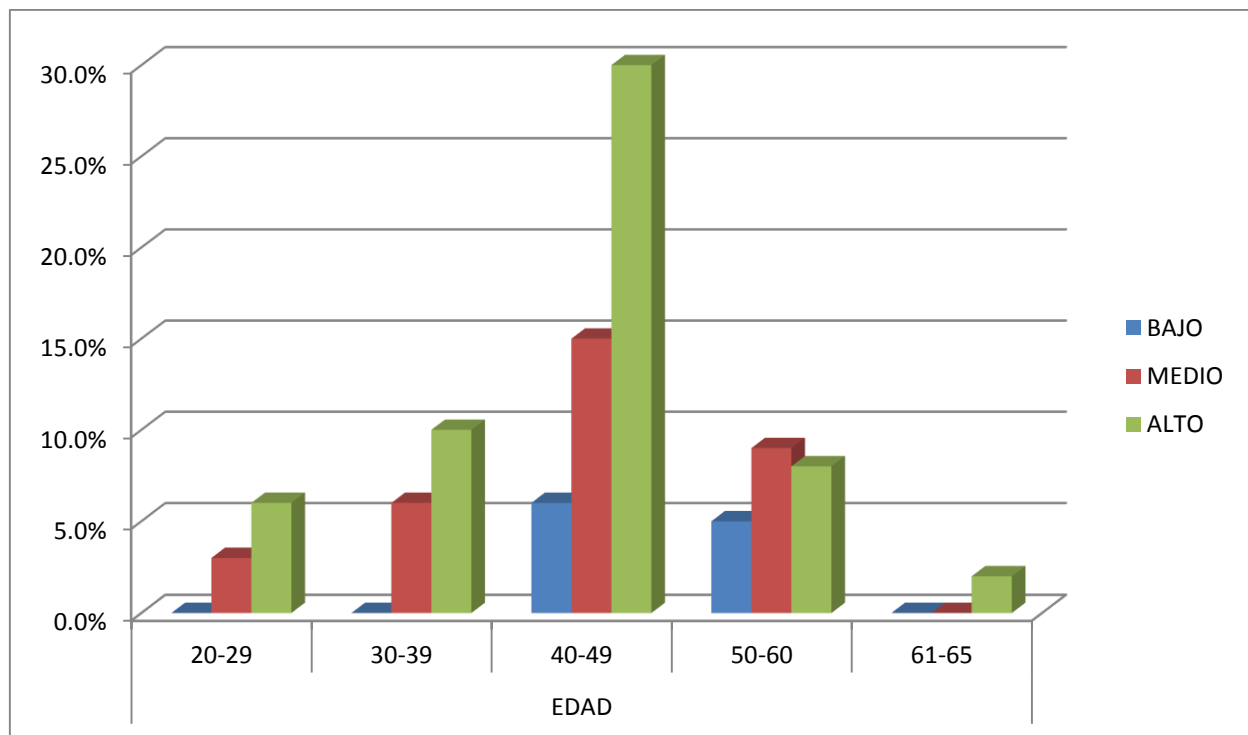


Figura 13 Percepción de visión de futuro según la edad en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

En la tabla 20 y figura 13 se manifiesta que la mayor percepción de un alto liderazgo directivo se encuentra entre 40 y 49 años, se percibe un 30 % de percepción alto, en la dimensión visión de futuro, no encontrándose mayores diferencias entre los otros rangos de edad. La percepción más baja se encuentra entre la edad de 20 y 29 años.

Tabla 21

Percepción de inspirar una visión de futuro según el sexo en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

		BAJO		MEDIO		ALTO		TOTALES	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
SEXO	M	5	5,00%	17	17,00%	17	17,00%	39	39,00%
	F	6	6,00%	16	16,00%	39	39,00%	61	61,00%
Totales		11	11,00%	33	33,00%	56	56,00%	100	100,00%

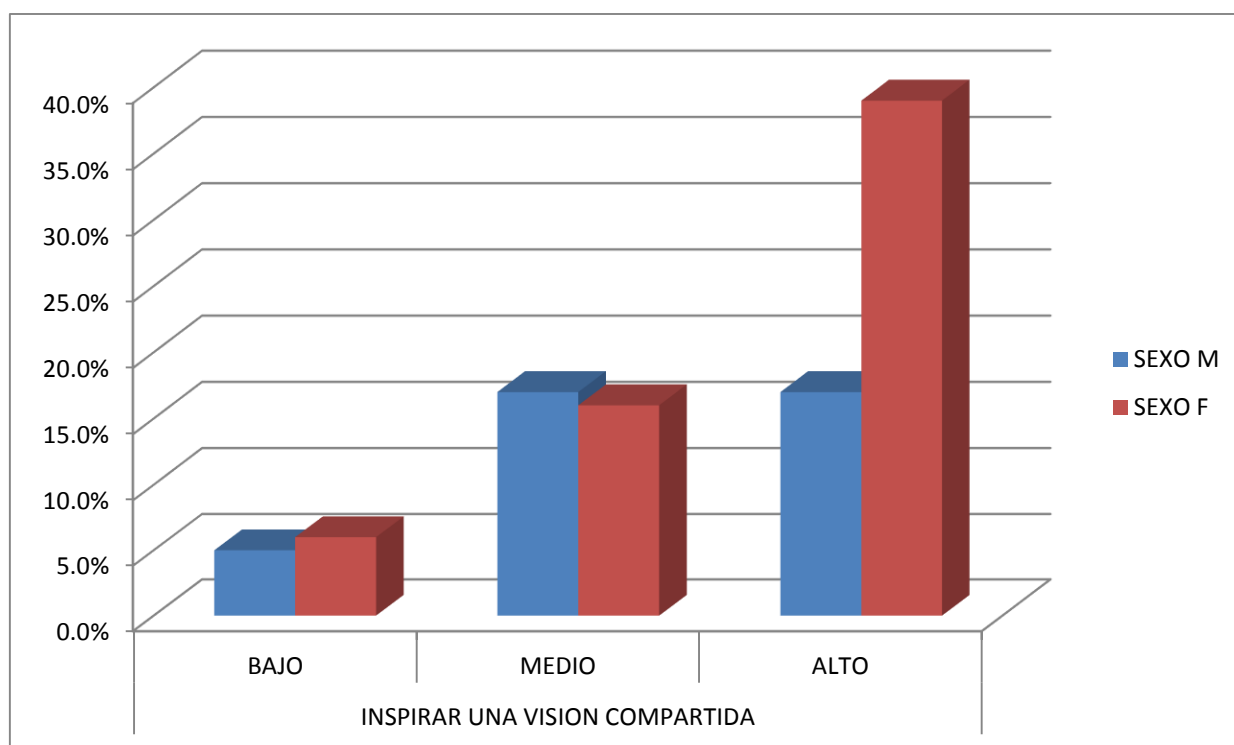


Figura 14 Percepción de inspirar una visión de futuro según el sexo en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

En La tabla 21 y figura 14 se evidencia que el mayor porcentaje de percepción de liderazgo del director y su dimensión visión de futuro lo tienen los docentes del sexo femenino, en el nivel alto de la dimensión desafiar el proceso con un 39 % se muestra también una diferencia significativa entre los docentes de sexo masculino y los docentes del sexo femenino. Así mismo debemos destacar que los docentes del sexo masculino tienen un 5 % de percepción en el nivel bajo en la dimensión busca de oportunidades.

Tabla 22

Percepción de visión de futuro según la condición laboral en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

		BAJO		MEDIO		ALTO		TOTALES	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
CONDICION	C	0	0,00%	6	6,00%	21	21,00%	27	27,00%
LABORAL	N	11	11,00%	27	27,00%	35	35,00%	73	73,00%
:otales		11	11,00%	33	33,00%	56	56,00%	100	100,00%

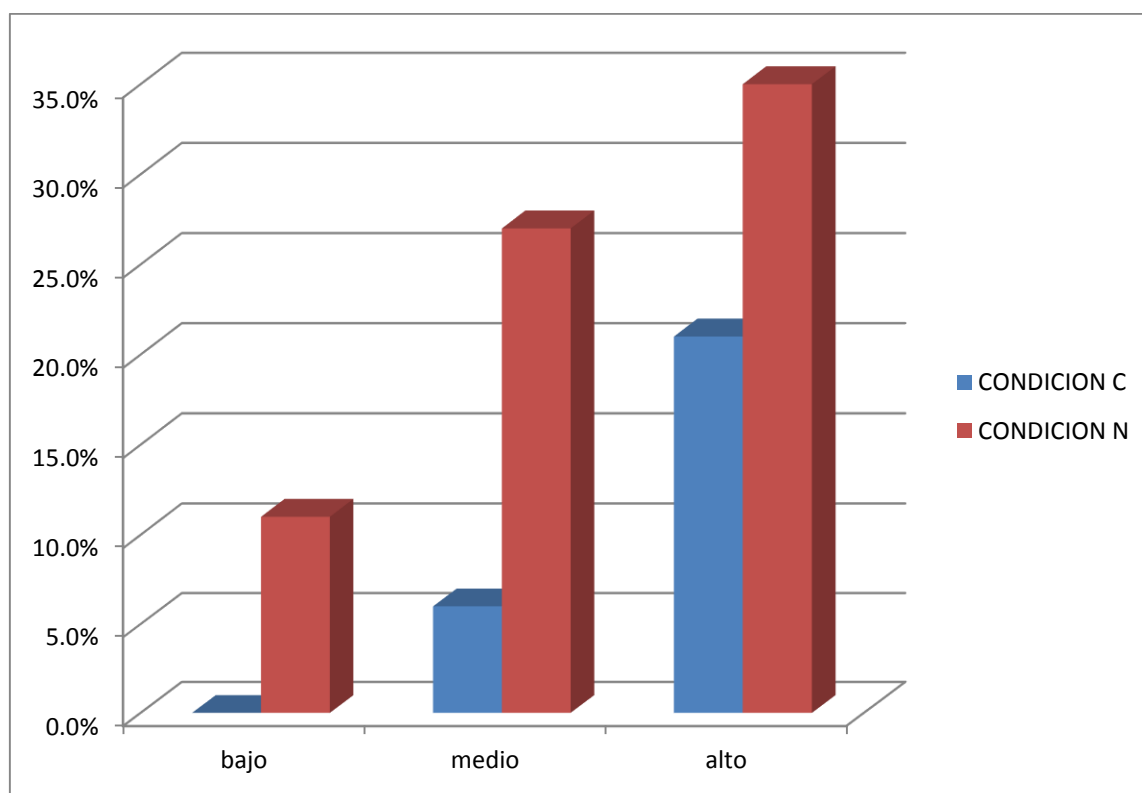


Figura 15 Percepción visión de futuro según la condición laboral en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

La tabla 22 y figura 15 se observa que el 73 % de los docentes encuestados son nombrados y el 27 % son contratados, se observa también que los primeros (los nombrados) perciben mejor el liderazgo a través de la dimensión visión del futuro, el 35 % lo califica como alto y un 11 % lo percibe como bajo.

Tabla 23

Percepción de visión de futuro según el tiempo de servicio en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

	BAJO		ALTO		ALTO		TOTALES	
	Fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1-5	0	0,00%	4	4,00%	10	10,00%	14	14,00%
6-11	1	1,00%	4	4,00%	10	10,00%	15	15,00%
12-17	3	3,00%	9	9,00%	8	8,00%	20	20,00%
18-25	5	5,00%	9	9,00%	18	18,00%	32	32,00%
26-40	2	2,00%	7	7,00%	10	10,00%	19	19,00%
totales	11	11,00%	33	33,00%	56	56,00%	100	100,00%

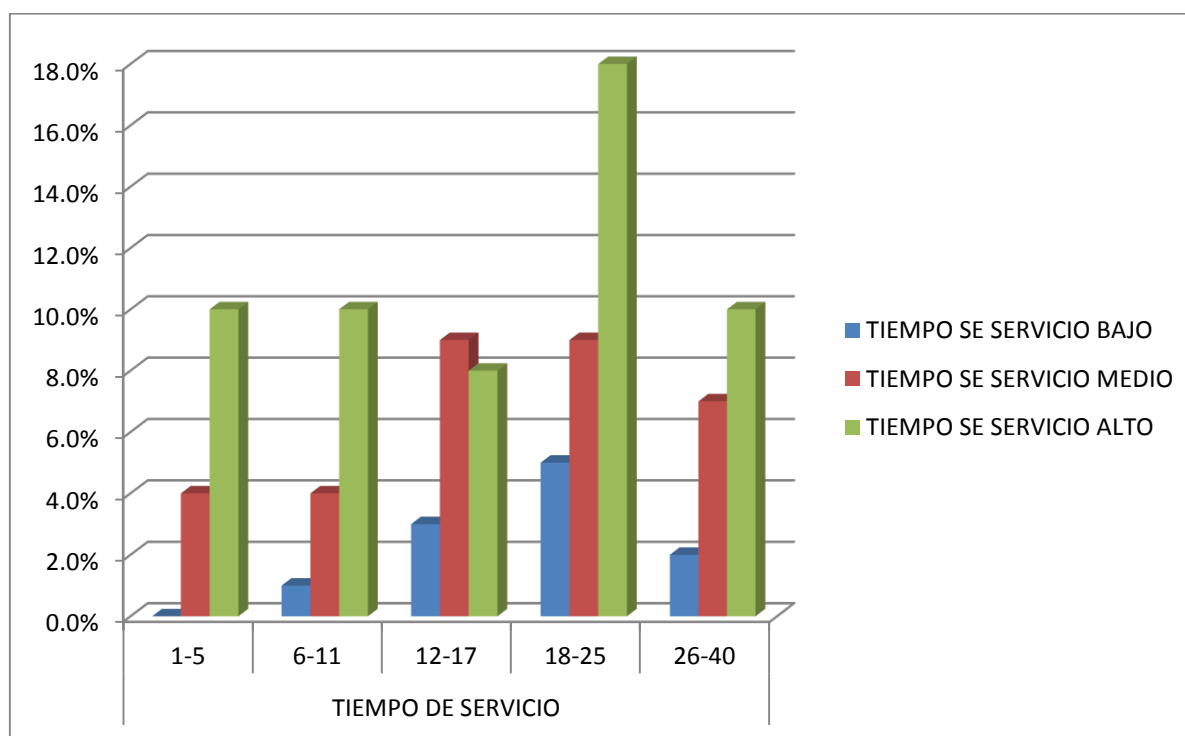


Figura 16. Percepción de visión de futuro según el tiempo de servicio en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

La tabla 23 y figura 16 muestra el mayor porcentaje de percepción de los docentes que tienen entre 18 a 25 años de tiempo de servicio, tienen una percepción alta con un 18 % mientras que los docentes con menor percepción de liderazgo de la dimensión visión de futuro se encuentran en el rango de 1 a 5 años de tiempo de servicio.

Tabla 24

Percepción de fomento a la colaboración en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

	Fi	%
BAJO	5	5,10%
MEDIO	33	33,30%
ALTO	61	61,60%
Totales	99	100,00%

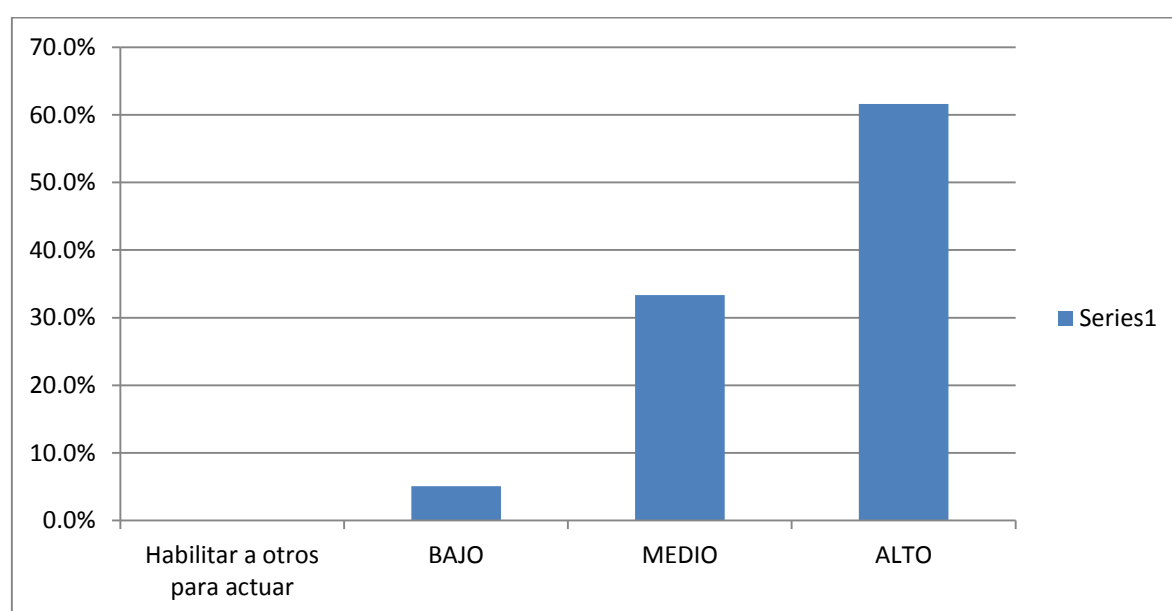


Figura 17. Percepción de fomento a la colaboración en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

En la tabla 24 y figura 17 se muestra que el 61 % de los docentes considera que los directores en la red N° 19, UGEL 02 del distrito de Los Olivos presentan un nivel de fomento a la colaboración alto, el 33 % medio y el 5 % bajo.

Tabla 25

Percepción del fomento de la colaboración según la edad en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

	BAJO		MEDIO		ALTO		totales	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
20-29	0	0,00%	1	1,00%	8	8,10%	9	9,10%
30-39	0	0,00%	4	4,00%	12	12,10%	16	16,20%
EDAD 40-49	3	3,00%	20	20,20%	27	27,30%	50	50,50%
50-60	2	2,00%	8	8,10%	12	12,10%	22	22,20%
61-65	0	0,00%	0	0,00%	2	2,00%	2	2,00%
Totales	5	5,10%	33	33,30%	61	61,60%	99	100,00%

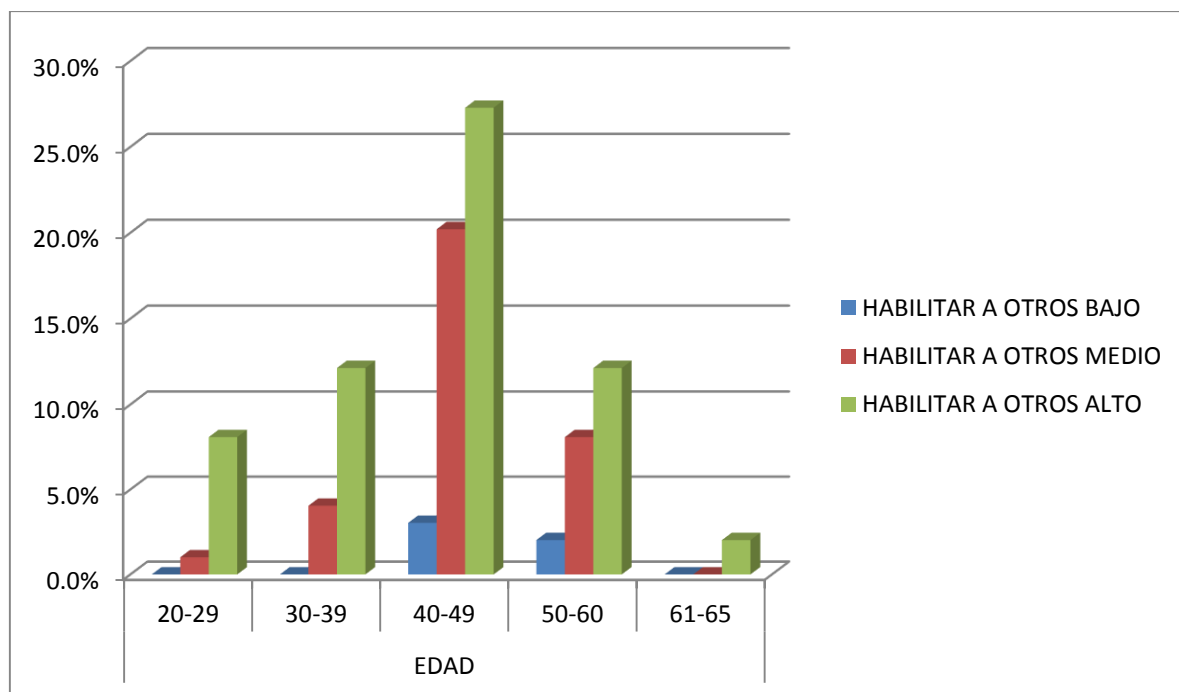


Figura 18. Percepción del fomento de la colaboración según la edad en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

En la tabla 25 y figura 18 se manifiesta que la mayor percepción de un alto liderazgo directivo se encuentra entre 40 y 49 años, se percibe un 27 % de percepción alto, en la dimensión fomento de la colaboración, no encontrándose mayores diferencias entre los otros rangos de edad. La percepción más baja se encuentra entre la edad de 20 y 29 años.

Tabla 26

Percepción del fomento de la colaboración según el sexo en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

	SEXO	BAJO		MEDIO		ALTO		TOTALES	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
	M	4	4,00%	18	18,20%	16	16,20%	38	38,40%
	F	1	1,00%	15	15,20%	45	45,50%	61	61,60%
	totales	5	5,10%	33	33,30%	61	61,60%	99	100,00%

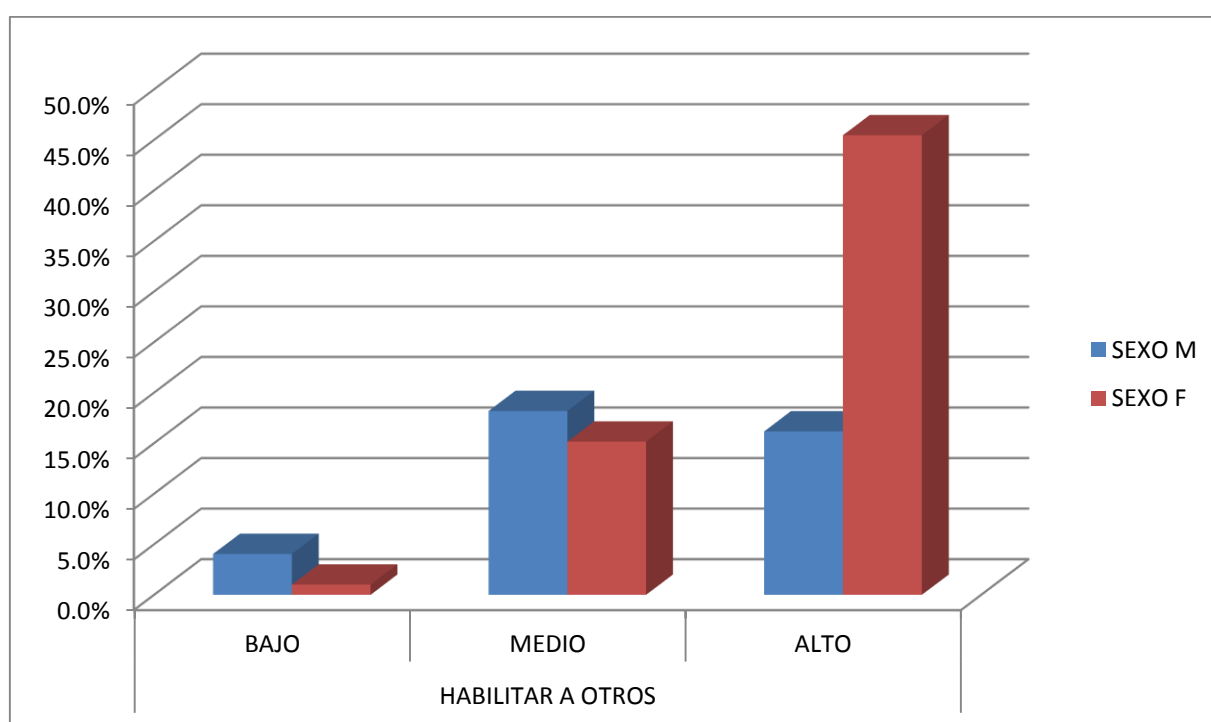


Figura 19. Percepción del fomento de la colaboración según el sexo habilitar a otros para actuar según el sexo en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

En La tabla 26 y figura 19 se evidencia que el mayor porcentaje de percepción de liderazgo del director y su dimensión fomento de la colaboración desafiar el proceso lo tienen los docentes del sexo femenino, en el nivel alto de la dimensión fomento de la colaboración desafiar el proceso con un 45 % se muestra también una diferencia significativa entre los docentes de sexo masculino y los docentes del sexo femenino. Así mismo debemos destacar que los docentes del sexo masculino tienen un 4 % de percepción en el nivel bajo en la dimensión busca de oportunidades.

Tabla 27

Percepción de fomento de la colaboración según la condición laboral en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

		HABILITAR A OTROS PARA ACTUAR						TOTALES	
		BAJO		MEDIO		ALTO			
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
CONDICION	C	0	0,00%	2	2,00%	24	24,20%	26	26,30%
LABORAL	N	5	5,10%	31	31,30%	37	37,40%	73	73,70%
TOTALES		5	5,10%	33	33,30%	61	61,60%	99	100,00%

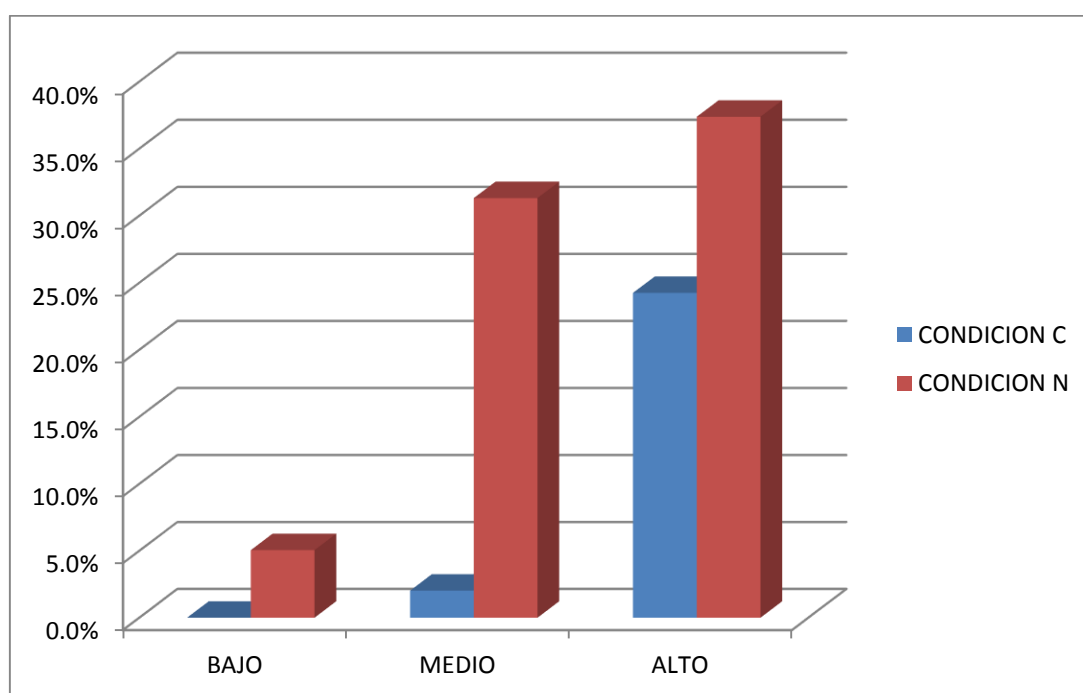


Figura 2. Percepción de fomento de la colaboración, según la condición laboral en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

La tabla 27 y figura 20 se observa que el 74 % de los docentes encuestados son nombrados y el 26 % son contratados, se observa también que los primeros (los nombrados) perciben mejor el liderazgo a través de la dimensión fomento de la colaboración, el 37 % lo califica como alto y un 6 % lo percibe como bajo.

Tabla 28

Percepción del fomento de la colaboración según el tiempo de servicio en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

	BAJO		MEDIO		ALTO		totales		
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	
TIEMPO DE SERVICIO	1-5	0	0,00%	0	0,00%	14	14,10%	14	14,10%
	6-11	0	0,00%	5	5,10%	10	10,10%	15	15,20%
	12-17	2	2,00%	10	10,10%	8	8,10%	20	20,20%
	18-25	2	2,00%	12	12,10%	17	17,20%	31	31,30%
	26-40	1	1,00%	6	6,10%	12	12,10%	19	19,20%
totales	5	5,10%	33	33,30%	61	61,60%	99	100,00%	

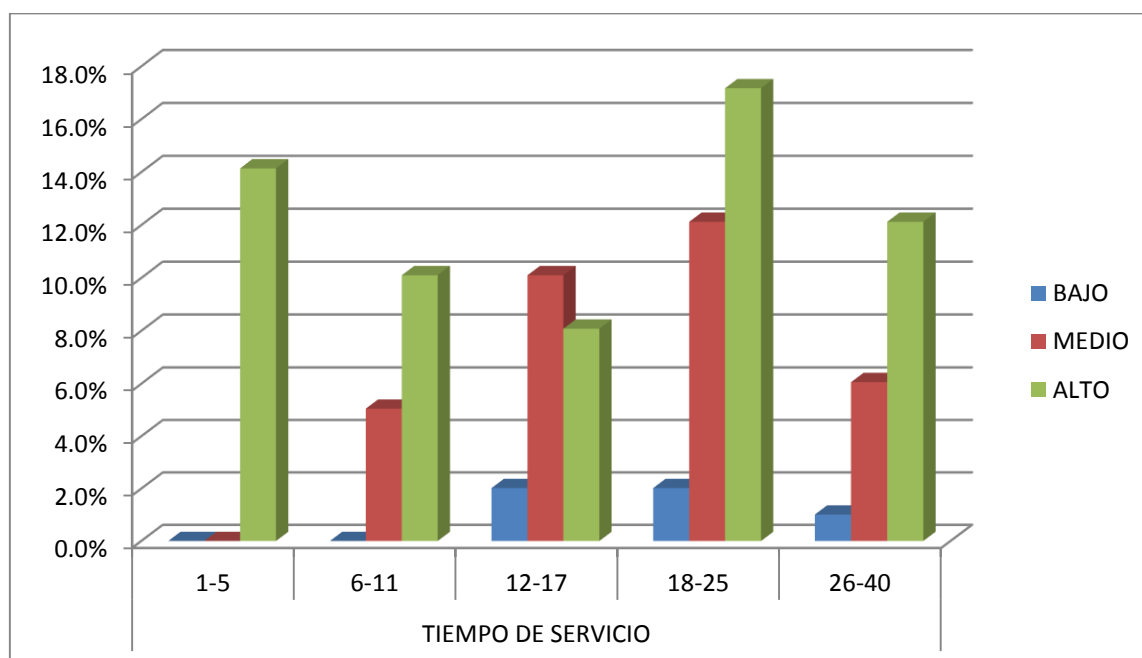


Figura 21. Percepción del fomento de la colaboración según el tiempo de servicio en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

La tabla 28 y figura 21 muestra el mayor porcentaje de percepción de los docentes que tienen entre 18 a 25 años de tiempo de servicio, tienen una percepción alta con un 17 % mientras que los docentes con menor percepción de liderazgo de la dimensión búsqueda de oportunidades se encuentran en el rango de 1 a 5 años de tiempo de servicio.

Tabla 29

Percepción de la dimensión servir de modelo en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

	BAJO		MEDIO		ALTO	
	fi	%	fi	%	fi	%
	9	9,00%	31	31,00%	60	60,00%
total	9	9,00%	31	31,00%	60	60,00%

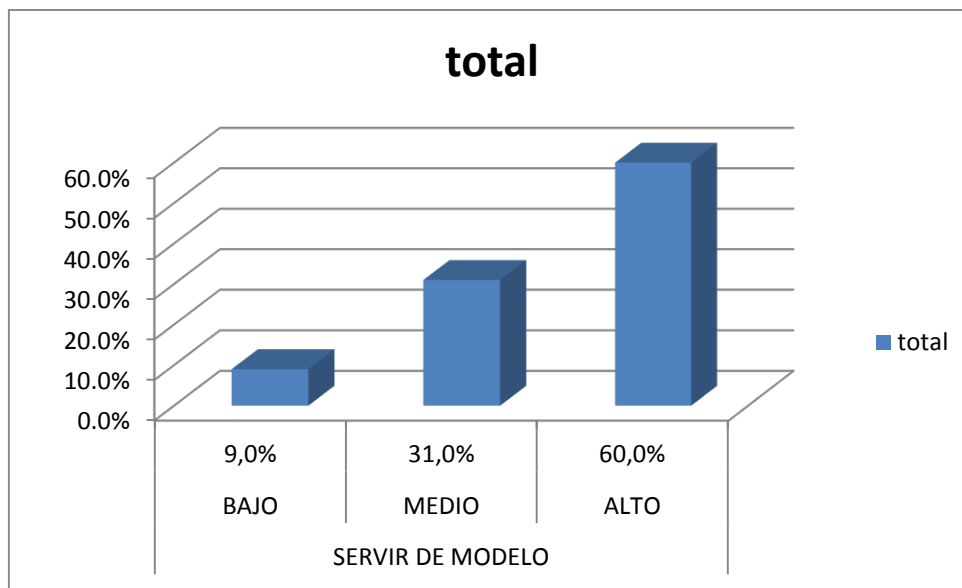


Figura 22. Percepción de la dimensión servir de modelo en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

A partir de la información aportada por los docentes, se observa en la tabla 29 y figura 22 que el 60 % de los docentes de la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015 consideran que los directivos presentan un nivel de liderazgo alto: el 31% lo percibe como medio y un 9 % como bajo, si tomamos estas proporciones como una tendencia positiva, entonces se podría afirmar que más del 55% del personal percibe el liderazgo alto, aunque en diferente grado.

Tabla 30

Percepción de la dimensión servir de modelo según la edad en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015

	BAJO		MEDIO		ALTO		Totales	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
20-29	0	0,00%	2	2,00%	7	7,00%	9	9,00%
30-39	1	1,00%	6	6,00%	9	9,00%	16	16,00%
40-49	4	4,00%	17	17,00%	30	30,00%	51	51,00%
50-60	4	4,00%	6	6,00%	12	12,00%	22	22,00%
61-65	0	0,00%	0	0,00%	2	2,00%	2	2,00%
Totales	9	9,00%	31	31,00%	60	30,00%	100	100,00%

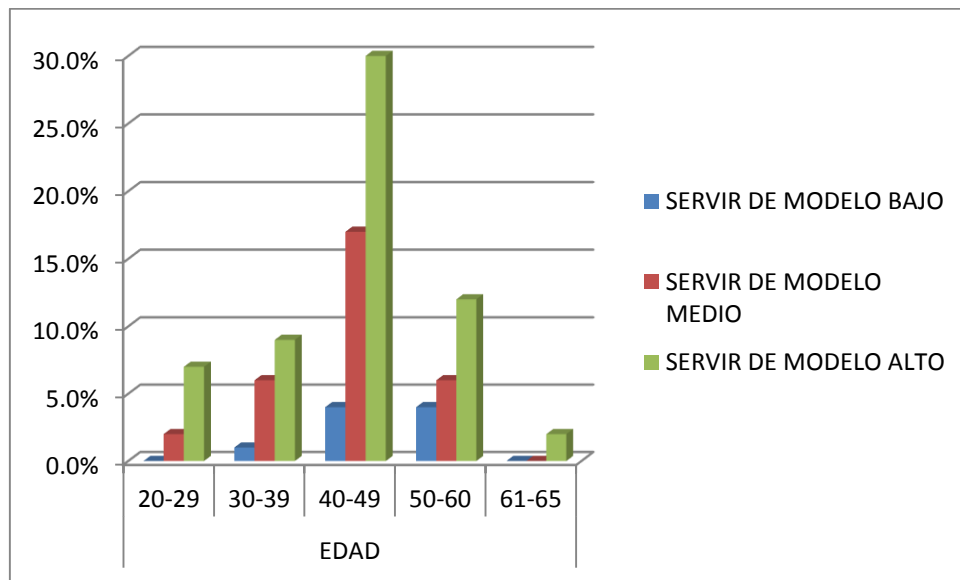


Figura 23. Percepción de la dimensión servir de modelo según la edad en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

En la tabla 30 y figura 23 se manifiesta que la mayor percepción de un alto liderazgo directivo se encuentra entre 40 y 49 años, se percibe un 30 % de percepción alto, en la dimensión servir de modelo, no encontrándose mayores diferencias entre los otros rangos de edad. La percepción más baja se encuentra entre la edad de 20 y 29 años.

Tabla 31

Percepción de servir de modelo según el sexo en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

		BAJO		MEDIO		ALTO		totales	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
SEXO	M	7	7,00%	14	14,00%	18	18,00%	39	39,00%
	F	2	2,00%	17	17,00%	42	42,00%	61	61,00%
Totales		9	9,00%	31	31,00%	60	30,00%	100	100,00%

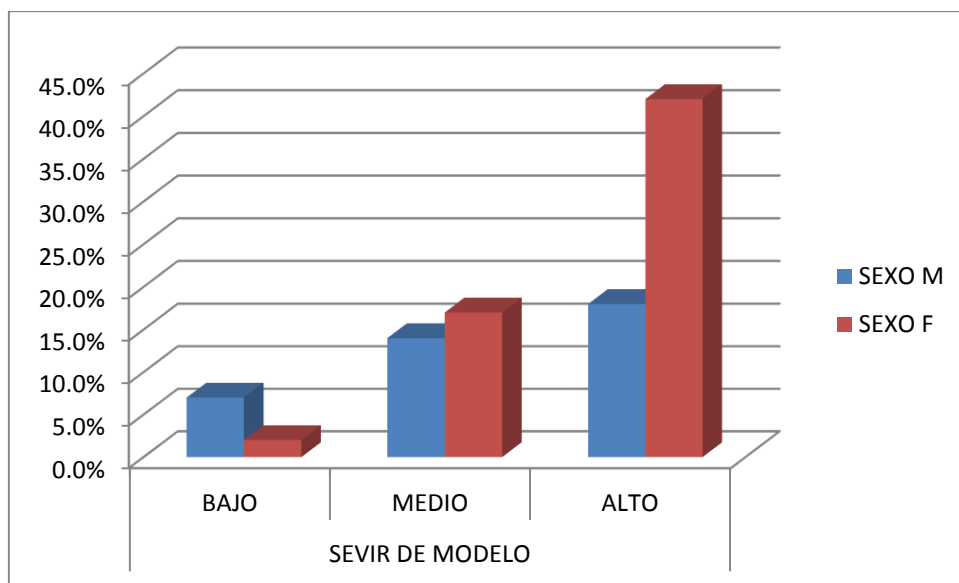


Figura 24. Percepción de servir de modelo según el sexo en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

En La tabla 31 y figura 24 se evidencia que el mayor porcentaje de percepción de liderazgo del director y su dimensión servir de modelo lo tienen los docentes del sexo femenino, en el nivel alto de la dimensión servir de modelo el proceso con un 42 % se muestra también una diferencia significativa entre los docentes de sexo masculino y los docentes del sexo femenino. Así mismo debemos destacar que los docentes del sexo masculino tienen un 7 % de percepción en el nivel bajo en la dimensión busca de oportunidades.

Tabla 32

Percepción de la dimensión servir de modelo según la condición laboral en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

		BAJO		MEDIO		ALTO		TOTALES	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
CONDICION	C	0	0,00%	6	6,00%	21	21,00%	27	27,00%
LABORAL	N	9	9,00%	25	25,00%	39	39,00%	73	73,00%
TOTALES		9	9,00%	31	31,00%	60	30,00%	100	100,00%

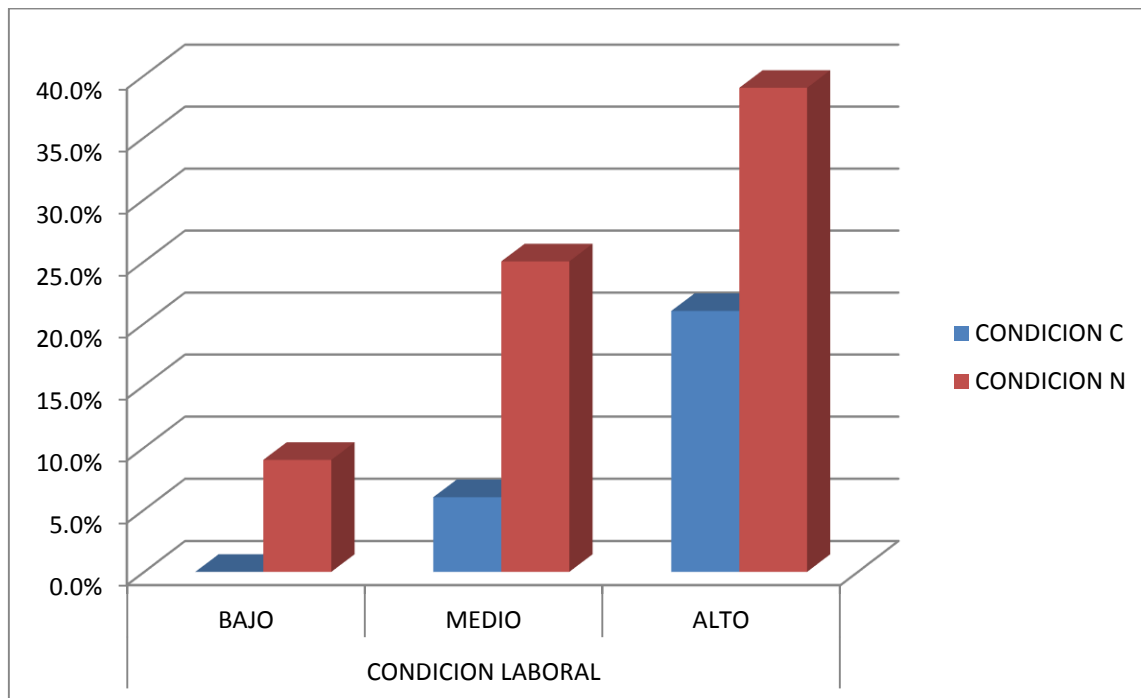


Figura 25. Percepción de la dimensión servir de modelo según la condición laboral en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

La tabla 32 y figura 25 se observa que el 73 % de los docentes encuestados son nombrados y el 27 % son contratados, se observa también que los primeros (los nombrados) perciben mejor el liderazgo a través de la dimensión servir de modelo, el 39 % lo califica como alto y un 9 % lo percibe como bajo.

Tabla 33

Percepción de servir de modelo según el tiempo de servicio en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

	fi	%	fi	%	fi	%	Fi	%	
TIEMPO DE SERVICIO	1-5	0	0,00%	2	2,00%	12	12,00%	14	14,00%
	6-11	0	0,00%	7	7,00%	8	8,00%	15	15,00%
	12-17	2	2,00%	10	10,00%	8	8,00%	20	20,00%
	18-25	4	4,00%	8	8,00%	20	20,00%	32	32,00%
	26-40	3	3,00%	4	4,00%	12	12,00%	19	19,00%
	totales	9	9,00%	31	31,00%	60	30,00%	100	100,00%

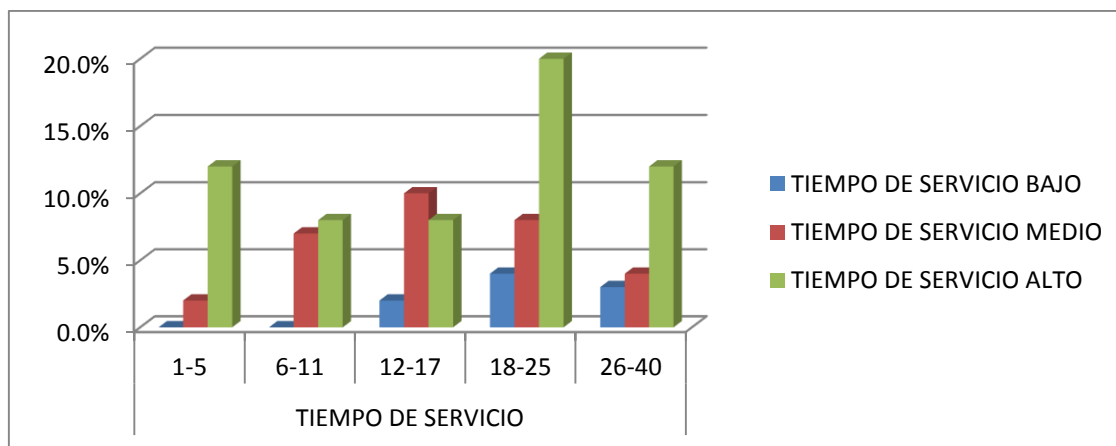


Figura 26. Percepción de servir de modelo según el tiempo de servicio en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

En la tabla 33 y figura 26 se evidencia que el mayor porcentaje que asciende al 20 % le corresponde al liderazgo según el tiempo de servicio de los docentes cuyo tiempo de servicio está entre 18 a 25 años. Los niveles medio y alto de liderazgo tienen porcentajes con mínimas diferencias que ascienden a un máximo de 4 puntos porcentuales. Para los docentes cuyo tiempo de servicio va de 12 a 17 años de servicio.

Tabla 34

Percepción de brindar aliento en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

	fi	%
BAJO	9	9,00%
MEDIO	35	35,00%
ALTO	56	56,00%
Total	100	100,00%

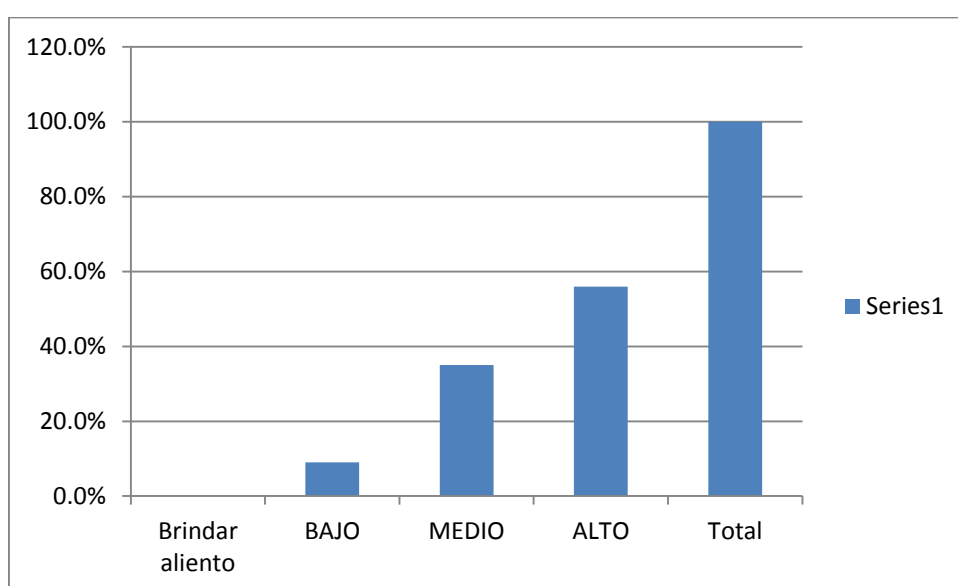


Figura 27. Percepción de brindar aliento en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

La tabla 34 y figura 27 se muestra que el 56 % de los docentes de la red N° 19 de la UGEL 02 de Los Olivos, presentan un nivel alto en el liderazgo del director en la dimensión brindar aliento, asimismo se observa que el 35 % tiene una percepción medio y el 9.0 % de los docentes encuestados tienen una percepción bajo del liderazgo del director en relación a la dimensión brindar aliento.

Tabla 35

Percepción de la dimensión brindar aliento según la edad en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

	BAJO		MEDIO		ALTO		TOTALES	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
EDAD 20-29	0	0,00%	1	1,00%	8	8,00%	9	9,00%
30-39	1	1,00%	6	6,00%	9	9,00%	16	16,00%
40-49	5	5,00%	21	21,00%	25	25,00%	51	51,00%
50-60	3	3,00%	7	7,00%	12	12,00%	22	22,00%
61-65	0	0,00%	0	0,00%	2	2,00%	2	2,00%
totales	9	9,00%	35	35,00%	56	56,00%	100	100,00%

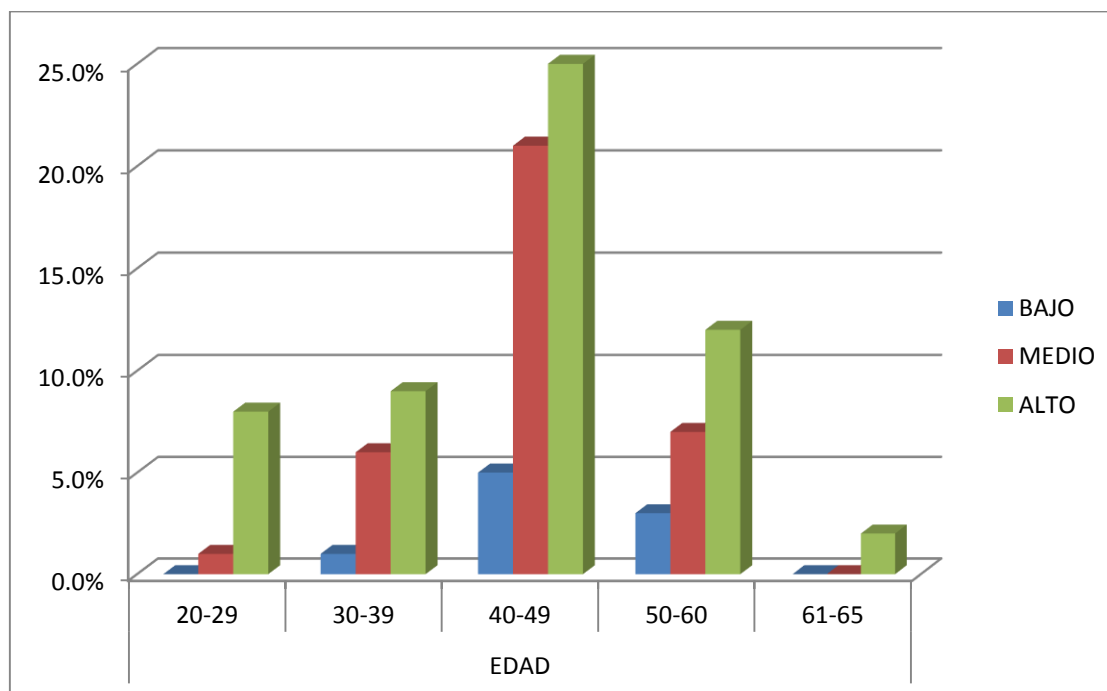


Figura 28. Percepción de la dimensión brindar aliento según la edad en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

En la tabla 35 y figura 28 se manifiesta que la mayor percepción de un alto liderazgo directivo se encuentra entre 40 y 49 años, se percibe un 25 % de percepción alto, en la dimensión brindar aliento, no encontrándose mayores diferencias entre los otros rangos de edad. La percepción más baja se encuentra entre la edad de 20 y 29 años.

Tabla 36

Percepción de la dimensión brindar aliento según el sexo en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

	SEXO	BAJO		MEDIO		ALTO		TOTALES	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
	M	5	5,00%	18	18,00%	16	16,00%	39	39,00%
	F	4	4,00%	17	17,00%	40	40,00%	61	61,00%
	TOTALES	9	9,00%	35	35,00%	56	56,00%	100	100,00%

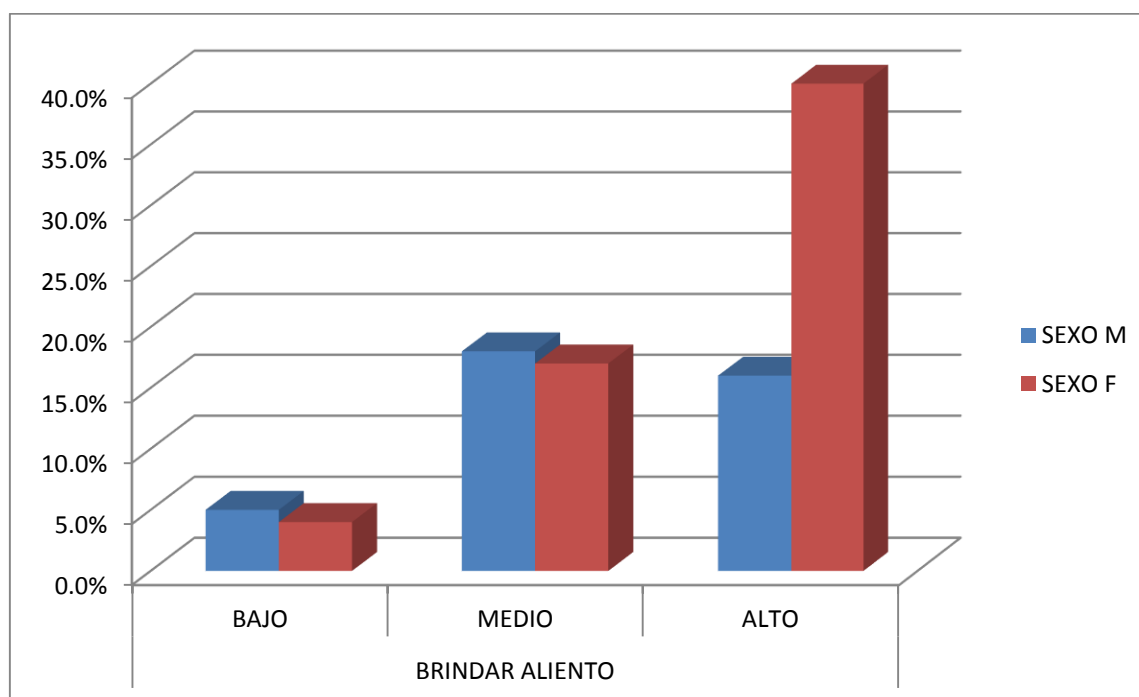


Figura 29. Percepción de la dimensión brindar aliento según el sexo en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

En La tabla 36 y figura 29 se evidencia que el mayor porcentaje de percepción de liderazgo del director y su dimensión brindar aliento lo tienen los docentes del sexo femenino, en el nivel alto de la dimensión brindar aliento el proceso con un 40 % se muestra también una diferencia significativa entre los docentes de sexo masculino y los docentes del sexo femenino. Así mismo debemos destacar que los docentes del sexo masculino tienen un 5 % de percepción en el nivel bajo en la dimensión busca de oportunidades.

Tabla 37

Percepción de la dimensión brindar aliento según la condición laboral en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

		BAJO		MEDIO		ALTO		TOTALES	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
CONDICION	C	0	0,00%	5	5,00%	22	22,00%	27	27,00%
LABORAL	N	9	9,00%	30	30,00%	34	34,00%	73	73,00%
TOTALES		9	9,00%	35	35,00%	56	56,00%	100	100,00%

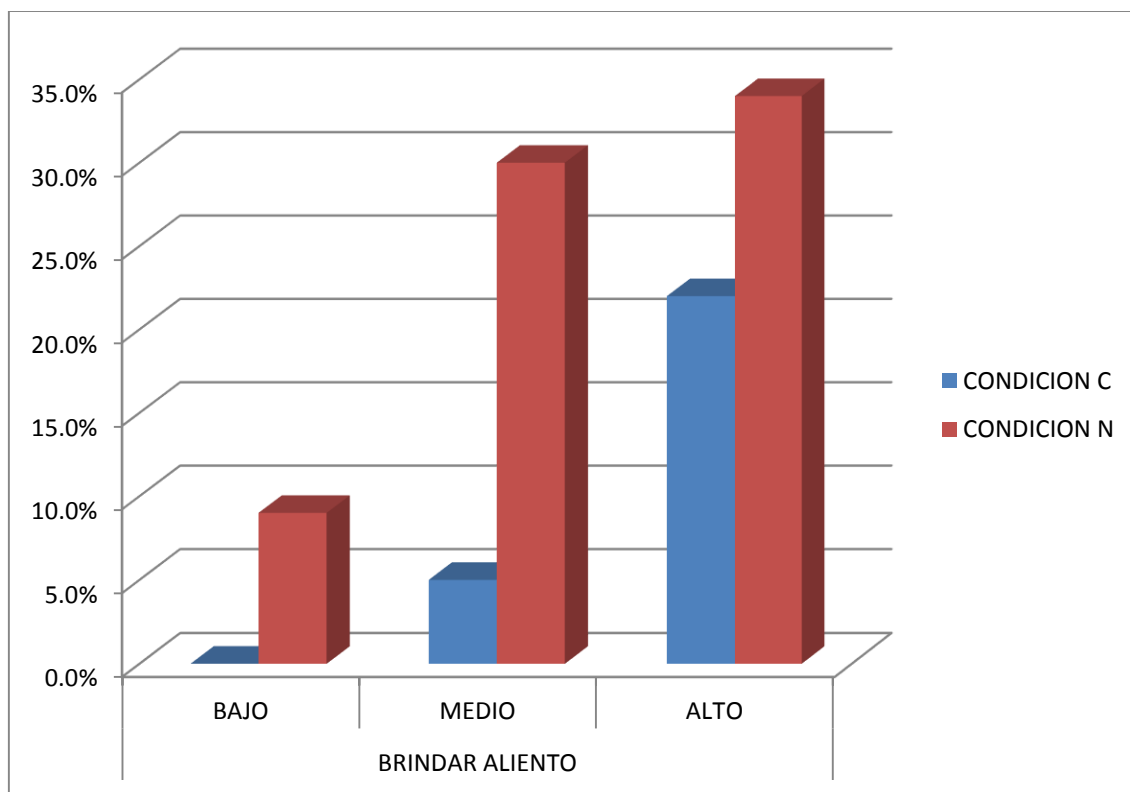


Figura 30. Percepción de la dimensión brindar aliento según la condición laboral en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

La tabla 37 y figura 30 se observa que el 73 % de los docentes encuestados son nombrados y el 27 % son contratados, se observa también que los primeros (los nombrados) perciben mejor el liderazgo a través de la dimensión brindar aliento, el 34 % lo califica como alto y un 9 % lo percibe como bajo.

Tabla 38

Percepción de la dimensión brindar aliento según el tiempo de servicio en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

	BAJO		MEDIO		ALTO		TOTALES		
	fi	%	fi	%	Fi	%		%	
TIEMPO DE SERVICIO	01-may	0	0,00%	3	3,00%	11	11,00%	14	14,00%
	06-nov	0	0,00%	5	5,00%	10	10,00%	15	15,00%
	dic-17	4	4,00%	11	11,00%	5	5,00%	20	20,00%
	18-25	4	4,00%	10	10,00%	18	18,00%	32	32,00%
	26-40	1	1,00%	6	6,00%	12	12,00%	19	19,00%
TOTALES	9	9,00%	35	35,00%	56	56,00%	100	100,00%	

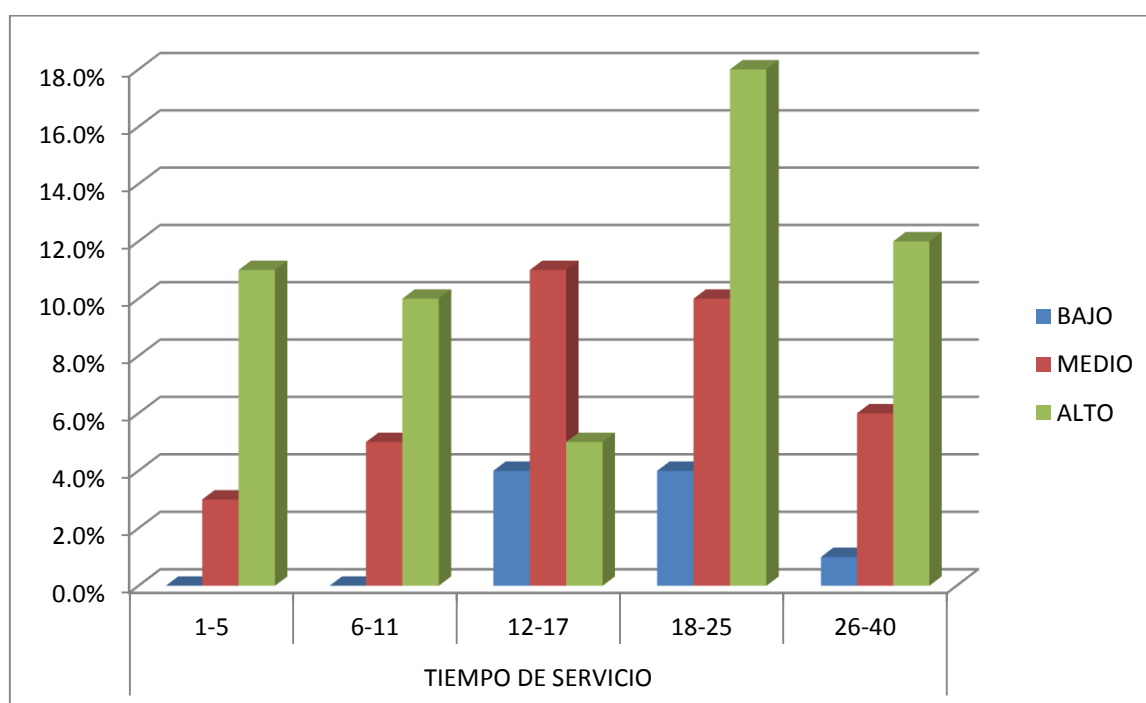


Figura 31. Percepción de brindar a liento según el tiempo de servicio en la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL N° 02, 2015.

En la tabla 38 y figura 31 se evidencia que el mayor porcentaje que asciende al 18 % le corresponde al liderazgo según el tiempo de servicio de los docentes cuyo tiempo de servicio está entre 18 a 25 años. Los niveles medio y alto de liderazgo tienen porcentajes con mínimas diferencias que ascienden a un máximo de 5 puntos porcentuales. Para los docentes cuyo tiempo de servicio va de 12 a 17 años de servicio.

IV. Discusión

En la investigación se ha realizado el análisis estadístico de carácter descriptivo transversal sobre “liderazgo del director percibido por los docentes en la red educativa N° 19 UGEL 02, 2015”.

En primer lugar, la presente investigación se llevó a cabo con el propósito de determinar el nivel de liderazgo directivo percibido por los docentes según la edad, sexo, tiempo de servicio, y condición social por lo tanto los resultados obtenidos y analizados estadísticamente nos indica a establecer que hay un alto porcentaje (55 %) de liderazgo de los directores, el 33 % de los docentes perciben como medio y solo el 12 % de los docentes lo percibe como bajo el liderazgo de los directivos, por lo que se puede concluir que el liderazgo del director repercute en el buen desarrollo de las instituciones. Según lo descrito anteriormente los docentes consideran que existe un alto percepción de liderazgo por parte de los docentes encuestados de la red N° 19, esta afirmación se sustenta en lo plantado por Delgado Kenneth que afirma que en las instituciones educativas debe primar el liderazgo democrático, este tipo de liderazgo adecuado es aquel que nace de la propia necesidad y de los intereses del grupo y son encausados por el líder, este tipo de liderazgo democrático brinda una gran importancia al desarrollo y al crecimiento de todos los integrantes del grupo haciendo que trabajen de manera concertada y tomen decisiones adecuadas en beneficio del grupo y que las relaciones interpersonales sean satisfactorias, de calidad para el bienestar de todos los integrantes del grupo.

plantea que en las instituciones debe prevalecer el liderazgo democrático, el verdadero liderazgo es aquel que fluye de las necesidades e intereses del grupo y son canalizados por el conductor, es decir el líder democrático otorga una gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones, de igual manera trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad para que el grupo funciones bien.

Lo afirmado anteriormente corrobora el planteamiento de Agüera (2004) que sostienen que en la actualidad es necesario un alto nivel de capacidad intelectual y técnica, el líder debe estar preparado emocionalmente y académicamente, cultivando su intelecto con conocimientos relevantes que pueda mejorar las condiciones de trabajo de sus seguidores, de la misma manera Cueva (2006) nos plantea que la función del liderazgo a través del líder es conducir por el camino del

éxito a los demás integrantes del grupo, esta se relaciona con la palabra autoridad que tiene el líder para dirigir, este poder nace de los integrantes del grupo y son dadas al líder para que los conduzca a conseguir objetivos comunes en favor del grupo. El prestigio es muy importante, el líder es modelo a seguir, es observado como una persona influyente, con capacidad de realizar grandes desafíos y con el conocimiento necesario para lograr éxitos en la organización.

De la misma forma se resalta la visión colectiva y de objetivos comunes, esta afirmación se fundamenta en lo que afirma Arias /2004, p.431) sobre el liderazgo manifestando que es una cualidad que tienen algunas personas en mayor proporción que otras, a los líderes se les reconoce porque sobresalen del resto del grupo cuentan con la capacidad de dirigir a los demás , desarrollan capacidad de decisión sin imposición desarrollan la capacidad de la persuasión de manera sutil , para complementar la investigación se establece que existen diversas teorías que estudiaron el compromiso humano , resaltando la teoría situacional donde el liderazgo de éxito depende de la relación entre la organización y el estilo del líder. Por otro lado (Ordoñez, 2011, p.15) nos plantea que el liderazgo del director esta basado no solamente en su capacidad y preparación académica y experiencia, sino que se destaca sus valores y actitudes destacándose los valores morales, éticos, cívicos y estéticos. Estos valores hay que reforzarlos en la institución educativa. Los resultados de la investigación tienen coincidencia con el de Montes (2010) que realizo la investigación “El liderazgo y el desempeño del directivo en el proyecto educativo de la escuela de primaria Francisco Sarabia” investigación que resalta los tipos de liderazgo que ejerce la directora en dicha institución, (siendo el liderazgo democrático participativo, liderazgo convencional, liderazgo autoritario, liderazgo paternalista, proactivo y reactivo los más destacados) consecuentemente la investigación tuvo también como objetivo describir las características de liderazgo que ejercía la directora y la que más influye en el desarrollo del proyecto educativo.

Los resultados obtenidos en la investigación determinan que el 55 % de los docentes consideran que el nivel de liderazgo directivo es alto en la red educativa N° 19, estos resultados coinciden con la teoría desarrollada por James Kouzes y Barry Posner en 1987, “la teoría del compromiso dinámico” esta teoría se

fundamenta en que el liderazgo involucra y parte de las experiencias de los directivos, y que la mayoría de las personas interesadas en ser líder pueden aprender a ser líderes, desarrollando sus cinco clasificaciones (para nuestra tesis son consideradas como dimensiones) y sus diez comportamientos (en nuestra tesis son sus principios). Para ello Kouzes y Posner desarrollaron un instrumento para medir el liderazgo de una persona, fueron escritos para reforzar las capacidades del líder y darle ánimo, este instrumento tuvo sus orígenes en un proyecto de investigación que se inició en 1983, los resultados respaldan esta afirmación porque demuestra que cualquier persona puede ser un líder, para ello es importante conocer y desarrollar las cinco dimensiones con sus indicadores planteados por los autores.

Asimismo, en la investigación sobre “Liderazgo del director percibido por los docentes en la red educativa N° 19 UGEL 02, 2015”. Se obtuvieron resultados de 4 factores intervinientes: sexo, edad, tiempo de servicio y condición laboral, cuyos principales resultados se detallan a continuación.

El 55 % de los docentes perciben un alto grado de liderazgo de los directivos, un 33 % lo percibe como medio y solo el 12 % lo percibe como bajo, además las profesoras tienen una mejor percepción de liderazgo del director (61 %) y los docentes que se encuentran entre 40 y 49 años tienen una percepción alta del liderazgo del director (51 %) esto demuestra que ha mas años de vida hay mejor percepción del liderazgo. Los docentes en su condición laboral de nombrados perciben como alto el liderazgo del director con un porcentaje de 73 % de percepción,

En cuanto a la primera dimensión del liderazgo del director se percibe que hay una alta percepción de la dimensión búsqueda de oportunidades (46 %) por parte de los docentes y de acuerdo a la definición de los autores los directores buscan oportunidades desafiantes para probar sus propias habilidades y capacidades, asegurándose que se fije en objetivos alcanzables es decir en planes concretos, experimentan y asumen riesgos; aun cuando hay posibilidades de fracaso, en esta dimensión los directivos buscan fuera de las fronteras formales de sus instituciones nuevas formas o maneras innovadoras para hacer su trabajo.

En los resultados de la percepción de la segunda dimensión visión de futuro hay un porcentaje de 56% de percepción alta por parte de los docentes, esta

percepción se fundamenta en que los directivos comunican una visión global de las aspiraciones de los docentes, describen una imagen de convencimiento de cómo será el futuro, incentivando a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo, les habla con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito que tiene el trabajo de los docentes, apela a los demás para que compartan sus sueños emocionantes sobre el futuro.

Los resultados con respecto a la tercera dimensión fomento de la colaboración concluyen que el 61 % de los docentes tienen una buena percepción del liderazgo directivo, según esta dimensión los docentes perciben que los directores tratan a los docentes con dignidad y respeto, desarrollan relaciones de cooperación entre las personas con las que trabaja, escuchan atentamente los diversos puntos de vista de los docentes, brindan a los demás integrantes la libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo, el líder respalda las decisiones para que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos buscando siempre el desarrollo personal.

Del mismo modo con respecto a la cuarta dimensión servir de modelo se concluye que hay un 60 % de percepción alta de liderazgo directivo, esto quiere decir que los docentes perciben que el director cumple con las promesas y los compromisos que asume, da el ejemplo personal e incentiva de lo que espera de los demás, dedica tiempo y energía en asegurarse de que las personas con las que trabaja cumplan con los principios estándares acordados, tiene claridad sobre su filosofía de liderazgo, crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización, solicita comentarios y sugerencias sobre la forma en que sus acciones afectan el rendimiento de los demás.

Finalmente la percepción que tienen los docentes del director con respecto a la dimensión brindar aliento concluyen que hay un 56 % de percepción alto, esto debido a que el director brinda conocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportaciones; ideas, elogia a las personas por un trabajo bien hecho, le da importancia al hecho de comunicarles a las personas que confía en sus capacidades, reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos, encuentra la forma de celebrar los logros de manera pública, se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones hacia la a la institución.

La proyección que transmiten los directivos ante la comunidad educativa es de gran impacto, comprometiendo a todos los integrantes a trabajar de la misma forma con el mismo objetivo buscando siempre para que exista un puente de comunicación abierto entre sus compañeros de la misma institución, alumnos, padres de familia y autoridades educativas, los directivos motivan a los maestros, asientirse como un todo, los ubica como formadores-transformadores y formadores de su propio aprendizaje.

Podemos afirmar que el liderazgo que se presenta en las instituciones educativas de la red en investigación recae en los directores, liderazgo que se puede identificar como un líder democrático, ya que permite que en la mayoría de las ocasiones las decisiones sean tomadas por el colectivo en su conjunto, brinda la importancia a cada participación de sus compañeros colegas, pueden ser considerados líderes académicos porque apoyan con asesoría a los docentes.

Además, podemos concluir afirmando que el estilo de liderazgo escogido por el director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas de la red N° 19 porque de acuerdo a los resultados de las encuestas un 55 % manifiestan una percepción alta del liderazgo del director.

V. Conclusiones

Por señalado anteriormente presento algunas conclusiones generales las cuales son producto de la información obtenida de la investigación realizando un análisis profundo de los datos obtenidos a través de las encuestas.

Primera

En la tabla 8 y figura 1 se evidencia que el mayor porcentaje de percepción de liderazgo con respecto a las dimensiones lo tiene la dimensión fomento de la colaboración con un 62 % es decir los docentes perciben que el director desarrolla mejor la dimensión del fomento de la colaboración. Porque tiene capacidad de interrelacionarse con los docentes, demuestra interés, tolerancia y crea espacios de apertura para el buen desarrollo de la institución.

Segunda

La tabla 9 y figura 3 muestran que en la red N° 19 de la UGEL 02 de Los Olivos, la mayoría de los docentes son mayores de 40 años tienen entre 40 y 49 años, y que el 22 % de éstos sus edades fluctúan entre 50 y 60 años. Además en la tabla se observa que los docentes cuyas edades fluctúan entre 40 y 49 años son los que consideran que los directores presentan un mayor nivel de liderazgo, porque permanecer más tiempo en la institución le permite percibir mejor el liderazgo del director (27 % lo califica como alto) mientras que los docentes menores de 40 años y mayores de 50 son los que perciben menor nivel de liderazgo directivo, porque tienen conceptos muy distintos a los docentes anteriores, es decir enfocan de manera distinta el liderazgo directivo.

Tercera

En la tabla 10 y figura 4 se observa que el 61 % de los docentes son mujeres y el 39 % varones, se observa además que son las primeras las que tienen una mayor percepción del liderazgo directivo, pues el 40% de éstas consideran que el nivel de percepción de liderazgo directivo es alto porque son personas más tolerantes, más asertivas en sus decisiones, saben diferenciar las decisiones laborales frente a las personales del liderazgo directivo frente a un 15 % de los varones tienen una percepción de liderazgo más bajo.

Cuarta

En La tabla 22 y figura 11 se evidencia que el mayor porcentaje de percepción de liderazgo del director y su dimensión desafiar el proceso lo tienen los docentes del sexo femenino, en el nivel alto de la dimensión desafiar el proceso con un 32 % se muestra también una diferencia muy significativa entre los docentes de sexo masculino y los docentes del sexo femenino. Así mismo debemos destacar que los docentes del sexo masculino tienen un 6 % de percepción en el nivel bajo en la dimensión busca de oportunidades.

Quinta

En la tabla 11 y figura 5 se observa que el 73 % de los docentes de la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL 02, 2015 son nombrados y el 27 % restante son contratados. Se observa también que los primeros (nombrados) perciben mejor el nivel de liderazgo de los directores, el 33% de los nombrados lo califica como alto porque cuando se tiene una estabilidad laborar se percibe mejor el liderazgo directivo además aprecian los cambios y están en la capacidad de distinguir los cambios de un año a otro frente a un 12 % correspondiente a los contratados percibe un bajo liderazgo de los directivos, porque su inestabilidad laborar no les permite visualizar en su totalidad el liderazgo directivo. Esto sucede porque el docente al tener una estabilidad laboral percibe mejor el liderazgo directivo.

Sexta

En la tabla 18 y figura 7 se observa que el 73 % de los docentes de la red N° 19 del distrito de Los Olivos, UGEL 02, 2015 son nombrados y el 27 % restante son contratados. Se observa también que los primeros (nombrados) perciben mejor el nivel de liderazgo de los directores, el 33% de los nombrados lo califica como alto este resultado puede ser porque el docente al tener una estabilidad laboral ve de manera más responsable la percepción del liderazgo, puede comparar la evolución de un año con referencia a otro año lectivo, mientras que un 12 % percibe un bajo liderazgo de los directivos porcentaje relacionado con los contratados, esto se debe a la inestabilidad laborar del docente y porque permanece poco tiempo en la institución y no le permite visualizar mejor el liderazgo directivo.

Afirmamos que el liderazgo que se presenta en las instituciones educativas de la red en investigación recae en los directores, liderazgo directivo que se puede identificar como un líder democrático, característica del líder que permite que en la mayoría de las ocasiones las decisiones sean tomadas por el colectivo, integrantes de la comunidad educativa , este líder da importancia a cada participación de sus compañeros, pueden ser considerados líderes académicos porque apoyan con asesoría a los docentes.

Además, podemos concluir afirmando que el estilo de liderazgo del director influye significativamente en la eficacia y buen funcionamiento de las instituciones educativas de la red N° 19 porque de acuerdo a los resultados de las encuestas un 55 % manifiestan una percepción alta del liderazgo del director.

VI. Recomendaciones

Primera

El Ministerio de Educación a través de sus organismos descentralizados tiene la responsabilidad de promover la calidad educativa como su prioridad, implementar cursos cuyos objetivos tengan relación directa con la calidad educativa. La calidad educativa es un tema que debe promoverse en todos los sectores de la educación involucra a la sociedad en su conjunto. Como sabemos el gobierno peruano cumpliendo su compromiso educativo como país firmante en las cumbres de Jontiem y Dakar, ha implementado de materiales pedagógicas a las instituciones educativas del país, hace falta implementar una cultura de capacitación a los docentes proporcionándoles herramientas de gestión educativa.

Segunda

Que la investigación realizada sea aplicado en otras instituciones, tanto públicas o privadas de educación básica, esta investigación permitirá identificar los aspectos que deben de tener en cuenta los directivos de manera en general para poder gerenciar la educación en el marco de la calidad total.

Mediante la capacitación en calidad de gestión educativa que es una herramienta importante que permite realizar una buena gestión de dirección institucional, se podrá llegar y mover a la comunidad peruana hacia un futuro sostenible, siempre y cuando el gobierno tenga la misión de cumplir el acuerdo nacional, para ello es importante que el estado incremente anualmente el presupuesto para el sector educación brindando mayor inversión en el sector educativo y de esta forma se logrará la calidad educativa en toda su magnitud , calidad educativa que sirve como bases para el desarrollo sostenible del país.

Tercera

Recomendar a los directores y personal que dirigen instituciones públicas y privadas del campo educativo dar prioridad a la aplicación del liderazgo transformacional a fin de garantizar sus características de mucha importancia para la institución educativa que resalta el compromiso, la motivación y eficiencia de la comunidad educativa en el servicio de calidad.

Si se considera al director como un factor importante para la mejora de la calidad educativa se debe priorizar su formación de líder en capacidades de liderazgo transformacional.

Cuarta

Los cambios de formación de nivel superior desempeñarían un rol importante en sus aulas se forman los futuros nuestros, incidir en la investigación buscando siempre la calidad de la gestión educativa, buscando que la investigación se proyecte a la comunidad o sociedad a manejar los recursos con un modelo de educación sostenible.

Cuanto más favorable resulta el liderazgo de los directores mayores son las posibilidades para que los docentes desplieguen sus capacidades pedagógicas de manera efectiva, expresen una emocionalidad adecuada en la enseñanza; ejerciten responsablemente sus funciones, establezcan relaciones interpersonales positivas y obtengan logros importantes y mayor satisfacción en la red educativa N° 19 UGEL 02, 2015”.

Cuando el liderazgo del director es ejercido con apropiada toma de decisiones acompañado de un control eficaz, de una planificación funcional y pertinente,

Además de una organización gestionada adecuadamente entonces se propicia un alto nivel de desempeño docente en la red educativa N° 19 UGEL 02, 2015”.

Quinta

En las instituciones educativas los directores deben identificar los indicadores de eficacia educativa para focalizar su gestión pedagógica y gerencial, fortaleciendo las capacidades de los docentes mediante planes de mejora en la calidad educativa.

Que los instrumentos de encuesta utilizados en la investigación sean aplicados previa adecuación a instituciones de educación básica regular en instituciones públicas o privadas.

VII. Referencias

- Agüera, R. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. (1ª edición) México: Dirección general de fomento editorial.
- Aguirre, H. y Villarreal, A. (2012, febrero). "El liderazgo estratégico. Revisión de las teorías más relevantes acerca de la dirección y propuesta del liderazgo estratégico: buscando la excelencia en la administración de la empresa", en *Contribuciones a la Economía*, <http://www.eumed.net/ce/2012/>
- Albarrán, M. (2008). *Teoría constructivista del aprendizaje*. Barcelona, España: Morata.
- Amheim, R. (1996). *Arte y percepción visual*. Madrid. Alianza.
- Arias, A. y Cantón, I. (2007). *La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad*. León (España): Universidad de León. Revista de Educación, 345, enero – abril 2008, 229 – 254. Referencia electrónica, recuperado el 24 de marzo del 2015, de http://www.revistaeducacion.mec.es//re345_10.pdf
- Ascanio, E. (1995). *El liderazgo del supervisor y la motivación hacia el mejoramiento profesional en los docentes que laboran en la tercera etapa de educación básica* (tesis de pregrado). Universidad Rafael Urdaneb, Caracas.
- Barahona, J. (2004). *Estilos de liderazgo y valores*. México. Investigación sobre estilos de liderazgo y valores realizados en la Universidad Veracruzana.
- Bennis, W. y Nanus, R. (1995). *Líderes: Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Editorial Norma, ((p.122, 123, 124,125). Colombia.
- Calla, G. (2008). *El estilo de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño docente en la Región del Callao* (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Educación, Lima, Perú.
- Castillo, V. (2010). *Relación del liderazgo de la directora y el desempeño laboral de las docentes de la I.E. n° 87 Callao 2009* (tesis pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Castro, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Revista Anales de psicología* 22 (1), 89.
- Cuevas, R. (2011). Gerencia, gestión y liderazgo educativos. Lima: San Marcos.
- Cuevas, M. (2001). *El liderazgo educativo en centros de secundaria*. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta. Ceuta (España): Universidad de Granada.

- Referencia electrónica, recuperado el 13 de abril del 2010, de <http://.rieoei.org/deloslectores/1137Cuevas.pdf>
- Curós, P. Díaz., C. Y Rodríguez, J. (2005) *Desarrollo del factor humano* (1ª edición) Barcelona: Editorial UOC.
- Editorial Crítica, Grupo editorial Grijalbo Extraído el 9 de agosto del 2013. Desde <http://www.fchst.unlpam.edu.ar/iciels/164.pdf>
- Educativas*. Extraído el 22 de mayo del 2013. Desde <http://ditoe.minedu.gob.pe/Materiales%20DITOE/App51.pdf>.
- Fiedler, R. (1967). *En la teoría del líder de turno Efectividad*. Nueva York: McGraw - Hill. Compañía.
- Flores, E. (2014). *El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura* (Tesis de pregrado). Universidad de Piura, Piura, Perú.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª edición). México, F.F.: Thomson editores.
- Hernández, G. (2010). *Influencia del líder de la organización educativa en la incorporación de innovaciones educativas* (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Yucatán, México.
- Hernández, R., Fernández. C., y Baptista., P. (2003). *Metodología de la investigación*. 3ª edición. México: Mc Graw – Hill.
- Hopkins, M. (1997). ¿Qué viene después?: Inc., (19) 14, 40-43 <http://www.ocities.org/es/mafergonzales2000/gerb/+1/articulo8.htm>
- House, R. (1967), pág. 150 *Teorías del liderazgo*.http://biblioteca.educacion.unmsm.edu.pe/index.php?option=com_k2&view=itemlist&layout=category&task=category&id=7&Itemid=194&limitstart=170http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1868/EDUC_021.pdf?sequence=1http://revista.inie.ucr.ac.cr/uploads/tx_magazine/liderazgo_01.pdf<http://www.cchep.edu.mx/docspdf/cc/097.pdf> <https://www.scribd.com/doc/259017501/72/Referencias>
- Kouzes, J. y Posner, B. (1997). *El desafío del liderazgo*. Primera edición. Argentina: Ediciones Gránica S.A.
- Krause, P. (1998). *El camino del líder*. Madrid: Editorial EDAF.
- Maccoby, M. (2000). Los líderes narcisistas: Los pros y los contras Increíbles inevitables. *Harvard Business Review*, (78) 1, 68-77 *Harvard Business Review*, ISSN 0717-9952, Vol. 82, Nº 1,2004.

- Manz, Ch., Bastien, D., y Hostager, T. (1991). *Liderazgo en Cambio Organizacional: Un modelo Bi-Cycle. Planificación de Recursos Humanos, vol. 14.*
- MINEDU (2008). *Aprendiendo a resolver Conflictos en las instituciones.*
- Mónica, J. (2014). *Liderazgo del director y gestión de calidad según docentes de la I.E: Ramiro Prialè UGEL 01 SJM 2013*, (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Montes, R. (2010). *El liderazgo y el desempeño del directivo en el proyecto educativo de la escuela primaria Francisco Sarabia (tesis pregrado).* Universidad Pedagógica Experimental, México.
- O'leary, E. (2000). *Alcanzar el liderazgo.* Madrid: Pearson Educación S.A.
- Oseda, D. (2009). *Metodología de la investigación.* Lima, Perú: Pirámide Huancayo.
- Prieto, C. (2004). *Liderazgo y motivación en el ambiente educativo universitario* Extraído el 2 de mayo del 2013.
- Quispe, P. (2009). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010* (tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Reyes, F. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao* (tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Rincón, J. (2005). *Relación entre estilo de liderazgo del director y el desempeño de docentes del valle de Chumbao de la provincia de Andahuaylas* (tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional.* (Decima ed.). México: Pearson Educación.
- Sellers, P. (1996). ¿Qué es exactamente Carisma? *Fortuna*, (138) 1, 70-72
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la gestión educativa Tesis de pregrado.* Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Sorados, M. (2010). *Introducción a la teoría general de la administración.* Quinta edición. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Thieme, C. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria* (tesis de grado doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, España.

- Thornike, R. y Hagen, E. (1978). *Test y técnicas de medición en psicología y educación*. México: Trillas.
- Uzcátegui, J. (2009, abril 16). *5 Características de un líder exitoso*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/5-caracteristicas-lider-exitoso/>
- Vigotsky, L. (1978). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Editorial Crítica.
- Yorges, L., Weiss, H. y Strickland, J. (1999). *El efecto de los Resultados Líder de Influencia, Atribuciones y Percepción de Carisma*. *Revista de Psicología Aplicada*, (84) 3, 428-436.
- Zela, M. (2008). *Liderazgo y calidad educativa en las instituciones educativas secundarias en la provincia de Lampa – 2007*. Juliaca (tesis de pregrado). Universidad Alas Peruanas, Puno, Perú.

VIII. Anexos

ANEXO 1
MATRIZ DE LA CONSISTENCIA

TÍTULO: “Liderazgo del director percibido por los docentes en la red educativa N° 19 UGEL 02, 2015”.

AUTOR: JESUS ARTURO HURTADO GOZME

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES E INDICADORES				
<p>Problema principal: ¿Qué nivel de liderazgo directivo perciben los docentes en la red educativa 19 UGEL 02, 2015?</p> <p>Problemas específicos: P1.- ¿Cómo perciben los docentes de la red educativa N° 19 UGEL 02 Los Olivos, 2015? ¿La búsqueda de oportunidades que manifiestan los directivos?</p> <p>Problema específico 2 P2.- ¿Cómo perciben los docentes de la red educativa N° 19 UGEL 02 Los Olivos, ¿2015? La capacidad para inspirar una visión compartida que presentan los directivos?</p> <p>Problema específico 3 P2.- ¿Cómo perciben los docentes de la red educativa N° 19 UGEL 02 Los Olivos,2015. La capacidad para el fomento de la colaboración?</p> <p>Problema específico 4 P2.- ¿Cómo perciben los docentes de la red educativa N° 19 UGEL 02 Los Olivos,2015. La capacidad de servir como modelo los directivos?</p> <p>Problema específico 5 P2.- ¿Cómo perciben los docentes en la red educativa N° 19 UGEL 02 Los Olivos, 2015? La capacidad de brindar aliento de los directivos?</p>	<p>Objetivo general: Determinar el nivel de liderazgo que presenta el director según la percepción de los docentes en la red educativa 19 UGEL 02, ¿2015?</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Objetivo específico 1 Establecer la relación que existe entre el liderazgo percibido por los docentes y los factores asociados de edad en la red educativa 19 UGEL 02, ¿2015?</p> <p>Objetivo específico 2 Establecer la relación que existe entre el liderazgo percibido por los docentes y los factores asociados de sexo en la red educativa 19 UGEL 02, ¿2015?</p> <p>Objetivo específico 3 Establecer la relación que existe entre el liderazgo percibido por los docentes y los factores asociados de estabilidad laboral en la red educativa 19 UGEL 02, ¿2015?</p> <p>Objetivo específico 4 Establecer la relación que existe entre el liderazgo percibido por los docentes y los factores tiempo de servicio en la red educativa 19 UGEL 02, 2015?</p>	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos	
		1.BUSQUEDA DE OPORTUNIDADES	Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer, innovar y mejorar.	1 – 2 -3	5=siempre 4=casi siempre 3=a veces 2=casi nunca 1=nunca	
		2.VISION DE FUTURO	Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen.	4 – 5 -6		
		3.FOMENTO DE LA COLABORACION	Imaginar un futuro edificante y ennobecedor.	7 – 8 -9		
			Reunir a otros en torno a una visión común apelando a sus valores intereses, esperanzas y sueños.	10 -11 - 12		
		4.SERVIR DE MODELO	Fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza.	13 -14 - 15		
			Fortalecer a las personas mediante la sesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo.	16 -17-18		
		5.BRINDAR ALIENTO	Dar el ejemplo comportándose en formas coherentes con los valores compartidos.	19-20-21		
			Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso.	22-23-24		
		BAREMO GENERAL:	Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto.	25-26-27		
			Celebrar los logros del equipo en forma regular	28-29-30		
		Variable 2: FACTORES ASOCIADOS				30 – 70 BAJO 71 -111 MEDIO 112 – 150 ALTO
		A) PERSONAL	EDAD			
			SEXO			
B) LABORAL	ESTABILIDAD LABORAL					

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>TIPO: La investigación es de tipo descriptivo transversal, según Hernández, Fernández y Baptista (2006), y está interesada en la determinación del grado de relación existente entre la percepción de los docentes según la edad, sexo, tiempo de servicio y estabilidad laboral.</p> <p>DISEÑO: La investigación es de diseño no experimental, descriptivo transversal; según Hernández, Fernández y Baptista (2006), no experimental porque no se realizan manipulación deliberada de las variables, y transversal, porque recopila datos en un solo momento dado.</p> <p>MÉTODO: El método es experimental. Se fundamenta en el método científico y utiliza como procesos lógicos la inducción y la deducción.</p>	<p>POBLACIÓN: La población está conformada por 100 docentes del nivel primaria y secundaria de la red 19 UGEL 02 del distrito de Los Olivos 2015.</p> <p>TIPO DE MUESTRA: No probabilística aleatoria e intencional</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA: 100% de la población, 50 docentes del nivel primario y 50 docentes del nivel secundario de la red 19 UGEL 02 del distrito de Los Olivos 2015.</p>	<p>Variable 1: Liderazgo del director Técnicas: Encuesta Para medir la variable liderazgo. Según Cook (2004) "es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador, donde se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito" (p 74).</p> <p>Instrumentos: Cuestionario tipo Likert El cuestionario es un instrumento importante para perfeccionar el poder de la observación, cuyo objeto es definir los puntos pertinentes de la encuesta, obteniendo respuesta de dichos puntos y uniformizando la información (Likert, 1995) El cuestionario para medir la percepción de liderazgo está formado por cinco dimensiones, con un total de 30 ítems, este cuestionario está estructurado bajo una escala de tipo Likert de cinco categorías: nunca (1). Casi nunca (2) a veces (3) siempre (4) casi siempre (5). Autor: James M. Kouzes & Barry Z. Posner Año: 1987 Monitoreo: Mg. Miluska Vega Guevara Ámbito de Aplicación: Red N° 19 UGEL 02 Los Olivos Forma de Administración: Individual</p> <p>Factores asociados Edad, sexo, tiempo de servicio, estabilidad laboral. Técnica: Encuesta</p>

ANEXO 2
MATRIZ OPERACIONAL
DE LA VARIABLES

ANEXO: 3

Matriz de la operacionalización de la variable liderazgo.

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	NIVEL
BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer, innovar y mejorar. Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen. 	Busca oportunidades desafiantes para probar sus propias habilidades y capacidades.	Nunca 1 Casi nunca 2 Algunas veces 3 Casi siempre 4 Siempre 5
		Se asegura de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos iniciados.	
		Experimenta y asume riesgos, aun cuando hay posibilidades de fracaso.	
		Busca fuera de las fronteras formales de su organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos.	
		Desafía a las personas a que intenten formas nuevas e innovadoras para hacer su trabajo.	
		Pregunta "¿Qué podemos aprender?" cuando las cosas no resultan como se esperaba	
VISIÓN DE FUTURO	<ul style="list-style-type: none"> Imaginar un futuro edificante y ennobecedor. Reunir a otros en torno a una visión común apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños. 	Comunica una "visión global" de nuestras aspiraciones de logro	
		Describe una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro	
		Les indica a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida	
		Habla con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo	
		Apela a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro	
		Habla de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo	
FOMENTO DE LA COLABORACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza. Fortalecer a las personas mediante la sesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo. 	Trata a las personas con dignidad y respeto	
		Desarrolla relaciones cooperativas entre las personas con las que trabaja	
		Escucha atentamente los diversos puntos de vista	
		Brinda a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo	
		Respalda las decisiones que las personas toman por su cuenta	
		Se asegura de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal	
SERVIR DE MODELO	<ul style="list-style-type: none"> Dar el ejemplo comportándose en formas coherentes con los valores compartidos. Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso. 	Cumple con las promesas y los compromisos que asume	
		Da el ejemplo personal de lo que espera de los demás	
		Dedica tiempo y energía en asegurarse de que las personas con las que trabaja cumplan con los principios y estándares acordados	
		Es claro/a sobre su filosofía de liderazgo	
		Crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización	
		Solicita comentarios y sugerencias sobre la forma en que sus acciones afectan el rendimiento de los demás	
BRINDAR ALIENTO	<p>Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto.</p> <p>Celebrar los logros del equipo en forma regular</p>	Brinda reconocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportaciones	
		Elogia a las personas por un trabajo bien hecho	
		Le da importancia al hecho de comunicarles a las personas que confía en sus capacidades	
		Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos	
		Encuentra la forma de celebrar los logros	
		Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones a nuestro éxito	

ANEXO: 3

Matriz de la operacionalización de la variable liderazgo.

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	NIVEL
BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer, innovar y mejorar. Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen. 	Busca oportunidades desafiantes para probar sus propias habilidades y capacidades.	Nunca 1 Casi nunca 2 Algunas veces 3 Casi siempre 4 siempre 5
		Se asegura de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos iniciados.	
		Experimenta y asume riesgos, aun cuando hay posibilidades de fracaso.	
		Busca fuera de las fronteras formales de su organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos.	
		Desafía a las personas a que intenten formas nuevas e innovadoras para hacer su trabajo.	
		Pregunta "¿Qué podemos aprender?" cuando las cosas no resultan como se esperaba	
VISIÓN DE FUTURO	<ul style="list-style-type: none"> Imaginar un futuro edificante y ennobecedor. Reunir a otros en torno a una visión común apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños. 	Comunica una "visión global" de nuestras aspiraciones de logro	
		Describe una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro	
		Les indica a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida	
		Habla con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo	
		Apela a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro	
		Habla de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo	
FOMENTO DE LA COLABORACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza. Fortalecer a las personas mediante la sesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo. 	Trata a las personas con dignidad y respeto	
		Desarrolla relaciones cooperativas entre las personas con las que trabaja	
		Escucha atentamente los diversos puntos de vista	
		Brinda a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo	
		Respalda las decisiones que las personas toman por su cuenta	
		Se asegura de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal	
SERVIR DE MODELO	<ul style="list-style-type: none"> Dar el ejemplo comportándose en formas coherentes con los valores compartidos. Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso. 	Cumple con las promesas y los compromisos que asume	
		Da el ejemplo personal de lo que espera de los demás	
		Dedica tiempo y energía en asegurarse de que las personas con las que trabaja cumplan con los principios y estándares acordados	
		Es claro/a sobre su filosofía de liderazgo	
		Crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización	
		Solicita comentarios y sugerencias sobre la forma en que sus acciones afectan el rendimiento de los demás	
BRINDAR ALIENTO	Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto. Celebrar los logros del equipo en forma regular	Brinda reconocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportaciones	
		Elogia a las personas por un trabajo bien hecho	
		Le da importancia al hecho de comunicarles a las personas que confía en sus capacidades	
		Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos	
		Encuentra la forma de celebrar los logros	
		Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones a nuestro éxito	

Fuente: Inventario de prácticas de liderazgo por James M. Kouzes y Barry Z. Posner

ANEXO 3
INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR

INSTRUCCIONES: Estimados docentes, la presente encuesta, forma parte de una investigación, por tal motivo le pedimos leer con atención y marcar solo una alternativa como respuesta a cada pregunta. Este cuestionario es de carácter anónimo y reservado.

INFORMACIÓN GENERAL:

1.-EDAD: ____ (en años)	2.- GENERO: M ____ F ____	3.-TIEMPO DE SERVICIOS: ____ (en años)
4.- CONDICION LABORAL : a) CONTRATADO ____ b) NOMBRADO: ____		

MARCA UNA (X) EN EL RECUADRO TU RESPUESTA SEGÚN LA SIGUIENTE ESCALA DE VALORES:

NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

DIMENSIÓN 1: BUSQUEDA DE OPORTUNIDADES		N	C	A	C	S
		N	N	V	S	S
		1	2	3	4	5
1	Busca oportunidades desafiantes para probar sus propias habilidades y capacidades.					
2	Se asegura de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos iniciados.					
3	Experimenta y asume riesgos, aun cuando hay posibilidades de fracaso.					
4	Busca fuera de las fronteras formales de su organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos.					
5	Desafía a las personas a que intenten formas nuevas e innovadoras para hacer su trabajo.					
6	Pregunta “¿Qué podemos aprender?” cuando las cosas no resultan como se esperaba					
DIMENSIÓN 2: VISION DE FUTURO						
7	Comunica una “visión global” de nuestras aspiraciones de logro					
8	Describe una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro					
9	Les indica a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida					
10	Habla con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo					
11	Apela a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro					
12	Habla de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo					
DIMENSIÓN 3: FOMENTO DE LA COLABORACION						
13	Trata a las personas con dignidad y respeto					
14	Desarrolla relaciones cooperativas entre las personas con las que trabaja					
15	Escucha atentamente los diversos puntos de vista					
16	Brinda a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo					
17	Respalda las decisiones que las personas toman por su cuenta					
18	Se asegura de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal					
DIMENSIÓN 4. SERVIR DE MODELO		N	C	A	C	S
		N	N	V	S	S

		1	2	3	4	5
19	Cumple con las promesas y los compromisos que asume					
20	Da el ejemplo personal de lo que espera de los demás					
21	Dedica tiempo y energía en asegurarse de que las personas con las que trabaja cumplan con los principios y estándares acordados					
22	Es claro/a sobre su filosofía de liderazgo					
23	Crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización					
24	Solicita comentarios y sugerencias sobre la forma en que sus acciones afectan el rendimiento de los demás					
	DIMENSION 5. BRINDAR ALIENTO	N	C	A	C	S
		1	2	3	4	5
25	Brinda reconocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportaciones					
26	Elogia a las personas por un trabajo bien hecho					
27	Le da importancia al hecho de comunicarles a las personas que confía en sus capacidades					
28	Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos					
29	Encuentra la forma de celebrar los logros					
30	Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones a nuestro éxito					

ANEXO 4
CERTIFICADO DE VALIDEZ

ANEXO 5
MUESTRA PILOTO DE CONFIABILIDAD

variable: liderazgo																														
	BUSQUEDA DE OPORTUNIDADES						VISION DE FUTURO						FOMENTO DE LA COLABORACION						SERVIR DE MODELO						BRINDAR ALIENTO					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
2	3	3	4	3	5	3	3	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4
3	3	2	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	5	3	4	2	3	3	4	3	3	3
5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	3	3	3	4	5	3	4	2	3	4	4	3	4	3
6	4	3	4	5	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5
7	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3
8	4	4	5	4	1	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4
10	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
11	4	3	5	4	3	3	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	5	5	5	5
12	4		5	4	5	5	4	4	3	5	4	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4
13	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	5	5	5	5	3	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5
14	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4
15	3	4	5	5	3	3	3	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
16	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3
17		5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	5	4	4	2	4	5	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5
19	4	4	3	5	4	4	4	3	2	3	4	3	5	4	5	3	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
20	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
21	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
22	4	5	2	4	4	3	5	3	3	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	5	5	4	5	2	4	3	4	4	5	2	4	4	4	4	4	1	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4
26	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4		
27	4	4	5	4	1	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	4	3	5	4	5	4	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	5	5	5	5
29	4	5	2	4	4	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4
30	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	3	3	3	4	5	3	4	2	3	4	4	3	4	3

ANEXO 7
BASE DE DATOS

LIDERAZGO DEL DIRECTOR																																										
FACTORES ASOCIADOS					DESAFIAR EL PROCESO						INSPIRAR UNA VISION COMPARTIDA						HABILITAR A OTROS PARA ACTUAR						SERVIR DE MODELO						BRINDAR ALIENTO						T	C						
E	S	TS	C	T	28	23	3	8	18	13	T	2	22	7	17	27	12	T	4	14	19	24	29	9	T	11	1	6	26	21	16	T	5	15	10	20	25	30	T	C		
1	2	2	3	1	1	2	3	4	3	3	16	4	3	4	4	4	5	24	5	5	5	5	3	4	27	5	4	4	4	4	5	26	4	4	4	4	5	4	25	118	3	
2	2	2	1	1	6	4	4	3	5	3	23	3	4	3	3	4	4	21	5	5	5	5	5	4	29	5	4	4	5	4	5	27	5	5	4	5	4	4	27	127	3	
3	2	2	2	1	7	3	3	4	3	4	20	4	4	3	3	3	4	21	5	4	4	5	5	5	28	5	5	4	4	4	4	26	5	5	5	5	5	5	30	125	3	
4	2	2	2	1	7	3	2	3	4	3	4	19	3	4	3	4	3	21	4	3	4	4	3	3	21	3	4	5	3	4	2	21	3	3	4	3	3	3	19	101	2	
5	2	2	2	1	7	4	4	3	4	4	3	22	4	4	4	3	4	4	23	4	3	4	5	3	3	22	3	4	5	3	4	2	21	3	4	4	3	4	3	21	109	2
6	3	2	2	1	8	4	4	4	5	3	4	24	4	5	5	4	4	5	27	5	5	5	5	5	30	4	4	5	4	5	4	26	5	5	4	4	4	5	27	134	3	
7	1	2	1	1	5	4	3	4	4	4	4	23	3	4	4	4	3	4	22	5	4	4	4	3	4	24	3	3	4	5	4	4	23	4	4	4	4	4	3	23	115	3
8	3	2	4	1	10	3	4	5	4	1	5	22	5	5	4	5	5	4	28	5	5	5	5	4	5	29	4	5	5	5	5	5	29	5	5	5	5	5	5	30	138	3
9	2	2	1	1	6	4	4	5	4	5	5	27	4	5	4	5	4	5	27	5	5	6	5	5	31	4	5	5	5	4	5	28	5	4	5	4	5	4	27	140	3	
10	1	2	1	1	5	5	5	5	4	4	5	28	5	4	5	5	5	5	29	5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	5	5	5	30	145	3
11	2	2	2	1	7	5	5	5	4	3	3	25	4	4	5	5	5	3	26	5	5	5	5	3	4	27	3	4	4	3	3	3	20	4	4	5	5	5	5	28	126	3
12	2	2	2	1	7	4	3	5	4	5	5	26	4	4	3	5	4	5	25	3	4	5	5	4	3	24	3	4	4	5	4	5	25	5	4	5	5	5	4	28	128	3
13	1	2	1	1	5	4	2	4	4	4	5	23	4	4	3	3	4	3	21	5	5	5	5	3	4	27	5	4	5	4	4	5	27	5	5	5	4	4	5	28	126	3
14	1	2	1	1	5	5	4	3	4	3	4	23	4	4	4	4	4	4	24	5	5	5	5	5	30	5	4	4	4	4	4	25	4	5	5	4	5	4	27	129	3	
15	2	2	1	1	6	4	4	5	5	3	3	24	3	4	4	5	5	4	25	5	4	5	5	4	5	28	5	5	5	4	4	4	27	5	5	5	5	5	5	30	134	3
16	1	2	1	1	5	3	4	3	4	4	3	21	3	3	3	4	4	3	20	5	4	4	4	4	3	24	4	3	4	3	3	4	21	3	3	4	4	4	3	21	107	2
17	3	2	4	2	11	4	4	5	5	5	4	27	4	4	4	4	4	5	25	5	5	4	4	5	4	27	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	127	3
18	3	1	2	1	7	4	5	4	4	2	4	23	5	3	3	5	5	4	25	5	5	5	5	5	30	5	5	4	5	5	5	29	5	5	3	4	5	5	27	134	3	
19	1	1	1	1	4	5	5	3	5	4	4	26	4	3	2	3	4	3	19	5	4	5	3	4	4	25	4	5	5	4	5	5	28	4	4	5	5	5	5	28	126	3
20	2	2	1	1	6	4	4	5	4	3	4	24	5	4	4	5	4	4	26	5	5	4	5	4	4	27	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	5	4	5	27	128	3
21	1	1	1	1	4	4	5	4	5	5	5	28	5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	4	29	5	5	5	5	5	5	30	146	3	
22	2	2	1	1	6	5	5	2	4	4	3	23	5	3	3	5	3	4	23	5	5	5	5	4	4	28	4	4	5	5	5	4	27	4	5	4	5	4	4	26	127	3
23	3	1	4	1	9	4	5	5	5	5	5	29	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	149	3	
24	1	1	2	1	5	5	5	4	5	2	4	25	3	4	4	5	2	4	22	4	4	4	4	1	3	20	4	4	3	3	4	4	22	4	4	4	4	4	4	24	113	3
25	3	2	4	2	11	5	5	4	4	4	3	25	4	3	4	3	4	4	22	4	4	4	4	4	3	23	3	4	4	4	4	4	23	4	3	5	4	4	4	24	117	3
26	2	1	1	1	5	4	4	4	4	4	3	23	4	3	4	3	4	4	22	4	4	4	4	4	3	23	3	4	4	4	4	4	23	4	3	5	4		16	107	2	
27	3	1	4	1	9	4	4	5	4	1	5	23	5	5	4	5	5	4	28	5	5	5	5	4	5	29	4	5	5	5	5	5	29	5	5	5	5	5	5	30	139	3
28	1	1	2	1	5	4	4	5	4	5	4	26	4	4	5	5	5	3	26	5	5	5	5	3	4	27	3	4	4	3	3	3	20	4	4	5	5	5	5	28	127	3

29	3	2	4	2	11	4	3	2	4	4	3	20	5	3	3	5	5	5	26	5	5	5	5	4	4	28	4	4	5	5	5	4	27	4	5	4	5	5	4	27	128	3
30	2	2	1	1	6	4	5	3	4	4	3	23	4	4	4	3	4	4	23	4	3	4	5	3	3	22	3	4	5	3	4	2	21	3	4	4	3	4	3	21	110	2
31	4	2	4	2	12	3	2	1	2	2	1	11	2	2	3	1	2	2	12	2	2	3	3	4	3	17	2	2	2	3	3	3	15	1	1	2	2	2	1	9	64	1
32	3	2	3	2	10	1	2	4	1	2	1	11	1	3	2	1	3	3	13	3	1	3	3	3	3	16	1	1	2	1	2	2	9	2	2	2	2	3	1	12	61	1
33	3	1	4	2	10	1	2	3	4	5	4	19	1	3	3	4	5	5	21	1	5	5	3	1	2	17	3	4	3	4	2	2	18	3	3	4	5	3	3	21	96	2
34	3	2	4	2	11	5	4	5	4	4	5	27	4	4	4	4	4	5	25	5	5	5	5	4	4	28	4	5	5	5	5	4	28	4	5	5	4	5	4	27	135	3
35	4	2	5	2	13	5	3	4	3	5	1	21	3	2	2	3	2	3	15	2	2	2	2	2	2	12	1	2	3	3	3	1	13	1	3	4	3	2	1	14	75	2
36	4	2	5	2	13	4	4	4	2	3	3	20	3	3	3	4	3	3	19	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	3	23	3	4	4	4	4	4	23	109	2
37	4	2	3	2	11	3	3	3	4	1	1	15	4	3	4	4	5	5	25	5	4	5	5	4	5	28	5	4	5	5	4	5	28	3	4	4	4	5	4	24	120	3
38	3	1	4	2	10	3	3	3	3	3	3	18	2	2	3	4	3	3	17	4	3	3	3	4	3	20	4	3	3	3	3	3	19	3	4	3	2	3	3	18	92	2
39	2	2	3	2	9	1	2	2	1	2	3	11	3	2	2	3	1	4	15	4	3	1	5	2	1	16	3	4	1	4	2	2	16	3	4	3	1	2	2	15	73	2
40	3	1	2	2	8	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	12	3	2	2	3	3	2	15	1	1	2	2	1	1	8	1	1	2	1	2	1	8	55	1
41	4	2	5	2	13	5	4	4	5	4	4	26	4	5	3	5	4	4	25	5	5	5	4	5	5	29	4	4	5	5	4	4	26	4	5	5	5	4	4	27	133	3
42	3	2	5	2	12	4	3	5	2	3	1	18	5	4	5	5	5	3	27	5	5	5	5	4	5	29	4	4	5	3	4	5	25	4	5	5	3	3	5	25	124	3
43	5	1	5	2	13	4	4	1	2	1	3	15	2	3	3	5	5	4	22	5	3	3	5	3	5	24	5	4	5	5	4	5	28	3	4	4	3	4	5	23	112	3
44	3	1	4	2	10	5	5	4	2	4	3	23	4	4	4	5	4	4	25	5	4	4	4	4	5	26	4	5	5	4	4	4	26	3	4	5	5	5	5	27	127	3
45	3	1	2	2	8	3	3	3	3	3	3	18	2	2	2	3	3	3	15	3	2	3	2	2	2	14	2	2	3	3	3	3	16	2	3	3	2	2	2	14	77	2
46	3	1	3	2	9	2	2	3	3	2	3	15	3	4	4	5	3	5	24	2	3	3	3	2	2	15	2	2	3	2	3	3	15	2	2	3	2	3	2	14	83	2
47	3	1	3	2	9	3	3	3	3	2	2	16	3	3	4	4	5	5	24	4	4	4	5	4	5	26	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	4	4	3	20	110	2
48	3	1	3	2	9	3	3	3	2	2	2	15	3	3	3	3	3	3	18	2	2	3	3	2	2	14	3	2	2	2	2	2	13	3	2	2	3	3	1	14	74	2
49	3	1	3	2	9	3	3	3	3	4	2	18	3	3	3	3	3	3	18	2	2	3	3	3	3	16	3	3	3	3	3	3	18	2	3	2	3	3	3	16	86	2
50	3	1	4	2	10	4	3	4	3	4	4	22	4	4	4	5	5	4	26	5	4	4	4	4	4	25	4	4	5	5	3	3	24	4	5	4	5	3	3	24	121	3
51	3	2	2	2	9	4	4	5	5	4	4	26	4	5	5	4	5	5	28	5	5	5	2	2	4	23	4	5	5	4	5	4	27	5	5	5	5	5	5	30	134	3
52	3	2	4	2	11	4	5	3	4	4	1	21	4	4	4	5	4	5	26	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	3	3	4	25	5	5	5	3	4	5	27	129	3
53	3	2	4	2	11	3	4	5	4	4	4	24	4	4	3	4	4	4	23	4	4	5	4	3	3	23	4	4	3	3	4	4	22	3	3	3	4	4	3	20	112	3
54	3	2	4	2	11	4	3	4	4	4	4	23	4	4	4	4	3	4	23	5	4	4	4	3	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	3	4	4	22	116	3
55	4	2	4	2	12	2	2	2	2	2	2	12	1	2	2	1	1	2	9	3	2	2	2	3	3	15	3	3	3	3	3	2	17	3	3	1	2	3	2	14	67	1
56	4	2	5	2	13	3	5	3	4	4	4	23	4	4	5	5	5	4	27	5	5	4	5	4	5	28	4	5	5	5	5	4	28	4	5	5	4	4	3	25	131	3
57	3	2	3	2	10	2	2	2	3	3	3	15	4	4	5	4	4	5	26	4	4	4	5	5	5	27	4	4	4	4	5	3	24	3	4	4	4	3	4	22	114	3
58	3	2	3	2	10	3	3	3	3	3	2	17	2	3	3	4	2	3	17	4	4	3	3	2	3	19	3	3	3	2	3	2	16	3	3	2	2	2	2	14	83	2
59	3	2	5	2	12	4	5	5	4	1	4	23	3	5	5	5	4	4	26	5	5	5	4	3	4	26	4	5	4	4	5	3	25	4	5	3	5	3	4	24	124	3

91	3	2	4	2	11	4	4	5	5	5	4	27	4	5	4	5	5	5	28	4	5	2	2	4	4	21	5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	5	3	5	28	133	3	
92	3	2	4	2	11	4	5	3	5	4	1	22	4	4	4	5	4	5	26	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	3	3	4	25	5	5	5	5	3	5	5	28	131	3
93	3	2	4	2	11	3	4	5	4	4	4	24	4	4	3	4	4	4	23	3	4	5	4	3	3	22	4	4	3	4	4	3	22	3	3	3	3	4	4	3	20	111	2
94	4	2	4	2	12	4	3	4	4	2	4	21	4	4	4	4	3	4	23	5	4	4	4	3	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	3	4	4	22	114	3	
95	4	2	5	2	13	2	2	2	2	5	1	14	1	1	2	1	1	2	8	5	2	2	2	3	3	17	3	4	3	3	2	3	18	3	1	2	3	4	2	15	72	2	
96	3	2	3	2	10	3	2	3	4	3	5	20	4	4	5	5	5	4	27	4	5	4	5	4	5	27	4	3	4	5	5	4	25	4	4	5	4	3	3	23	122	3	
97	3	2	3	2	10	2	3	2	3	3	3	16	4	5	4	4	5	5	27	4	4	4	4	5	5	26	4	4	4	4	5	3	24	3	4	4	3	3	4	21	114	3	
98	3	2	5	2	12	3	5	3	3	1	2	17	2	3	3	4	2	3	17	4	4	3	3	2	3	19	3	3	3	2	3	2	16	3	3	2	2	2	2	14	83	2	
99	4	2	5	2	13	4	4	5	4	4	4	25	3	5	5	5	4	4	26	5	5	5	4	3	4	26	4	5	4	4	5	3	25	4	5	3	5	3	4	24	126	3	
100	4	1	5	2	12	5	4	4	4	4	4	25	5	2	4	3	4	3	21	3	1	3	3	4	3	17	4	3	3	2	2	4	18	4	3	4	3	4	2	20	101	2	



Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Estrella A. Esquiagola Aranda, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada "Liderazgo del director percibido por los docentes en la Red educativa N° 19 UGEL 02, 2015" del estudiante **Jesús Arturo Hurtado Gozme**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 21% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

La suscrita analizo dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituye 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.

Lima, 14 de marzo del 2019




Estrella A. Esquiagola Aranda

DNI:09975909



Liderazgo del director percibido por los docentes en la Red educativa N° 19 UGEL 02, 2015

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de la Educación

AUTOR:

Br. Jesús Arturo Hurtado Gozme

ASESORA:

Mg. Miluska Vega Guevara

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

LIMA - PERÚ

2018



Resumen de coincidencias

21 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

- 21 1 Entregado a Universida... 7% >
Trabajo del estudiante
- 2 repositorio.ucv.edu.pe 3% >
Fuente de Internet
- 3 innovacionygestionhu... 3% >
Fuente de Internet
- 4 www.cchep.edu.mx 1% >
Fuente de Internet
- 5 Entregado a Universida... 1% >
Trabajo del estudiante
- 6 cybertesis.unsm.edu... 1% >
Fuente de Internet
- 7 www.scribd.com 1% >
Fuente de Internet
- 8 repositorio.une.edu.pe <1% >
Cuenta de Internet



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

HURTADO GOZME JESÚS ARTURO

D.N.I. : 09607152

Domicilio : CALLE BELICE MZ B LT 10 SMP

Teléfono : Fijo : 7917569 Móvil : 980740967

E-mail : Chaskaruna2@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Grado : Maestro

Mención : Administración de la educación

Doctorado

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

HURTADO GOZME JESÚS ARTURO

.....

.....

Título de la tesis: LIDERAZGO DEL DIRECTOR PERCIBIDO POR
LOS DOCENTES EN LA RED EDUCATIVA N°19 V.EEL 02, 2015

Año de publicación : 2018

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma :

J. Hurtado

Fecha :

16-03-19



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Jesús Arturo Hurtado Gozme

INFORME TITULADO:

Liderazgo del director percibido por los
docentes en la red educativa N° 19

UGEL 02, 2015

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestro en Administración de la Educación

SUSTENTADO EN FECHA: 10 de julio del 2015

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por unanimidad



[Firma]
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN