



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Estilos de liderazgo y Gestión educativa en Directivos
Pédagógicos del Distrito de Ventanilla**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGÍSTER EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTOR:

Br. Irma Cuba Lucio

ASESOR:

Dra. Lescano López Susana Galia

SECCIÓN:

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del talento humano

PERÚ - 2017

Dr. Edwin Martinez Lopez
Presidente

Dr. Noel Alcas Zapata
Secretario

Dra. Galia Susana Lescano Lopez
Vocal

Dedicatoria

A mis queridos y adorables hijos Aníbal y Reich,
por ser la razón y el motor de mi vida para
culminar mis estudios y obtener el grado de
Maestría.

La autora

Agradecimiento

Un reconocimiento especial por el apoyo recibido a nuestra formación como magister, a la Universidad César Vallejo y todo su equipo de profesionales quienes supieron impartir sus conocimientos con sabiduría y demostrar en todo momento su amistad y aprecio.

A la Dra. Galia Susana Lescano López, por su asesoría constante a lo largo de la elaboración de mi tesis.

La autora

Declaración jurada

Yo, Irma Cuba Lucio, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública, de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 10860782, con la tesis titulada: Estilos de Liderazgo y Gestión educativa en Directivos Pedagógicos del Distrito de Ventanilla

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, marzo de 2016

Br. Irma Cuba Lucio

DNI N° 10860782

Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento a las normas del reglamento de elaboración y sustentación de tesis sección de postgrado de la Universidad “Cesar Vallejo”, para obtener el grado de Maestro en Gestión Pública, presento este trabajo de investigación correlacional denominado “Estilos de Liderazgo y Gestión educativa en Directivos Pedagógicos del Distrito de Ventanilla”

Esta investigación tiene como finalidad conocer el problema planteado, pues se considera que este proceso es largo y muy complejo que exige para su realización voluntad, entusiasmo, compromiso y participación democrática de todos los miembros de la comunidad educativa donde aportan con ideas, toman decisiones para mejorar de forma amistosa y armoniosa las relaciones humanas entre los trabajadores; originar un ambiente adecuado para el desenvolvimiento laboral que conlleva al éxito.

El estudio está compuesto por cuatro capítulos que constan de la siguiente manera, en el Capítulo I presenta el Problema de Investigación, en el segundo capítulo expone el Marco Teórico, en el tercer capítulo presenta el Marco Metodológico, en el cuarto capítulo expone resultados y finalmente se encuentra las Conclusiones y Sugerencias que anexa las referencias bibliográficas e instrumentos propios del estudio

Por lo expuesto señores miembros del jurado, recibo con beneplácito vuestros aportes y sugerencias para mejorar la problemática del liderazgo en cualquier institución del distrito, como del país, por eso, deseo sirva de aporte a quien desea continuar un estudio de esta naturaleza.

La autora

Índice

	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstrac	xii
I. Introducción	
1.1 Antecedentes	14
1.2 Fundamentación científica, técnica y humanista	19
1.2.1 Estilos de liderazgo	19
1.2.2 Gestion educativa	45
1.3 Justificación	70
1.4 Problema	71
1.5 Hipótesis	75
1.6 Objetivos	76
II. Marco Metodológico	78
2.1 Variables	79
2.2 Operacionalización de las variables	79
2.3 Metodología	81
2.4 Tipos de estudio	81
2.5 Diseño	82
2.6 Población, muestra, y muestreo	82
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	83
2.8 Método de análisis de datos	89
III. Resultados	89
IV. Discusión	107
V. Conclusiones	111
VI. Recomendaciones	113
VIII. Referencias	116
Anexos	124
Anexo A: Instrumento	

Anexo B: Instrumento

Anexo C: Matriz de consistencia

Anexo D: Validaciones

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1: Operacionalización de la variable Estilos de Liderazgo y Gestión educativa	83
Tabla 2. Muestra de análisis del estudio	84
Tabla 3. Análisis de ítems de los estilos de liderazgo	84
Tabla 4. Resultados del analisis de confiabilidad de la variable Estilos de Liderazgo	85
Tabla 5. Análisis de ítems de gestión educativa	87
Tabla 6. Resultados del analisis de confiabilidad de la variable Gestión educativa	89
Tabla 7. Descripción de estilo de Liderazgo Autoritario de acuerdo a los indicadores.	90
Tabla 8. Descripción del estilo de Liderazgo Autoritario	90
Tabla 9. Descripción de estilo de Liderazgo Democrático de acuerdo a los indicadores	92
Tabla 10. Descripción del estilo de Liderazgo Democrático	92
Tabla 11. Descripción de estilo de Liderazgo Liberal de acuerdo a los indicadores	93
Tabla 12. Descripción del estilo de Liderazgo Liberal	96
Tabla 13. Resultados Generales de los estilos de Liderazgo ejercido por el Director	96
Tabla 14. Descripción de la dimensión Pedagógica-Curricular de acuerdo a los indicadores	98
Tabla 15. Descripción de la dimensión Pedagógica-Curricular	98
Tabla 16. Descripción de la dimensión Administrativa de acuerdo a los indicadores	99
Tabla 17. Descripción de la dimensión Administrativa	99
Tabla 18. Descripción de la dimensión Organizativa de acuerdo a los indicadores	101
Tabla 19. Descripción de la dimensión Organizativa	102
Tabla 20. Descripción de la dimensión Comunitaria-Participación Social de acuerdo a los indicadores	102
Tabla 21. Descripción de la dimensión Comunitaria- Participación Social	103
Tabla 22. Resultados Generales sobre las dimensiones presentes en la Gestión Educativa	103
Tabla 23. Correlación de Spearman entre liderazgo autoritario y gestión educativa	105
Tabla 24. Correlación de Spearman entre estilo de liderazgo democrático y gestión educativa	105
Tabla 25. Correlación de Spearman entre estilo de liderazgo liberal y gestión educativa	107

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1: Siete razgos del Liderazgo	27
Figura 2: Teoría del Comportamiento	28
Figura 3: Rejilla del Liderazgo	31
Figura 4: Hallazgos del Modelo de Fiedler	33
Figura 5: Modelo de Liderazgo Situacional	35
Figura 6: Modelo de la Trayectoria a la Meta	38
Figura 7: Roles del Liderazgo de Equipo	40
Figura 8: Enfasis derivados de los tres Estilos de Liderazgo	46
Figura 9: Modelo de Diseño de Investigación	87
Figura 10: Estilo de Liderazgo Autoritario	99
Figura 11: Estilo de liderazgo democrático	100
Figura 12: Estilo de liderazgo liberal	102
Figura 13: Estilos de liderazgo	103
Figura 14: Dimensión pedagogía curricular	104
Figura 15: Dimensión administrativa	106
Figura 16: Dimensión organizativa	107
Figura 17: Dimensión comunitaria y participación social	109
Figura 18: Dimensiones de gestión educativa	110

Resumen

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre los Estilos de Liderazgo autoritario, democrático y liberal y la Gestión educativa de los Directivos Pedagógicos de las IIEE Públicas Secundaria del Distrito de Ventanilla, el estudio se realizó en el contexto de la búsqueda permanente de conocimientos respecto a la gestión educativa en tiempos de cambios y capacitaciones permanentes promovidos por el Ministerio de educación, considerando para ello la importancia del liderazgo que representa los directivos de las distintas instituciones educativas.

En este estudio particularmente se asumió el método descriptivo correlacional de diseño no experimental en la cual se aplicó un instrumento tipo escala de Likert para medir la percepción del nivel de Liderazgo de los directores y otro instrumento para recolectar datos de la Gestión educativa de los directores de acuerdo a la percepción de los 41 sujetos considerados como muestra de estudio.

Se aplicó el coeficiente estadístico Rho de Spearman y se obtuvo un coeficiente de correlación de nivel moderado en las tres hipótesis específicas con una ($p < .05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe relación entre los Estilos de Liderazgo autoritario, democrático y liberal y gestión educativa en Directivos Pedagógicos de las IIEE Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla.

Palabras Claves: Estilos de Liderazgo, autoritario, democratio liberal y gestión educativa

Abstract

The objective of the research was to determine the relationship between the authoritarian, democratic and liberal leadership styles and the educational management of the Pedagogical Directors of the Secondary Public Schools of the District of Ventanilla, the study was carried out in the context of the permanent search for knowledge Regarding the educational management in times of changes and permanent training promoted by the Ministry of Education, considering for this the importance of leadership that represents the directors of the different educational institutions.

In this study, the correlational descriptive method of non-experimental design was used in which a Likert scale-type instrument was used to measure the perception of the level of Leadership of the directors and another instrument to collect data of the Educational Management of the directors of According to the perception of the 41 subjects considered as study sample.

The Rho coefficient of Spearman was applied and a moderate correlation coefficient was obtained in the three specific hypotheses with a ($p < .05$), with which the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted. Therefore, it can be affirmed that there is a relationship between the authoritarian, democratic and liberal leadership styles and educational management in Pedagogical Directors of the Secondary Public Secondary Schools in the District of Ventanilla.

Keywords: Leadership styles, authoritarian, liberal democratio and educational management

I. Introducción

1.1 Antecedentes

Antecedentes Internacionales

Baselca (2013) en su tesis de Maestría titulada “Gestión pedagógica en el aula: Clima social escolar, desde la percepción de estudiantes y profesores del séptimo año de educación básica en los centros educativos Oscar Efrén Reyes y Pichincha, de la ciudad de Quito Ecuador Provincia de Pichancha, en el año lectivo 2011-2012”, sustentada en la Universidad Técnica Particular de Loja, Quito- Ecuador, esta investigación tiene el propósito de una propuesta de mejora del clima y la práctica pedagógica del docente en el aula como forma de aporte hacia la consecución de la calidad y calidez de la educación. La investigación es de tipo exploratoria y descriptiva; mediante métodos: analítico-descriptivo, inductivo-deductivo, estadístico y hermenéutico. Para la recolección y análisis de la información se aplicaron técnicas como la lectura, mapas conceptuales, la observación y encuesta. Los instrumentos empleados en la presente investigación son: cuestionario adaptado para profesores y estudiantes de clima social escolar CES de Moos y Trickett, cuestionario adaptado de autoevaluación a la gestión del aprendizaje del docente, el cuestionario de evaluación a la gestión del aprendizaje del docente por parte del estudiante y la ficha de observación del investigador. Con respecto al estudio citado anteriormente es importante señalar la relación y la relevancia que prevalece con la presente investigación ya que el mismo aporta información vinculada con el clima social escolar, el cual es esencial para el desarrollo de las actividades escolares dentro de la institución por lo que se hace pertinente fundamentarse en dicho estudio.

Pavez y Muñoz (2012) en su Tesis de Maestría titulada “Percepción de los atributos necesarios para el liderazgo directivo efectivo en colegios municipales desde la perspectiva de los docentes, directores y sostenedor el caso de la comuna de Maipú” sustentada en la Universidad de Chile, Santiago de Chile, este estudio está enmarcado en el caso de los colegios municipales de Maipú, pretende identificar y evaluar los atributos y prácticas de gestión para, configurar el perfil del liderazgo directivo necesario para un avance en la efectividad de las escuelas. El enfoque de investigación fue mixto, incorporó el análisis cualitativo basado en la teoría fundamentada para identificar los diferentes opiniones de los integrantes de la comunidad educativa, como enfoque cuantitativo,

realizó un análisis descriptivo e inferencial. Su muestra fue 25 de colegios de la comunidad. Los hallazgos de esta investigación apuntan a la selección de directivos en función de los 8 particularidades como: la relación con los profesores y clima laboral como factor crítico del éxito. El aporte de la investigación es información relevante, por cuanto configura el perfil del liderazgo directivo necesario para la efectividad de las escuelas, dicho estudio describe cuáles son los atributos necesarios y pertinentes que debe poseer un líder educativo; de igual forma analiza cuáles son los aspectos que convierten a un personal directivo en un líder escolar y como es su desarrollo dentro de las instituciones educativas.

Moreno (2011), en su tesis Doctoral titulado “Corpus de proposiciones teóricas a la gerencia participativa en el contexto de la formación de líderes comunitarios, sustentado en la Universidad de Yacambú-Venezuela”, el objetivo general de esta investigación fue formular un corpus de 14 proposiciones teóricas a la gerencia participativa en el contexto de la formación de líderes comunitarios, en la parroquia Unare del Municipio Caroní, Estado Bolívar. La investigadora se basó en la ontología crítica de Popper como enfoque epistemológico, derivando así un análisis científico de la teoría del conocimiento positivista y una perspectiva cuantitativa, esgrimiendo el método empirista-inductivo. Se inserta en los estudios de campo, de carácter descriptivo no experimental y transaccional. Se aplicó una escala sociométrica a (67) líderes comunitarios, con el propósito de determinar sus acciones gerenciales en la formación de líderes comunitarios bajo la gerencia participativa. Dentro de los hallazgos se observó que no utilizan estrategias gerenciales; no existe un liderazgo participativo; no hay participación comunitaria ya que no se estimula el trabajo comunitario; hay ausencia de promoción de aprendizajes de habilidad para obtener conocimiento. Y como resultados: se fundó la base para la formulación del CORPUS TEGEPAR, el cual fue validado por expertos, fue un aporte teórico al conocimiento sobre gerencia participativa y liderazgo comunitario”. El liderazgo participativo es una de las expectativas que se plantea analizar en la presente investigación, por lo que es importante la fundamentación en el antecedente mencionado anteriormente ya que el mismo profundiza su estudio en la carencia de un liderazgo escolar asertivo, comunicativo y participativo que provee como consecuencia falta de integración, falta de formación de equipos de alto desempeño, y apoyo gerencial por parte de los docentes para el aprendizaje efectivo de los estudiantes, por ende se hace necesaria la inclusión de estos aspectos importantes en este trabajo de investigación.

Guillen (2011), en su Tesis de Maestría titulado “El liderazgo femenino en el desempeño gerencial de las directoras en las instituciones del Municipio Escolar 14.2 del Edo Carabobo” sustentado en la Universidad de Carabobo-Venezuela, este trabajo se ubica en una investigación de tipo descriptivo, se apoya principalmente en investigaciones, referencias bibliográficas y documentales, relacionados con el tema. La población fue conformada por 41 colegios de los cuales 26 son dirigidos por mujeres y 15 dirigidos por hombres. La muestra se aplicó a 26 docentes con 17 funciones gerenciales que trabajan en estos centros escolares. Los resultados obtenidos en el trabajo permitió evidenciar, aspectos que el desempeño gerencial de las mujeres como líderes en las instituciones educativas es favorable ya que sus cualidades se destacan en la gestión. En conclusión esta investigación reflejo las diferentes opiniones en el desempeño gerencial de las mujeres, donde se destacan en su gestión, en sus funciones y habilidades administrativas, ya que cuentan con las competencias requeridas para el ejercicio profesional del cargo ejerciendo un liderazgo transformacional, mostrando como contribuye su trabajo a la realización de metas nobles como parte de una organización exitosa objetivamente valiosa y transcendental. En relación al antecedente mencionado, es importante destacar que dicha investigación se direccionó hacia el liderazgo femenino y como es su desempeño gerencial dentro de las instituciones educativas, en tal sentido es pertinente señalar que esta investigación estudiará el desempeño gerencial de una manera general es decir involucrando hombres y mujeres, sin embargo la fundamentación en dicho antecedente es esencial y necesaria ya que aporta aspectos necesarios y relevantes al desempeño del liderazgo del personal directivo.

Guaraca (2012), en su Trabajo de investigación “Gestión, Liderazgo y Valores en la Escuela “Brasil”, de la Provincia del Azuay, Cantón Gualaceo, durante el Año Escolar 2010-2011, sustentada en la Universidad Técnica Particular de Loja, Cuenca-Ecuador” La investigación se desarrolló en la Escuela Fiscal Brasil, Provincia del Azuay, del Cantón Gualaceo, durante el Año Lectivo 2010-2011, que corresponde a la Educación General Básica, su muestra fue de 26 docentes y 653 estudiantes de primero a séptimo año. Aplicaron: encuestas y entrevista al Director y al Supervisor, encuestas a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia de la escuela para conseguir información sobre sus criterios de la gestión, liderazgo y valores dentro de la institución educativa. Como resultado

consideró necesario elaborar una propuesta de Código de Convivencia Institucional, elaborado en forma participativa por la comunidad educativa.

Antecedentes Nacionales

Sorados (2010), en su tesis de Maestría titulado “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa, sustentada en la Universidad UNMSM, Lima Perú”. Fue una investigación descriptiva correlacional para determinar la relación entre liderazgo y calidad de la gestión educativa. Se asumió como población alumnos, docentes, trabajadores y directores de tres centros escolares, tomándose una muestra intencional por conveniencia del investigador de 20 sujetos. Los instrumentos que se aplicaron para la recolección de datos fueron: ficha de observación, encuesta y entrevista no estructurada. Para la contrastación de hipótesis se aplicó la prueba de correlación de Pearson la que fue de $r = .949$ siendo la dimensión pedagógica del liderazgo directivo la que más se relaciona con la calidad de la gestión educativa, se observó una correlación significativa de $r = .937$. Por otra parte, la dimensión institucional es la que menos se relaciona con la gestión educativa pues se obtuvo una correlación moderada y directa de $r = .461$.

Flores (2010), en su Tesis de Maestría titulada “El tipo de liderazgo del director y los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE-Ayacucho, 2010”, sustentado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima- Perú. La investigación fue de tipo básica, de nivel descriptivo correlacional; el diseño fue no experimental de corte transversal. Su objetivo determinar la relación entre el tipo de liderazgo del Director y los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y el personal administrativo. Los hallazgos indican que el estadístico chi-cuadrado (48.086) con valor de significancia menor al 0.05; indica correspondencias de las variables, existiendo una asociación significativa. Como conclusión: existe una relación significativa, con un nivel de correlación moderado de 0,524 y un nivel de significancia menor a 0.05, entre el tipo de liderazgo liberal del director y el estilo de comunicación pasiva. Como también existe una relación significativa entre el tipo de liderazgo autoritario del director y el estilo de comunicación agresiva en un grado de correlación moderada de 0,671 y un nivel de significancia menor a 0.05. Al final concluye que existe una relación significativa entre el tipo de liderazgo democrático del

director y el estilo de comunicación asertivo en un grado de correlación moderada de 0,558 y un nivel de significancia menor a 0.05.

Martinez (2013), en su Tesis de Maestría titulada “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco, sustentada en la Universidad Católica del Perú, Lima- Perú”. El trabajo fue de nivel descriptivo, de tipo ex post facto y modalidad de estudio de caso y contextualizada dentro del plan piloto de municipalización de la gestión educativa 2007. Se emplearon: el cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5s) formulario para profesores y director; y la entrevista. En la investigación se identifica tres elementos del liderazgo transformacional atribuidos al director como son la influencia en el docente, motivación en el docente y estimulación docente. Otros hallazgos fueron las opiniones vertidas por los docentes y los datos obtenidos de los encuestados a fin de obtener una descripción del ejercicio del liderazgo transformacional en la institución fueron favorables.

Ruiz, (2011), en su Tesis de Maestría titulada “Influencia de la formación académica y liderazgo del director en el desempeño de la función directiva y gestión de los centros educativos del nivel primario UGEL 02-Rímac, Perú”. La muestra estuvo conformada por 33 centros educativos del nivel primaria, total de 33 directores. Como resultado: solo los directivos tienen título profesional, los directores que tienen otros estudios a parte del título siempre desarrollan su trabajo de una manera adecuada, los directores evaluados son de ánimo invariable y tienen confianza en sí mismos y son el 60% de un total de 33 directores, lo que permite una toma de decisiones pertinentes durante el desempeño de su función directiva. Otro hallazgo fue: los directores son controlados en un 75% en el término medio, del total de 33 directores, hecho que les permite controlar sus emociones y no se desesperan cuando tienen mucho trabajo que realizar, más por el contrario tienen la capacidad de delegar funciones a los subalternos con el fin de cumplir con el trabajo educativo. Así mismo se halló en un nivel medio se encuentra el factor entusiasta. Lo cual permite motivar a su personal.

Quispe (2011), en su Tesis de Maestría titulada “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”,

sustentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú. El objetivo de la investigación fue determinar si existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente. Para cumplir con los objetivos de esta investigación, se elaboró cuatro encuestas dirigidas a los docentes y alumnos, las cuales fueron validadas y luego aplicadas en las instituciones educativas en estudio. Los participantes fueron: 156 docentes y 364 alumnos de ambas poblaciones. Como conclusión: a) existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente. b) El estilo de liderazgo que predominó fue el autoritario, seguido del estilo democrático y liberal. Se manifiesta en los directores poca claridad del estilo de liderazgo democrático permitiendo que otros estilos influyan en su gestión. Por otro lado el estilo que alcanzó el más alto grado de correlación en comparación con los demás estilos.

1.2 Fundamentación científica, técnica y humanista

1.2.1. Estilos de Liderazgo.

Robbins y Coulter (como se citó en Pisconte, 2015) menciona que el liderazgo es “el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos” (p. 21).

Rojas y Gaspar (2006) manifiestan que el “liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos” (p. 18).

Jones y George (2006) el liderazgo es “el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización” (p. 495).

Guibovich (2006) citando a Burns define el liderazgo “como el proceso por medio del cual los líderes inducen a los seguidores a actuar en la búsqueda de objetivos que representen los valores, motivaciones, deseos, necesidades, aspiraciones de uno y otros, líderes y seguidores” (p. 185).

Cueva (2006) señala que el liderazgo es “la función o autoridad de quien conduce o dirige. La palabra liderazgo cubre las nociones de autoridad, de poder, de prestigio, en otras

palabras, define el fenómeno de cristalización de las opiniones y comportamientos de un grupo bajo la acción de un líder” (p. 206).

Gutierrez (2015) manifiesta lo siguiente:

El liderazgo no está conformado solo por la participación de líder hacia sus seguidores, sino en el desarrollo de un trabajo recíproco donde ambos deben caminar hacia la misma dirección, tomando en cuenta los parámetros establecidos referidos al liderazgo, por ende este proceso es desarrollado inicialmente por el líder quien debe tener la capacidad de impulsar a sus seguidores y estos a su vez desarrollar a cabalidad los objetivos a cumplir. se puede decir que el liderazgo es entonces un conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y a su vez permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral, en los cuales se evidencie el potencial del líder como propulsor de nuevos líderes y seguidores de un proceso estratégico basado en aspectos específicos del liderazgo. (p. 20)

Castro (2007), “Un líder debe resolver problemas complejos y debe tener las competencias necesarias para resolver situaciones vagamente estructuradas con alto nivel de efectividad.” (p. 217).

Rodriguez (2012) afirma que:

El liderazgo conforma un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras, al igual que una diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. (p. 106)

Lussier y Achua (2005) quienes refieren que el liderazgo es “el proceso en el cual influyen los líderes sobre seguidores y viceversa para lograr los objetivos a través del cambio, considera que el proceso de influencia se da en forma recíproca entre líderes y seguidores, no en forma unilateral” (p. 6).

Rodriguez (2006) El liderazgo es “el proceso de dirigir e influir en las actividades de los grupos para que se alcancen los objetivos fijados” (p.44).

Hitt (2006) señala que el liderazgo es “un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta” (p. 350).

Así, como Daft y Marcic (2006) refieren que el ser líder es “la capacidad de influir sobre las personas para lograr las metas organizacionales” (p. 412).

Chiavenato (2006) define el liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o de diversos objetos mediante el proceso de comunicación humana” (p. 105).

En conclusión podemos decir que el liderazgo es la capacidad que tiene una persona, es decir un proceso interpersonal, para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinadas metas y objetivos de una organización.

Teorías del liderazgo.

A principios del siglo XX se empezó a documentar y a realizar estudios científicos sobre el liderazgo. Stephen y Coulter (2005) menciona: “Estas primeras teorías de liderazgo se centraron en el líder (teorías de rasgos) y como el líder interactuaba con los miembros de su grupo (teorías del comportamiento)” (p. 422).

Teorías de rasgos.

Robbins y Coulter (como se citó en Pisconte, 2015) afirman que: “La investigación de liderazgo que se realizó en las décadas de 1920 y 1930 se centró en los rasgos del líder, es decir las características que se podrían usar para diferenciar a los líderes de los que no lo son” (p. 21).

Daft y Marcic (2006) mencionan que: “Los rasgos son las características personales distintivas de un líder, tales como la inteligencia, los valores y la apariencia” (p. 416).

Robbins y Coulter (como se citó en Pisconte, 2015) señalan que:

Entre las características estudiadas estaban: la estatura física, la apariencia, la clase social, la estabilidad emocional, la facilidad de palabra y la sociabilización. A pesar de los esfuerzos de los investigadores, fue imposible identificar una serie de rasgos que distinguieran siempre a los líderes de los que no lo son. (p. 21)

Así, se identificaron siete rasgos relacionados con el liderazgo eficaz: el dinamismo, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia, conocimientos y extraversión. (Ver Figura 1)

1	Dinamismo
<ul style="list-style-type: none"> Los líderes realizaban una gran cantidad de esfuerzo. Tienen un deseo relativamente de alto logro, son ambiciosos, tienen mucha energía, son incansablemente persistentes en sus actividades y muestran iniciativa. 	
2	Deseo de dirigir
<ul style="list-style-type: none"> Los líderes tienen un fuerte deseo de influir en los demás y dirigirlos. Muestran el deseo de tomar la responsabilidad. 	
3	Honestidad e Integridad
<ul style="list-style-type: none"> Los líderes crean relaciones de confianza entre ellos mismos y sus seguidores, siendo sinceros y honestos, mostrando gran congruencia entre sus palabras y hechos. 	
4	Confianza en sí mismo
<ul style="list-style-type: none"> Los seguidores buscan líderes que no duden de sí mismos. Por lo tanto, los líderes deben mostrar confianza en sí mismos para convencer a sus seguidores de que sus objetivos y decisiones son correctos. 	
5	Inteligencia
<ul style="list-style-type: none"> Los líderes deben ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información y deben tener la capacidad de crear visiones, resolver problemas y tomar las decisiones correctas. 	
6	Conocimientos Pertinentes para el trabajo
<ul style="list-style-type: none"> Los líderes eficaces tienen una gran cantidad de conocimientos sobre la empresa, la industria y los asuntos técnicos. 	
7	Extraversión
<ul style="list-style-type: none"> Los líderes son personas muy activas y alegres. Son sociables, seguros de sí mismos y raramente son callados o retraídos. 	

Figura 1. Siete rasgos del Liderazgo. Robbins, Stephen y Coulter, Mary. Administración 8va Edición citado por Pisconte (2015)- p. 22

Pisconte (2015) señala:

Los investigadores acordaron que los rasgos por sí mismos no eran suficientes para explicar el liderazgo eficaz, ya que las explicaciones se basaron únicamente en ellos, ignorando la interacción del líder y los integrantes de su equipo, así como los factores situacionales. Por lo tanto, la investigación sobre el liderazgo desde finales de la década de 1940 hasta mediados de los años setenta se concentró en los estilos de comportamiento preferidos que mostraban los líderes. (p. 23)

Teoría del comportamiento.

A través de esta teoría se busca identificar los comportamientos que diferenciaban a los líderes eficaces de los ineficaces, es así que tres Universidades importantes realizaron estudios sobre el liderazgo. (Ver Figura 2)

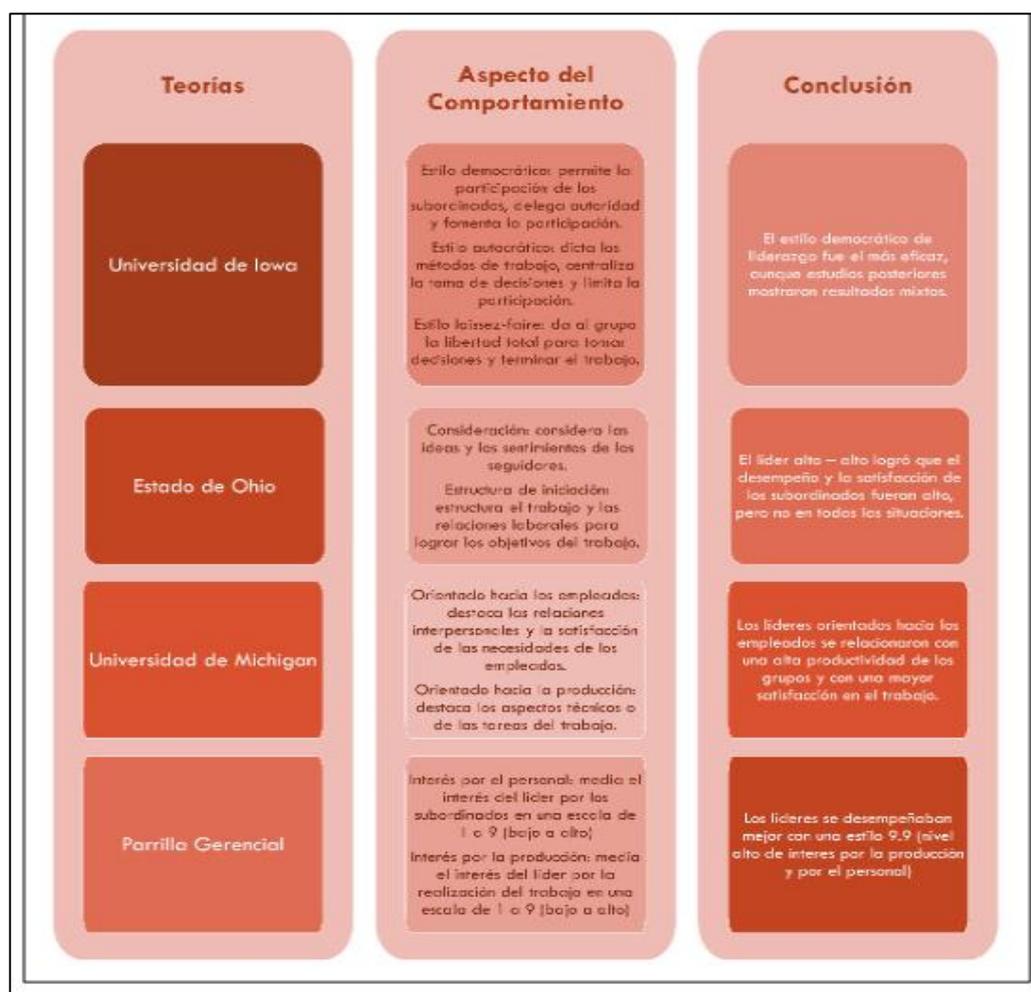


Figura 2. Teorías del comportamiento. Robbins, Stephen y Coulter, Mary. Administración 8va Edición citado por Pisconte (2015) p. 24

Estudios de la Universidad de Iowa

Robbins y Coulter (como se citó en Pisconte, 2015) señalan que:

Los estudios de la Universidad de Iowa, que fueron conducidos por Kurt Lewin y sus colaboradores, exploraron tres estilos de liderazgo. El estilo autocrático describía a un líder que tendía a centralizar la autoridad, dictar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los empleados. El estilo democrático describía a un líder que tendía a involucrar a los empleados en la toma de decisiones, delegar autoridad, fomentar la participación en la decisión de métodos y objetivos de trabajo, y a usar la retroalimentación como una oportunidad para capacitar a los empleados. Por último, el líder al estilo *laissez – faire* generalmente daba al grupo la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de cualquier manera que considerara adecuada. La idea del estudio era averiguar cuál estilo de liderazgo era eficaz, así los mayores niveles de satisfacción de los integrantes del grupo fueron generalmente mayores con un líder democrático que con uno autocrático. (p. 25)

Chiavenato (2006) señala:

En la práctica, el líder utiliza los tres procesos de liderazgo de acuerdo con la situación, las personas y la tarea a ejecutar. La principal dificultad del liderazgo es saber cuándo aplicar cual proceso y en qué circunstancias y actividades. (p. 107)

Estudios del Estado de Ohio

Daft y Marcic (2006) mencionan que:

Los investigadores de la Universidad del Estado de Ohio entrevistaron a varios líderes para estudiar cientos de dimensiones del comportamiento de liderazgo. Dentro del estudio, identificaron dos comportamientos importantes: la consideración, que es la medida en la cual el líder pone atención a sus subordinados, respeta sus ideas y sentimientos y establece una confianza mutua; por otro lado la estructura de inicio, es la medida en la cual el líder está orientado hacia las tareas y dirige las actividades del trabajo de los subordinados hacia el logro de las metas. (p. 419)

Robbins y Coulter (como se citó en Pisconte, 2015) señalan que:

La investigación descubrió que un líder con nivel alto, tanto en la estructura de iniciación como en la consideración logró tener un nivel alto de desempeño y satisfacción en las tareas de grupo que uno que obtuvo una calificación baja en cualquiera de los dos aspectos. “No obstante, el estilo alto – alto no siempre produce resultados positivos, ya que suficientes excepciones indicaron que quizás era necesario integrar los factores situacionales en la teoría del liderazgo”. (p. 26)

Estudios de Michigan

Los estudios que realizaron Daft y Marcic (2006) en la Universidad de Michigan, al mismo tiempo que los estudios de Ohio, “asumieron un diferente enfoque al comparar el comportamiento de los supervisores eficaces e ineficaces”. (p. 419)

Robbins y Coulter (como se citó en Pisconte, 2015) mencionan que:

Los investigadores de Michigan identificaron dos aspectos del comportamiento: los líderes orientados hacia los empleados, quienes destacaban las relaciones interpersonales individuales entre los miembros del grupo; mientras que los líderes orientados hacia la producción, tendían a destacar los aspectos técnicos o de las tareas del trabajo y consideraban a los miembros del grupo como medios para lograr las tareas asignadas. (p. 27).

Rejilla de Liderazgo

Daft y Marcic (2006) mencionan que:

Blake y Mouton de la Universidad de Texas propusieron una teoría de liderazgo de dos dimensiones denominada rejilla gerencial, la cual se basa en las investigaciones realizadas por las Universidades de Ohio y Michigan. El modelo de dos dimensiones y cinco de sus siete principales estilos administrativos, se usó los aspectos del comportamiento “interés personal” e “interés por la producción”, y evaluó el uso que

hacia el líder de estos comportamientos, clasificándolos en una escala del 1 (bajo) al 9 (alto). (Ver Figura 3)

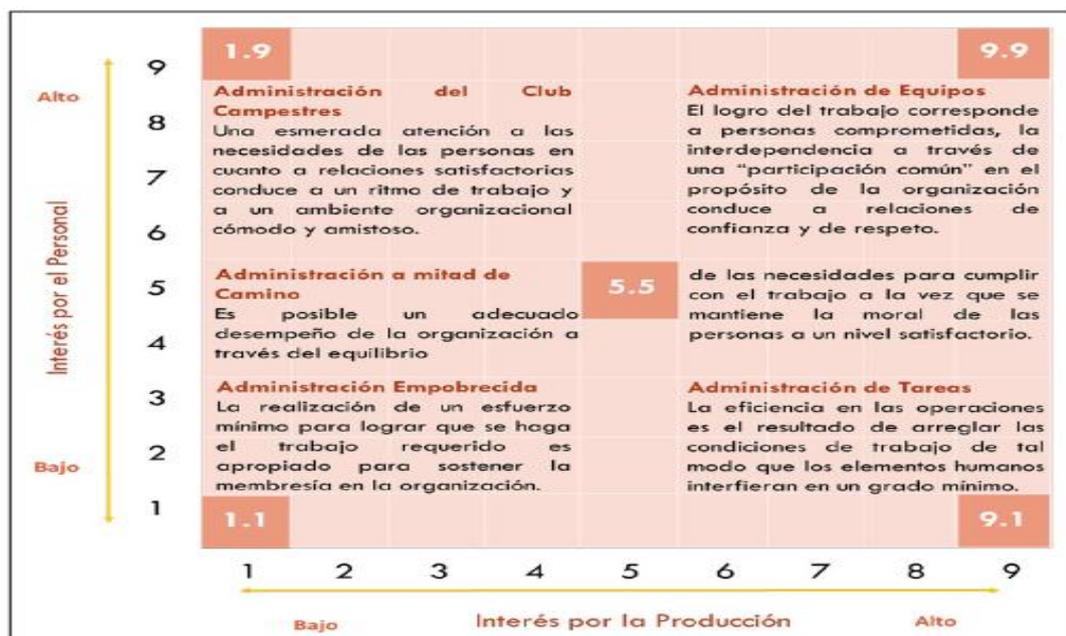


Figura 3. Rejilla del Liderazgo Daft y Marcic, 2006 Introducción a la Administración (p.420)

Robbins y Coulter (como se citó en Pisconte, 2015) mencionan que:

De estos cinco estilos, los investigadores concluyeron que los gerentes tuvieron un mejor desempeño cuando usaron un estilo 9.9. Por desgracia la rejilla o parrilla de liderazgo no ofreció respuestas a la pregunta de qué es lo que se hace para hacer un líder eficaz. (p. 27)

Dentro de estas teorías no se tuvo éxito en la identificación de relaciones consistentes entre los patrones del comportamiento de los líderes y su buen desempeño.

Teorías de Contingencia.

Robbins y Coulter (como se citó en Pisconte, 2015) mencionan que:

Los investigadores del liderazgo estaban descubriendo que predecir el éxito del liderazgo implica algo más complejo que aislar algunos rasgos o comportamientos preferibles del líder. Comenzaron a analizar las influencias situacionales. Específicamente, que estilos de liderazgo podrían ser adecuados en diferentes situaciones y cuáles eran estas situaciones. Existen cuatro teorías contingentes:

Modelo de Fiedler, Teoría del Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, Modelo de la participación del líder, y modelo de la trayectoria a la meta. Cada uno trata de definir el estilo de liderazgo y la situación e intenta responder las contingencias situacionales (es decir, si esta es la situación, entonces este es el mejor estilo de liderazgo para usar). (p. 28)

Modelo de Fiedler

Robbins y Coulter (como se citó en Pisconte, 2015) mencionan que:

Teoría de liderazgo que propone que el desempeño eficaz del grupo depende de la concordancia adecuada entre el estilo en que un líder interactúa con sus seguidores y el grado en el que la situación permite al líder controlar e influir. El modelo se basa en la premisa de que cierto estilo de liderazgo podría ser más eficaz en diferentes situaciones. La clave consistió en definir aquellos estilos de liderazgo y los diferentes tipos de situaciones y luego identificar las combinaciones apropiadas de estilo y de situación. Fiedler propuso que un factor clave para el éxito del liderazgo era el estilo de liderazgo básico de un individuo, ya sea orientado hacia las tareas o hacia las relaciones. Para medir el estilo de un líder Fiedler desarrolló el cuestionario del colega menos preferido LPC. Fiedler creía que uno podía determinar el estilo de liderazgo básico de una persona con base en las respuestas al cuestionario LPC. (p. 29).

(Ver Figura 4).

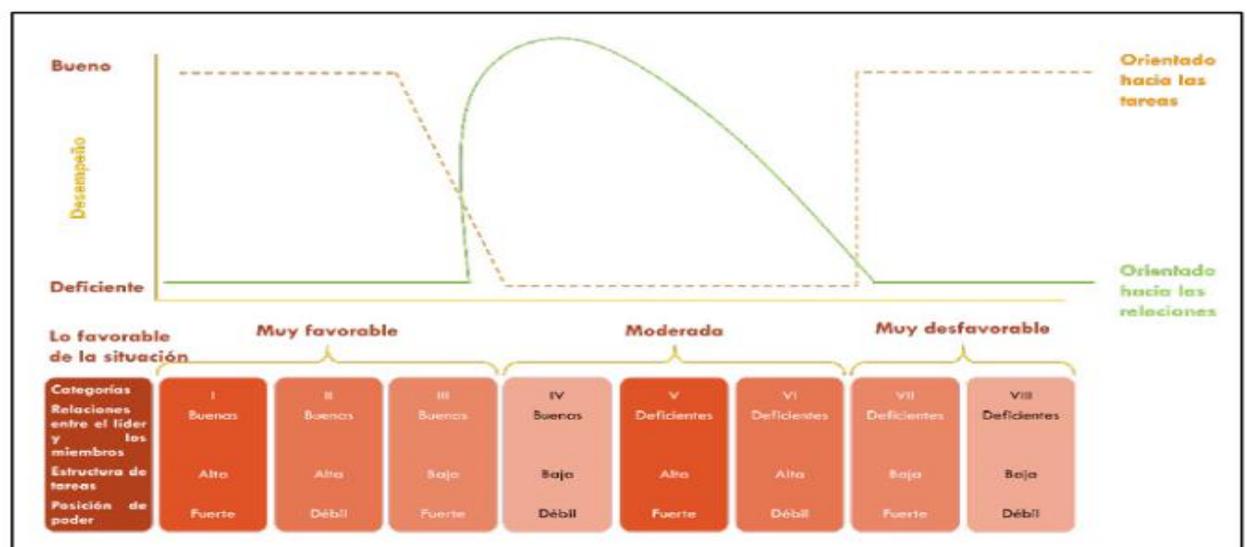


Figura 4. Hallazgos del Modelo de Fiedler. Robbins y Coulter. Administración 8va Edición citado por Pisconte (2015) p. 31

Daft y Marcic (2006) mencionan que:

Si un líder describe al compañero de trabajo menos preferido al utilizar conceptos positivos, se considerará orientado hacia las relaciones, es decir, un líder que se preocupa por las cosas y que es sensible a los sentimientos de las demás personas. De manera opuesta, si un líder usa conceptos negativos para describir al compañero de trabajo menos preferido, se considerará orientado hacia las tareas, es decir, un líder que ve a las demás personas en términos negativos y que le da un mayor valor a las tareas que a las personas. (p. 421)

Robbins y Coulter (como se citó en Pisconte, 2015) afirma que:

Luego de evaluar el estilo de liderazgo de un individuo por medio del cuestionario LPC, era necesario determinar la situación, con el propósito de que concordará con el líder. La investigación descubrió tres aspectos contingentes que definían los factores situacionales clave para determinar la eficacia del líder. Estos fueron:

Relaciones entre el líder y los miembros: es el grado de confianza y respecto que los empleados tenían por su líder; se calificaba como bueno o malo. Estructura de tareas: es el grado en el que las asignaciones de trabajo se formalizaban y se establecían en procedimientos; se calificaba como alta o baja. Poder de Posición: es el grado de influencia que el líder tiene en las variables del poder, por ejemplo las contrataciones, los despidos, la disciplina, las promociones y los aumentos de salarios; se calificaba como fuerte o débil. (p. 30)

Robbins y Coulter (como se citó en Pisconte, 2015) afirma:

Por lo tanto, el siguiente paso del modelo es evaluar la situación en términos de tres variables contingentes. Las relaciones entre el líder y los miembros son buenas o malas, la estructura de las tareas es mucha o poca, y la posición de poder es fuerte o débil. En resumen, si mezclamos las tres contingencias variables, podemos obtener ocho categorías o situaciones en las que se podría encontrar un líder. Fiedler llegó a la conclusión de que los líderes orientados a las tareas actúan mejor en situaciones muy

favorables o muy desfavorables para ellos. Los líderes orientados hacia las relaciones tuvieron mejor desempeño en situaciones moderadamente favorables. (p. 31).

Koontz y Weihrich (como se citó en Pisconte, 2015) señalan que:

Varios estudiosos han puesto a prueba la teoría de Fiedler en diversas situaciones, ya que algunos de los hallazgos no son estadísticamente significativos. A pesar de estas críticas, es importante reconocer que un estilo de liderazgo eficaz depende de la situación. Fiedler y sus colegas dirigieron la atención a este hecho y estimularon el desarrollo de muchas otras investigaciones. (p. 31)

Modelo Situacional de Hersey y Blanchard

Robbins y Coulter (como se citó en Pisconte, 2015) mencionan que:

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron una teoría de liderazgo que ha ganado mucha aceptación entre los especialistas. Este modelo denominado Teoría del Liderazgo situacional (TLS), es una teoría de contingencia que se centra en la disposición de los seguidores. Hersey y Blanchard argumentan que el liderazgo exitoso se logra seleccionando el estilo de liderazgo adecuado, el cual depende del grado de disposición de los seguidores. Este modelo utiliza los mismos dos aspectos que Fiedler identificó: los comportamientos relacionados con las tareas y con las relaciones. No obstante, (p. 32)

Robbins y Coulter (como se citó en Pisconte, 2015) mencionan que:

Hersey y Blanchard dieron un paso más al considerar cada aspecto como alto o bajo y combinarlos después en cuatro estilos de liderazgo específicos descritos de la manera siguiente:

Participación (bajo en tareas y alto en relaciones): El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones; el rol principal del líder es facilitar y comunicar.

Delegación (bajo en tareas y relaciones): El líder proporciona poca dirección o apoyo.

Venta (alto en tareas y relaciones): El líder tiene un comportamiento tanto de dirección como de apoyo.

Información (alto en tareas y bajo en relaciones): El líder define los roles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde harán diversas tareas.

El componente final del modelo consiste en las cuatro etapas de la disposición del seguidor:

D1: Las personas no tienen la capacidad ni están dispuestas a asumir la responsabilidad de hacer algo. No son competentes ni confiables.

D2: Las personas no tienen la capacidad, pero están dispuestas a llevar a cabo las tareas que requiere el trabajo. Se sienten motivadas, pero carecen en ese momento de las destrezas adecuadas.

D3: Las personas tienen la capacidad, pero no están dispuestas a hacer lo que el líder desea.

D4: Las personas tienen la capacidad y están dispuestas a hacer lo que se les pide.

Este modelo reconoce la importancia de los seguidores y agrega lógica de que los líderes pueden compensar las limitaciones en la habilidad y motivación de sus seguidores. (p. 33) (Ver Figura 5)

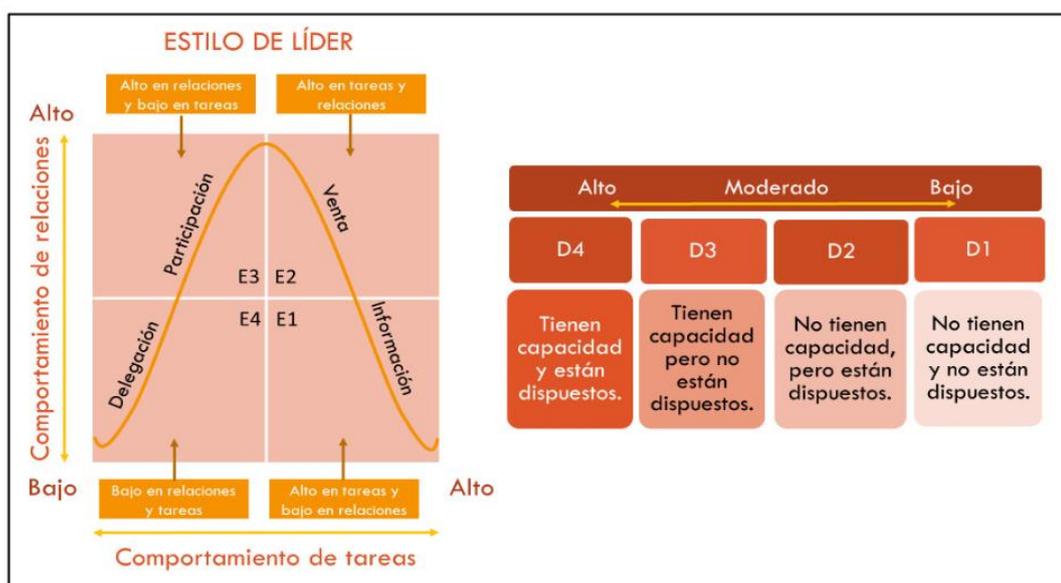


Figura 5. Modelo de Liderazgo Situacional. Robbins y Coulter., Administración 8va Edición citado por Pisconte (2015) (p. 32)

A pesar de la popularidad del modelo se dice que hay posibles incongruencias internas del modelo mismo.

Modelo de la Participación del Líder

Robbins y Coulter (como se citó en Pisconte, 2015) mencionan que:

Este modelo fue desarrollado por Víctor Vroom y Phillip Yetton, el cual, relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo con la toma de decisiones. Desarrollado a principios de la década de 1970, el modelo argumentaba que el comportamiento del líder debe adaptarse para reflejar la estructura de las tareas, ya sea rutinaria, no rutinaria o intermedia. El modelo de Vroom y Yetton es lo que se denomina un modelo normativo, porque proporcionaba una serie de reglas en secuencia (normas) que el líder seguía para determinar la forma y la cantidad de participación en la toma de decisiones, de acuerdo con las diversas situaciones. El modelo de la participación del líder ha cambiado conforme a la investigación continúa proporcionando conceptos adicionales al estilo de liderazgo eficaz. Un modelo actual refleja cómo y con quién se toma las decisiones y utiliza variaciones de los cinco mismos estilos de liderazgos identificados en el modelo original. También amplía las contingencias de la toma de decisiones que Los líderes observan para determinar el estilo de liderazgo que se ría más eficaz. (p.34).

Robbins y Coulter (como se citó en Pisconte, 2015) mencionan que:

Estas contingencias (importancia de la decisión, importancia del compromiso, destrezas del líder, posibilidad de compromiso, apoyo del grupo, destrezas del grupo y capacidad del equipo) están presentes (A para alto) o ausentes (B para bajo). El modelo actual de la partición del líder o el Modelo Orientado hacia el Tiempo, tiene una orientación de corto plazo y como objetivo tomar decisiones eficaces a un costo mínimo. Para usar el modelo, el líder va de izquierda a derecha para determinar si cada factor de contingencia es alto o bajo. Después de evaluar todas estas contingencias, el estilo de liderazgo más eficaz se identifica en el extremo derecho del modelo. Otro modelo, el Modelo Orientado hacia el Desarrollo, está estructurado de la misma manera, pero destaca la toma de decisiones eficaces con resultados máximos de desarrollo de los empleados y no otorga valor al tiempo. (p. 35)

Las investigaciones relativas al modelo original del líder y la participación fueron muy alentadoras. Sin embargo, por desgracia el modelo es demasiado complicado como para que un gerente lo pueda usar regularmente.

Modelo de la Trayectoria a la Meta

Robbins y Coulter (como se citó en Pisconte, 2015) manifiesta que:

En la actualidad, uno de los enfoques más respetados para entender el liderazgo es la teoría de la trayectoria a la meta, la cual afirma que es trabajo del líder ayudar a sus seguidores a lograr sus metas y proporcionar la dirección o el apoyo necesarios para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo u organización. Desarrollada por Robert House, la teoría de la trayectoria a la meta es un modelo de contingencia del liderazgo que toma elementos clave de la teoría de las expectativas de la motivación. El término de la trayectoria a la meta deriva de la creencia de que los líderes eficaces despejan la trayectoria para ayudar a sus seguidores a ir de donde están al logro de sus metas laborales y facilitar el viaje a lo largo del camino, reduciendo los obstáculos y errores. House identificó cuatro comportamientos de liderazgo: **Líder directivo:** Permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y proporciona dirección específica sobre la manera de realizar las tareas. **Líder de apoyo:** Es amistoso y muestra interés por las necesidades de los seguidores. **Líder participativo:** Consulta a los miembros del grupo y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión. **Líder orientado hacia logros:** Establece metas desafiantes y espera que sus seguidores logren su máximo nivel de desempeño. (p. 36).

Robbins y Coulter (como se citó en Pisconte, 2015) expresa que:

Esta teoría propone dos variables situacionales o de contingencia que moderan la relación entre el comportamiento de liderazgo y resultados: las que están en el ambiente y se encuentran fuera de control del seguidor y las que forman parte de las características personales del seguidor. En resumen, el desempeño y la satisfacción de los empleados es probable que reciban una influencia positiva cuando el líder compensa las desventajas, tanto de los empleados como del ambiente de trabajo. La

investigación sobre el modelo de la trayectoria a la meta generalmente es alentadora. Aunque no todos los estudios han encontrado apoyo, la mayor parte de las evidencias apoya la lógica que fundamenta a la teoría. (p. 37). (Ver Figura 6).

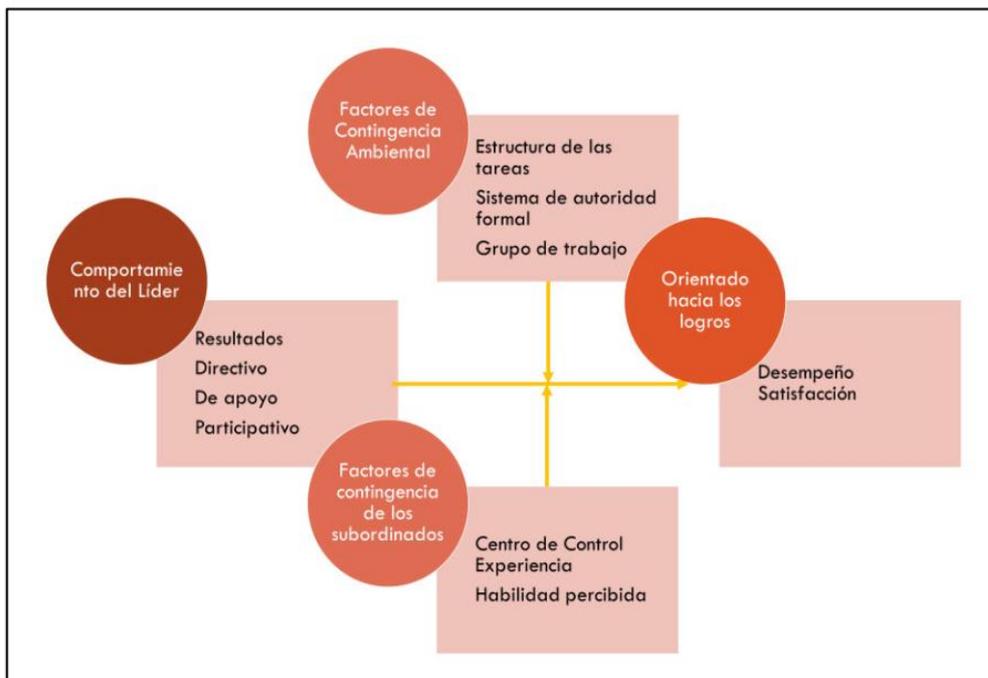


Figura 6 .Modelo de la Trayectoria a la Meta. Robbins y Coulter, Administración 8va Edición citado por Pisconte (2015) p. 37

Teorías Vanguardistas.

Las investigaciones sobre la conducta de los líderes se mueven en muchas direcciones, por ello existen enfoques contemporáneos del liderazgo. El tema fundamental de estas corrientes es que adoptan una visión más práctica del liderazgo.

Liderazgo Transformacional Transaccional

Robbins y Coulter (como se citó en Pisconte, 2015) manifiesta que:

La mayor parte de las teorías sobre liderazgo han descrito a los líderes transaccionales, es decir, líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de los objetivos establecidos aclarando las necesidades de roles y tareas. Pero existe otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización y que es capaz de producir un efecto profundo y extraordinario en sus

seguidores estos son los líderes transformacionales. El liderazgo transformacional y transaccional no debe ser visto como enfoques opuestos para lograr que el trabajo se lleve a cabo. El liderazgo transformacional se construye sobre el liderazgo transaccional, a su vez, produce niveles de esfuerzo y desempeño de parte de los empleados que va más allá de los que ocurriría con un enfoque transaccional por sí solo. Este enfoque de Bernard Bass, considera que los líderes transaccionales determinan lo que deben hacer los empleados para lograr objetivos de la organización, mientras que los líderes transformacionales, nos motivan a que hagamos más de los que esperábamos hacer originalmente. (p. 38)

Liderazgo carismático visionario

Pisconte (2015) manifiesta lo siguiente:

La teoría del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de la atribución. Los estudios sobre el liderazgo carismático se han dirigido, en su mayor parte, a identificar aquellos comportamientos que diferencian a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticas. Entre sus conclusiones, ellos proponen que los líderes carismáticos tienen una meta idealizada que quieren lograr, un fuerte compromiso personal hacia su meta, son percibidos como poco convencionales, son asertivos y seguros de sí mismos. Recientemente la atención ha sido enfocada a tratar de determinar cómo los líderes carismáticos en realidad influyen en los seguidores. El líder comunica entonces altas expectativas de desempeño y expresa la seguridad de que los seguidores podrán lograrlas. Esto incrementa la autoestima y la seguridad en sí mismo del seguidor. El líder transmite, mediante palabras y acciones, un nuevo conjunto de valores y, por su comportamiento, establece un ejemplo para que los seguidores lo imiten. (p. 38)

Robbins y Coulter (como se citó en Pisconte, 2015) afirma que:

Aunque el término visión se relaciona a menudo con el liderazgo carismático, el liderazgo visionario va más allá del carisma, ya que es la habilidad para crear y expresar una visión realista, creíble y atractiva del futuro que supere la situación actual.

Dentro de las habilidades que deben tener los líderes visionarios tenemos: habilidad para explicar la visión a los demás, habilidad para expresar la visión no solo verbalmente, sino a través del comportamiento y por último, la habilidad para extender o aplicar la visión a diferentes contextos de liderazgo. (p. 39)

Liderazgo de Equipo

Robbins y Coulter (como se citó en Pisconte, 2015) manifiesta que:

Como el liderazgo se presenta cada vez más en un contexto de equipo y más organizaciones están usando equipos de trabajo, el rol del líder al dirigir a miembros de equipos aumenta en importancia. El rol del líder de un equipo es diferente al rol de Liderazgo tradicional, debe manejar cuatros roles importantes. En primer lugar, los líderes de equipos son enlaces con grupos externos. Estos grupos pueden incluir la gerencia de alto nivel, otros equipos de trabajo organizacionales, clientes o proveedores. El líder representa al equipo para otros grupos, garantiza los recursos necesarios, aclara las expectativas que los demás tienen del equipo. A continuación, los líderes de equipos están encargados de la solución de problemas. Cuando el equipo tiene problemas y solicita ayuda, los líderes de equipo realizan una junta y ayudan a resolverlos. En tercer lugar, los líderes de equipos son gerentes de conflictos. Ayudan a identificar aspectos como las fuentes del conflicto, quién está involucrado, los problemas, las soluciones disponibles, ventajas y desventajas.

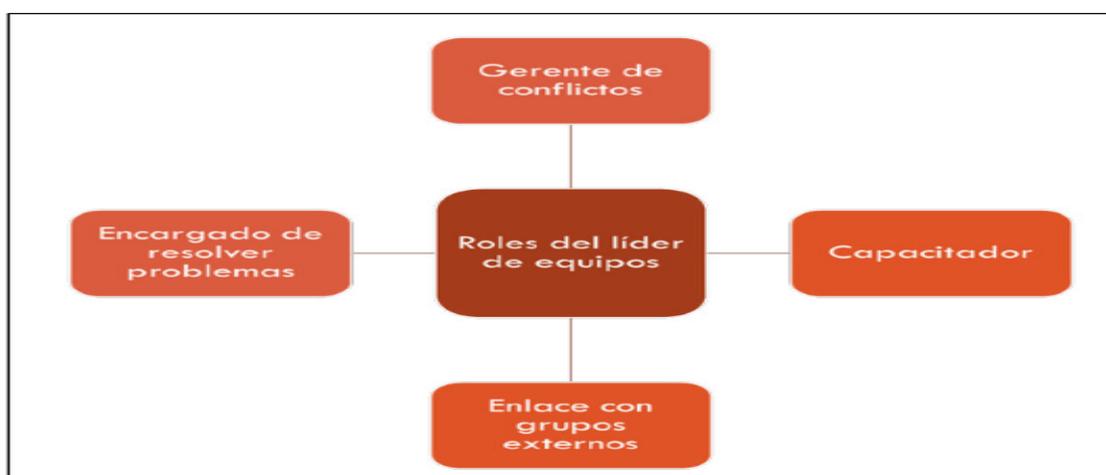


Figura 7. roles del liderazgo de equipos. Robbins y Coulter, Administración 8va Edición citado por Pisconte (2015) p. 40

Por último, los líderes de equipos son capacitadores. Definen las expectativas y los roles, enseñan, ofrecen apoyo y hacen lo que sea necesario para ayudar a los integrantes del equipo a mantener un nivel alto de desempeño en su trabajo. (p. 39). (Ver Figura 7).

Estilos del Liderazgo.

Rodriguez (2012) manifiesta lo siguiente:

Un estilo de liderazgo acorde a los cambios y exigencias de una sociedad emergente, es un factor clave para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae principalmente sobre el director del centro educativo. El efecto del liderazgo de los directores en la calidad educativa y el aprendizaje, ha colocado este tema en el centro del debate educativo actual. (p. 107)

Munch (como se citó en Zarate, 2011) el estilo de liderazgo se refiere:

A una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al gerente. La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia. Antes de continuar, es necesario aclarar que los estilos de liderazgo nos muestran una serie de patrones comunes de comportamiento, pero que, sin embargo, la actuación de los dirigentes puede variar en forma considerable de una situación a otra. (p. 46)

Madrigal (como se citó en Rodriguez, 2012) señala que el estilo de liderazgo se refiere:

Al patrón de conducta que adopta el líder o el directivo a fin de guiar a sus trabajadores para que alcancen sus metas en las organizaciones. Esta definición presenta varios puntos a considerar, entre los cuales se encuentran la adaptación de conductas para el logro de las metas de las organizaciones. (p.110)

Rodriguez (2012) manifiesta lo siguiente: El estilo de liderazgo “se compone de rasgos y destrezas y, el elemento fundamental es el comportamiento, pues viene a construir el patrón de conducta que caracteriza al líder” (p. 110).

Rincón (como se citó en Quispe, 2011) manifiesta lo siguiente:

El estilo correcto no existe. El estilo depende en parte de la situación de los individuos con quien se trata y de la propia personalidad. Un amplio rango de estilos puede ser igualmente correctivo. Por lo tanto, para el autor, el estilo es como es cada persona. El estilo de liderazgo, es el comportamiento que asumen los líderes y que lo llevan a ejercer dominio sobre los demás, a través de las relaciones directas con el grupo, al igual que es considerado medio para la intervención y autogestión de las organizaciones. El estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir, que caracterizan al gerente. El estilo de liderazgo es determinante para lograr la excelencia. (p. 66).

Lussier (como se citó en Zarate, 2011) afirma que el estilo de liderazgo es:

La combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder. Un antiguo planteamiento del método de comportamiento reconoce dos estilos de liderazgo: autocrático y democrático. (p. 47)

Rincón (como se citó en Quispe, 2011) denomina estilo de liderazgo “a la suma total del comportamiento de un funcionario en las relaciones directas con los subordinados” (p. 65). Así mismo afirma que el estilo de liderazgo es “considerado como el conjunto total de acciones del liderazgo, tal como es percibido por los empleados, estas varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas” (p. 65).

En los estudios sobre liderazgo de los investigadores Lewin, White y Lippitt a fines de los treinta se pretendió verificar la influencia de tres distintos estilos de liderazgo en los resultados de desempeño y en el comportamiento de las personas.

Kurt Lewin, (como se citó en Stephen y Coulter, 2005) plantea: “tres estilos de liderazgo denominados democrático, autocrático y de *laissez faire*” según como el directivo

ejerza su autoridad, posibilite la participación real y efectiva de los demás en la toma de decisiones” (p. 424).

Estilo Democrático.

Hernandez (2006) El líder democrático “es el estilo de dirección que permite la participación de los colaboradores en el análisis de los problemas y principales decisiones del equipo de trabajo” (p. 105).

Lussier y Achua (como se citó en Rodríguez, 2012) afirman que:

... el líder democrático alienta la participación en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa a los empleados estrechamente. Dicho de otra forma escucha a sus empleados antes de tomar una decisión, orienta, estimula la participación, analiza las ideas u aportes de sus seguidores y casi nunca toma una decisión sin consultar con sus empleados (p. 112)

Koontz y Weihrich (como se citó en Rodríguez, 2012) indica que una de las características del liderazgo democrático es “consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y propicia su participación” (p. 112).

Robbins y Coulter (como se citó en Pisconte, 2015) el estilo democrático describe a un líder que: “tendría a involucrar a los empleados en la toma de decisiones, delegar autoridad, fomentar la participación en la decisión de los métodos y objetivos de trabajo y usar la retroalimentación como una oportunidad para capacitar a los empleados” (p. 25).

Rodríguez (2012) expresa lo siguiente:

Es un estilo abierto con metas a cumplir que utiliza la consulta con el grupo para las acciones y decisiones a emprender, se fomenta la participación de los integrantes. Del mismo modo, la comunicación es descendente y ascendente; en ocasiones se delega la toma de decisiones y se fortalece en la comunicación con el grupo, aunque la confianza no alcanza la totalidad. (p. 113)

Estilo Autoritario o Autocrático

Robbins y Coulter (como se citó en Pisconte, 2015) el estilo autocrático describe a un líder que: “tendía a centralizar la autoridad, dictar métodos de trabajos, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los empleados” (p. 24).

Lussier y Achua (como se citó en Rodríguez, 2012) expresa lo siguiente: “El líder autocrático toma decisiones, informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca” (p. 110).

Esto indica que el líder autocrático toma decisiones de forma unilateral y luego se las comunica al grupo sin permitir discusiones ni opiniones, es dominante y siempre espera obediencia por parte de los subordinados.

Rodríguez (2012) expresa lo siguiente:

Este tipo de líder centraliza el poder y mantiene el control de todos en sus manos y el subordinado se limita a obedecer y aceptar lo que este diga. La respuesta esperada por los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. En efecto, el autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices. (p. 111)

Gutiérrez (2015) manifiesta lo siguiente:

El líder ordena en todo momento lo que se realizará de forma estricta, sin dar lugar a debate o a que los miembros del grupo o equipo tengan algún tipo de iniciativa. Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerarse que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de asumir una sólida posición de fuerza y control. Un líder autócrata si bien es cierto es aquel líder cuyo factor principal es desenvolverse como la máxima autoridad y limita sus decisiones a sus directrices bajo enfoques selectivos, puesto que fallar no es una opción, sin

embargo este estilo de liderazgo en una institución educativa es un tanto fuerte ya que el desarrollo de actividades educativas debe ser fundamentado en un ámbito flexible donde se tome en consideración a todos los individuos, aunque este estilo de liderazgo es necesario cuando existen factores que conlleven al descontrol en la toma de decisiones. (p. 22)

Estilo Laissez Faire, Liberal

Robbins y Coulter (como se citó en Pisconte, 2015) este estilo describe a un líder que: “generalmente daba al grupo la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de cualquier manera que considerara adecuada” (p. 25).

Madrigal (como se citó en Rodríguez, 2012) expresa que el laissez-faire:

Es un estilo de liderazgo abierto cuya característica principal es la confianza absoluta en los seguidores ya que se centra en ellos. Por lo tanto, es un líder natural, que se impone por sus cualidades especiales, otorga al grupo un alto grado de independencia operativa; proporciona poca información y actúa principalmente como un contacto al ambiente externo del grupo. (p. 115)

Rodríguez (2012) expresa lo siguiente:

Generalmente el líder liberal, da al grupo la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de cualquier manera que consideren adecuada o no, esto trae como consecuencia la confusión y diferencias, lo cual no permite el desarrollo y crecimiento del equipo de trabajo. La libertad de acciones en este estilo de liderazgo, demuestran que la productividad del equipo de trabajo es menor que el rendimiento, dado que las acciones declinan en ausencia de un líder. Este estilo de liderazgo se caracteriza por la ausencia de toma de decisiones. La conducta de éste líder es evasiva y sin seguridad, asume el rol de un miembro más del grupo y actúa solo cuando es requerido. El gerente liberal no se preocupa por las consecuencias que pueda tener una gestión que no tiene una definición precisa, por lo que deja que el personal actúe según su voluntad. Lo que

importa para este estilo de líder es el desarrollo del proceso educativo sea de calidad o no. (p. 115)

Robbins y Coulter (como se citó en Pisconte, 2015) manifiestan lo siguiente. “La idea del estudio era averiguar cuál estilo de liderazgo era eficaz, así los mayores niveles de satisfacción de los integrantes del grupo fueron generalmente mayores con un líder democrático que con uno autocrático” (p. 25).

Chiavenato (2006) expresa lo siguiente: “en la práctica, el líder utiliza los tres procesos de liderazgo de acuerdo con la situación, las personas y la tarea a ejecutar. La principal dificultad del liderazgo es saber cuándo aplicar cual proceso y en qué circunstancias y actividades” (p. 107). (Ver Figura 8)

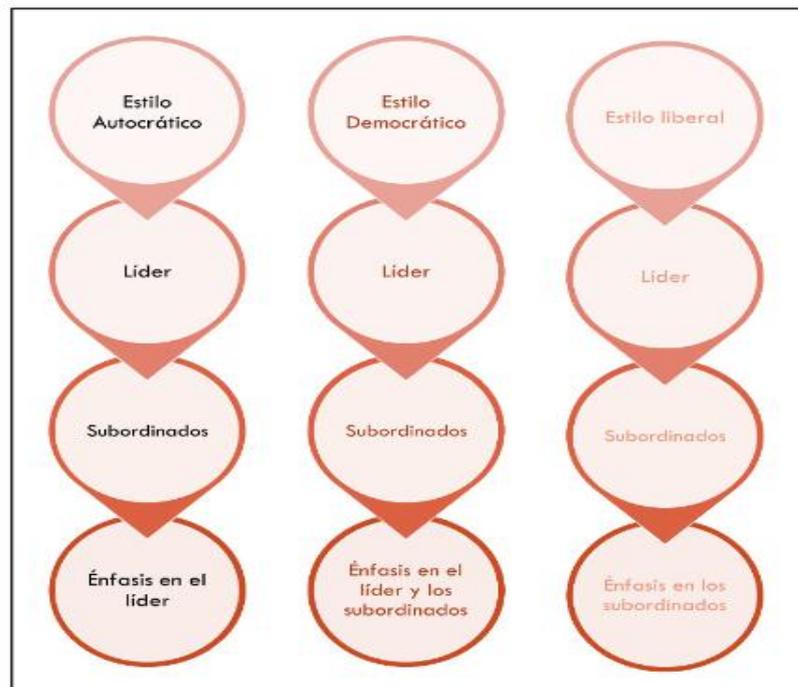


Figura 8. Énfasis derivados de los tres estilos de liderazgo. 2006. Introducción a la teoría general de la Administración. Chiavenato.

Elementos del liderazgo.

Gallegos (como se citó en Zarate, 2011) señala que reconociendo al liderazgo como un proceso, se consideran los siguientes elementos:

Objetivo. Propósitos a alcanzar en lo institucional e individual. El líder debe tener claro la finalidad educativa, apelando a nexos comunes y buscando la unidad.

Poder. El liderazgo es una forma de ejercicio del poder. Las cualidades del líder permiten la adhesión voluntaria de los agentes educativos, cuando ven credibilidad e integridad en sus acciones.

Estilo. Conducta que manifiesta el líder en el ejercicio de su poder, para integrar intereses y lograr objetivos, evitando los extremos: la autocracia y la pusilanimidad, aspectos reñidos con el verdadero significado de liderazgo.

Seguidores. La esencia del liderazgo es la cohesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo. Se sigue a un líder cuando es correcto, es decir “cuando hace lo que dice y dice lo que hace”. (p. 57)

Gallegos (como se citó en Zarate, 2011) afirma que el liderazgo es:

Un proceso que abarca estos cuatro elementos ya que la presencia de ellos es importante para hablar de liderazgo. El primero elemento (objetivo) tener los propósitos o metas establecidos de tal forma que el líder y los seguidores en la organización estar al corriente para trabajar hacia ellos. El segundo elemento (poder) es una facultad que tiene el líder para conducir y guiar al grupo en una organización donde el uso de sus capacidades, habilidades y conocimientos del liderazgo permita influir en las personas de manera voluntaria. Ejercer el liderazgo es ejecutar el poder debido a la influencia, movilización, voluntades y acciones que logra el líder en su organización. El tercer elemento (estilo) es otro elemento del liderazgo donde se manifiesta en la conducta y forma de relacionarse del líder con el grupo; en el ejercicio de su poder está siempre presente el liderazgo, sea mostrando un estilo democrático, liberal o autoritario, veremos al líder asumiendo uno de estos estilos o combinando alguno de ellos. El cuarto elemento (los seguidores) elemento de liderazgo importante, ya que ellos son las personas del grupo que hay que movilizar, cohesionar y lograr influir para que sigan el camino que traza el líder que lógicamente para alcanzar las metas y/o objetivos. (p. 58).

Liderazgo Directivo

Uribe (2007) asevera que:

La evidencia nos indica que los directores efectivos favorecen y crean un clima organizacional de apoyo a las actividades escolares; promueven objetivos comunes; incorporan a los docentes en la toma de decisiones, planifican y monitorean el trabajo pedagógico. Es notorio que el desempeño de un profesor se ve afectado por múltiples factores, entre los que se cuentan, económicos, sociales, personales e institucionales, pero dentro de estos últimos la literatura resalta conjuntamente con el clima de la organización el liderazgo de los directores. (p. 150)

Rojas (2006) indica que la dirección se consolida gestión exitosa cuando “los directores y directoras líderes coordinan las acciones de los centros de tal modo que los procesos de enseñanza y aprendizaje discurren sin quiebres” (p. 36).

Arias y Cantón (2007) indican lo siguiente:

Qué no existe factor más determinante en una organización que poseer líderes eficaces debido a que el director es un factor determinante de la calidad educativa, tanto en su perfil técnico, como en su rol de líder institucional tal y como se desprende de los estudios sobre Calidad y Eficacia. (p. 231)

Hunt (2009), expresa lo siguiente:

El liderazgo efectivo del director involucra un conjunto de habilidades y competencias que se pueden adquirir. Es necesario desarrollar programas para proveer a los directores las habilidades y competencias que les permitan a su vez proveer supervisión y apoyo efectivos para mejorar la escuela. Es notorio que la misma necesita de un director con un alto nivel de conocimiento profesional acerca de herramientas de liderazgo y gestión educativa , y al mismo tiempo, de atributos ejemplares tanto profesionales como personales. (p. 31)

Rojas (2005) afirma lo siguiente: “Este superior jerárquico debe encontrarse plenamente preparado para asumir una amplia gama de herramientas, técnicas y estrategias que coadyuven a la consecución de los objetivos y fines institucionales” (p. 21).

Alvarado (como se citó en Reyes, 2012) manifiesta que el director:

Para lograr resultados favorables y trascendentes, en la conducción de su personal podría asumir las siguientes estrategias de acción frente a sus subalternos: potenciar, motivar, capacitar o despedir”. Esto es, potenciar las cualidades del docente que puede y desea hacer, motivar al educador que puede pero no desea realizar su trabajo, capacitar al profesor que no puede pero quiere superarse y reubicar o despedir al docente que ni puede ni desea cumplir con sus funciones. (p. 35)

Mulford (2006) sostiene que “la formación de capital social resulta ser mucho más importante para un liderazgo eficaz en los colegios secundarios que el gobierno o la gestión” (p. 20).

Portilla (como se citó en Reyes, 2012) manifiesta que:

Sé requieren directores agentes de cambio y crecimiento caracterizados por: Una misión clara del rol de la educación para el cambio. Una visión de lo que debería ser la Institución Educativa y la Sociedad. Un conjunto de valores definidos y profundamente internalizados. Una estrategia para materializar la visión. Una estructura para ejecutar la estrategia. Un grupo muy motivado dispuesto a hacer realidad la visión. (p. 36)

Arias y Cantón (2007) expresa lo siguiente:

El desarrollo de la dirección, el liderazgo y la calidad se constituyen como referentes básicos en las organizaciones traspasando lo que podría considerarse un mero asunto de investigación y desarrollo tecnológico de las organizaciones. La sociedad del conocimiento exige organizaciones flexibles, innovadoras y versátiles que se consiguen fundamentalmente por influencia en la dirección de las mismas. (p. 230)

Gago (como se citó en Reyes, 2012) entiende la dirección: “como el ejercicio de un liderazgo del proceso de enseñanza y aprendizaje en el contexto de una organización que aprende: integración de los miembros de la organización en un proyecto común que se forja y desarrolla en colaboración” (p. 36).

Bolívar (como se citó en Reyes, 2012) expresa lo siguiente:

Qué los directivos deben pasar a ser facilitadores e impulsores del desarrollo profesional docente en lugar de jefes, pues el liderazgo debe contribuir a crear una visión compartida de la escuela, conseguir actuar de acuerdo con dicha visión, y redistribuir apoyos y recursos que puedan ayudar a que la comunidad escolar se mueva en torno a dicha visión (p. 36).

1.2.2. Gestión educativa

Ruiz (2011) menciona lo siguiente:

En el marco de la praxis educativa se conjugan enfoques pedagógicos (especialmente de la enseñanza y del aprendizaje) y de la gestión, necesidades e intereses de los estudiantes, expectativas de los padres de familia, demandas sociales y políticas educativas; los cuales son concretizados en la práctica pedagógica por los docentes para lograr aprendizajes en los estudiantes con la finalidad de generar cambios y transformaciones en la cultura y la sociedad. Es en ese sentido, la gestión, en las instituciones educativas dinamiza los recursos, procedimientos, acciones e instrumentos a fin de lograr los propósitos y metas institucionales. De ahí que es fundamental preguntarnos .que entendemos por gestiona educativa? Este componente tiene que ver con la organización del aula, de los estudiantes, como entes fundamentales en el proceso de enseñanza aprendizaje. (p. 56)

Definición conceptual de la Gestión educativa

Rodríguez (2012) expresa:

La gestión educativa es un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo. Es entendida como la capacidad de generar nuevas políticas institucionales, involucra a toda la comunidad escolar, con formas de participación democráticas que apoyan el desempeño de docentes y directivos a través del desarrollo de estrategias adecuadas a las características y necesidades de cada escuela. El gerente, como figura

representativa de la institución, se proyecta como líder institucional, para desarrollar efectivamente las dimensiones de la gestión y ejercer, con mayor firmeza, las funciones y habilidades que encierra la gestión educativa. (p. 34)

Rodriguez (2012) expresa:

En relación a este planteamiento, dentro de la gestión escolar, el gerente en las organizaciones educativas viene a conformar la columna vertebral de dichas instituciones, razón por la cual el director actúa como el vaso comunicante que induce el proceso productivo del docente, del personal administrativo y obrero, llegando a cumplir así eficazmente sus labores académicas, administrativas, y de mantenimiento, con el propósito de proyectar un servicio educativo apegado a los principios organizacionales de calidad. (p. 36)

Pozner (como se citó en Rodriguez 2012) al respecto plantea: “la gestión educativa puede ser entendida como el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con, y para la comunidad educativa” (p.34).

Sorados (2010) la gestión educativa puede definirse como “el conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para facilitar que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales” (p. 52).

Ruiz (2011) se entiende a la gestión educativa como:

Las acciones y procesos que ponen en práctica los actores dinamizadores del proceso educativo (especialmente el director líder) para el logro de propósitos comunes en las instituciones educativas, es decir, el aprendizaje integral (logro de competencias, capacidades, conocimientos y actitudes) de los educandos que les permitan interactuar con eficiencia y eficacia en la vida. (p. 57)

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación IPE de la UNESCO (como se citó en Ruiz 2011) viene sosteniendo:

La gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones

desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático. (p. 57)

Cabrera (2012) afirma lo siguiente:

La gestión educativa es una organización sistémica y además es la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la institución educativa. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, representante legal, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes. (p. 18)

Principios de la gestión educativa

Sorados (2010) afirma lo siguiente:

La gestión educativa necesita fundamentarse en ciertos principios generales y flexibles que sean capaces de ser aplicados a situaciones o contextos diferentes. Estos principios son condiciones o normas en las cuales el proceso de gestión es puesto en acción y desarrollado a partir de la intervención del personal directivo que las adopta en las diferentes situaciones a las que se enfrenta la institución educativa. (p. 63).

Sorados (2010) afirma lo siguiente:

Los principios generales de la gestión educativa fundamentalmente son las siguientes:
Gestión centrada en los alumnos: el principal objetivo institucional es la educación de los alumnos.

Jerarquía y autoridad claramente definida: para garantizar la unidad de la acción de la organización.

Determinación clara de quién y cómo se toman las decisiones: implica definir las responsabilidades que le corresponde a todos y cada una de las personas.

Claridad en la definición de canales de participación, para que el concurso de los actores educativos estén en estricta relación con los objetivos institucionales.

Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización, consideradas las habilidades y competencias del personal docente y administrativo.

Coordinación fluida y bien definida, para mejorar la concordancia de acciones.

Transparencia y comunicación permanente, al contar con mecanismos, de comunicación posibilita un clima favorable de relaciones.

Control y evaluación eficaces y oportunos para mejoramiento continuo, para facilitar información precisa para la oportuna toma de decisiones. (p. 63)

Características de la gestión educativa

Sorados (2010) menciona las siguientes características:

Centralidad en lo pedagógico

La diferencia entre administración y gestión es una diferencia relacionada con la comprensión y con el tratamiento de las unidades y las problemáticas educativas. Los modelos de administración escolar resultan, a todas luces, insuficientes para trabajar sobre estos problemas en el contexto de sociedades cada vez más complejas, diferenciadas y exigentes de calidad y pertinencia educativa. Resulta insoslayable contraer el compromiso o afrontar el desafío de promover que lo medular de las organizaciones educativas, sea generar aprendizajes de manera de alinear a cada institución educativa y a todo el sistema en el logro de la formación demandada. (p. 53).

Sorados (2010) menciona las siguientes características:

Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización

La transformación conlleva al rediseño del trabajo educativo bajo ciertos principios centrales:

Fortalecimiento de la cooperación profesional a todo nivel

Integración de funciones antes separadas como diseño y ejecución, reorganización de la comunicación a partir de redes y sobre todo:

La generación de nuevas competencias de alto orden. (p. 54)

Sorados (2010) menciona las siguientes características:

Trabajo en equipo

La presencia de los modelos de organización del trabajo basados en los supuestos de administración y control comienzan a ser cuestionados, fundamentalmente por la implicación de la división del trabajo que proponen y la separación alienante entre diseñadores y ejecutores. Valores como la obediencia y el acatamiento están dando paso a otros: la creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención, la capacidad de continuar aprendiendo, la escuela entendida como comunidad de aprendizaje, entre otros. (p. 54) Un trabajo en colaboración en las instituciones educativas tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.

Sorados (2010) menciona las siguientes características:

Apertura al aprendizaje y a la innovación

Más que contar con patrones únicos de soluciones, se ha vuelto imprescindible disponer de estrategias sistemáticas para desplegar soluciones creativas y apropiadas para cada nueva situación problemática. La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación. (p. 55)

Sorados (2010) menciona las siguientes características:

Asesoramiento y orientación profesional.

Ante la complejidad y diferenciación de entornos que emergen, corresponderá originar toda una diversidad de estrategias de gestión educativa que promuevan diversas soluciones específicas a los procesos de enseñanza. Se requerirán espacios para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de

intercambio de experiencias, entre otras cuestiones. Tal diversidad sólo puede consagrarse con una forma diferente de integración y coordinación, tanto en la formación inicial de los docentes como en el asesoramiento y orientación continua en los espacios institucionales y de perfeccionamiento. Para ello serán necesarias nuevas prácticas, experimentación, diseños flexibles de investigación, sistemas de medición de calidad provincial y local, que alimenten las acciones de transformación, orienten los aciertos y sean insumos para alentar la continuidad de los esfuerzos no certeros aún. (p. 55)

Dimensiones de la Gestión educativa

Rodriguez (2012) sostiene que:

La multidimensionalidad de las prácticas involucradas en el ejercicio de la gestión educativa, muestra la complejidad de las tareas a realizar para lograr los propósitos educativos, por lo que identificar las diferentes dimensiones, permite desglosar desde una postura analítica, los diferentes planos donde la práctica de la gestión se realiza. Por ello, para aproximarnos a la realidad escolar y a sus formas de gestión se clasifica en dimensiones, a través de las que se propone hacer el análisis de la gestión educativa , estas son: la dimensión pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social comunitaria. Los contenidos que caracterizan a cada dimensión, son los que habrá que considerar y valorar a fin de identificar la situación prevaleciente en cada escuela. (p. 37).

Dimensión Pedagógica-Curricular.

Rodriguez (2012) manifiesta lo siguiente:

Esta dimensión se concibe, como la posibilidad del director para conocer e involucrarse con los vínculos que docentes y estudiantes, construyen con el conocimiento y los modelos didácticos, las metodologías, teorías, saberes y criterios de evaluación entre otros, los cuales serán reflexionados y reorientados desde el colectivo escolar. Resulta fundamental que los directivos identifiquen y analicen los planteamientos curriculares y, a partir de ello, ubiquen sus procesos y prácticas, dentro y fuera de las escuelas. (p. 38)

Sorados (2010) esta dimensión se refiere:

A las actividades propias de la institución educativa, que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados. (p. 69)

Ruiz (2011) manifiesta lo siguiente:

Es el componente más relevante, ya que, es el que le da sentido y encuadre a la función de la institución educativa. Hace referencia al conjunto de propuestas y prácticas de la enseñanza y de aprendizaje esenciales para alcanzar los objetivos que la institución pretende alcanzar, respondiendo así a las demandas que exige la sociedad. Las propuestas se explicitan y formalizan a través de proyectos curriculares (PCI y PCA), temas transversales y subtemas que sean pertinentes con el contexto local, regional, nacional y mundial. También en dichos proyectos se establecen y definen las competencias, los contenidos, las capacidades y actitudes, su organización y secuenciación, formas de diversificarlos, los recursos y estrategias, los procedimientos y criterios de evaluación. (p. 59)

Ruiz (2011) manifiesta lo siguiente:

Gestionar esta dimensión o dicho de otro modo, llevar adelante la gestión pedagógica implica entonces enfatizar la función que debe cumplir la institución educativa, es decir formar integralmente a todos los estudiantes, adecuando las propuestas a sus intereses y necesidades, y garantizando calidad y equidad en los aprendizajes de los estudiantes. Asimismo se tendrá en cuenta los procesos de formación continua a fin de replantear las cuestiones básicas de la misión docente, posibilitando profesionalizar su función e innovar la práctica pedagógica. Entonces, la dimensión pedagógica alude a la función principal de las instituciones educativas, es decir, *el logro de los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes*; así como también a las actividades de *formación y capacitación docente continua* que desarrollan los directores y docentes, con la finalidad de retroalimentar la práctica educativa. (p. 59)

Cabrera (2012) esta dimensión es:

El cimiento fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman, es decir el proceso de enseñanza-aprendizaje, también se refiere a las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los agentes educativos construyen con el conocimiento y los modelos didácticos como por ejemplo las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados. Las prácticas pedagógicas son muy importantes porque mediante las cuales los docentes facilitan, organizan y aseguran un encuentro y un vínculo entre los y las estudiantes y el conocimiento. Como aspecto central y relevante que orienta o debería orientar los procesos y las prácticas educativas en el interior y exterior de los centros educativos se encuentra el currículum. (p. 20)

Rodriguez (2012) expresa lo siguiente:

El director, en la dimensión pedagógica, tiene la oportunidad de contagiar el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica, e impulsar a la comunidad educativa para que planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes. La gestión escolar del director debe convertir la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permitir que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí; más bien, que integre recursos y acciones para lograr que la institución actúe como un todo planificado para generar aprendizajes. La actuación del director en esta dimensión estará dirigida a:

Gestión del currículo

Rodriguez (2012) expresa lo siguiente.

Es el director el gestor institucional de los contenidos curriculares, y es quien debe promover entre los docentes el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular, adecuando y contextualizando los programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes; organiza soluciones adecuadas al desarrollo de un currículo innovador: uso del tiempo, grupo de los alumnos, uso de espacios educativos y recreativos, entre otros. El Ministerio de Educación coloca en

manos de los docentes las propuestas curriculares actualizadas y su implementación requiere que, en la institución educativa, se unifiquen las prácticas pedagógicas, los modelos de planificación, las metodologías, los recursos y las formas de evaluación que, de manera sistemática, permitan integrar el esfuerzo del aula, de todo el equipo docente para lograr coherencia e integración institucional que permita obtener resultados educativos de calidad. (p. 39)

Rodríguez (2012) expresa lo siguiente.

El director, como gestor del currículo, contribuye a concretar la gestión educativa en su conjunto, relacionando las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planificación didáctica, cómo lo evalúa y, además, la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar un aprendizaje significativo. (p. 39)

Cabrera (2012) manifiesta lo siguiente:

El currículum es la propuesta oficial que constituye la normativa estructural de las gestiones educativas, delimita aquello de lo que la institución debe hacerse cargo y puede, y debe, entenderse como un compromiso. Es importante analizar y reflexionar sobre los niveles de concreción que tiene el currículum. En el primer nivel solo se hacen las prescripciones correspondientes pero no se consideran las características particulares de la problemática que enfrenta la institución para los aprendizajes de los y las estudiantes. El segundo nivel, es donde se concreta el diseño, desarrollo, evaluación y seguimiento del proyecto educativo del centro educativo. En este segundo nivel de concreción es donde aparecen las interpretaciones, análisis y consensos que la comunidad educativa debe construir sobre las intencionalidades y fines educativos planteados desde el primer nivel de concreción. (p. 21)

Cabrera (2012) manifiesta lo siguiente:

Los directivos deben asegurar una excelente gestión curricular en vista a una mejor calidad educativa de manera que podrán utilizar al currículum como fuente para establecer acuerdos, contratos organizacionales y pedagógicos con su equipo docente, que faciliten el cumplimiento del proyecto institucional. Los docentes tendrán en cuenta este currículum para llevar a cabo su trabajo cotidiano y podrán tomarlo como

pilar del "contrato de enseñanza aprendizaje" o contrato pedagógico-curricular que establecerán con los estudiantes. (p. 21)

Promoción de Cambios Pedagógicos

Rodriguez (2012) menciona lo siguiente:

El gerente educativo actúa como el primer promotor de cambios pedagógicos institucionales y para ello, sugiere ideas novedosas, comunica experiencias exitosas de otros colegas, o de otros centros escolares que puedan animar procesos de cambio, considera con los docentes propuestas de nuevos proyectos de innovación y mejora para incluirlos en el Proyecto Educativo Integral Comunitario y en los Proyectos de Aprendizaje de Aula, para desarrollar acciones tendientes a vencer las resistencias a los cambios. (p. 41)

Rodriguez (2012) menciona lo siguiente:

Drucker (como se citó en Rodriguez, 2012) para que una organización enfrente los desafíos del siglo XXI, el gerente debe ser un líder del cambio, abierto a la innovación pedagógica; por lo tanto, se requiere de un desempeño gerencial encaminado al mejoramiento organizado; es decir, todo lo que se realice en la organización debe mejorarse sistemáticamente y continuamente. La realidad educativa exige cambios especialmente en la gerencia institucional, como eje principal de una organización capaz de construir directrices académicas motivacionales para optimizar el desempeño de todos los actores involucrados y, por ende, el mejoramiento de la calidad de la educación que se imparte al alcanzar sus objetivos educativos y satisfacer las obligaciones sociales. (p. 41)

Rodriguez (2012) menciona lo siguiente:

Para conducir los procesos de cambio que permanentemente se deben producir dentro de la organización educativa, para su evolución hacia el logro de procesos de calidad que garanticen los objetivos educativos; el gerente educativo debe desarrollar competencias en este sentido, lo cual es posible a través de una adecuada formación gerencial. Actualmente, no se puede concebir un cambio de forma empírica; es indispensable que el gerente cuente con un nivel de conocimiento amplio, actualizado y en concordancia con su labor. El gerente educativo se encuentra frente a una

organización educativa que debe cambiar desde el punto de vista pedagógico, cultural, estructural y funcional, para hacerse más eficiente y productiva. (p. 41).

Monitoreo de Indicadores Educativos Institucionales

Rodriguez (2012) menciona lo siguiente:

El director como orientador pedagógico sabe que debe dirigir su esfuerzo a procesos de mejora continua de los indicadores educativos, procurando elevar cada vez más el rendimiento académico y logrando el seguimiento sistemático del proceso educativo, en base a índices de desempeño y de gestión que permitan medir los resultados que deben proveer la información para la toma de decisiones. El director debe monitorear los indicadores que contribuyen al éxito escolar, tales como: buenas prácticas pedagógicas en el aula, rendimiento académico, ambiente adecuado para el aprendizaje, desarrollo profesional docente, participación y liderazgo del docente que integre la visión innovadora pedagógica y gerencial. (p. 44)

Rodriguez (2012) es así necesario:

Visitas de Evaluación Pedagógica al Aula: La visita de evaluación pedagógica es una manera efectiva que tiene el director, como gestor pedagógico, de acompañar, animar, retroalimentar y apoyar técnicamente a los docentes, en función del mejoramiento de su desempeño en el aula. La visita pedagógica al aula debe ser concertada entre el director y el docente; además, el director podrá utilizar instrumentos entregados por el Ministerio para la Educación para dicho propósito, los cuales deben ser previamente conocidos por el docente. El director también podrá promover visitas pedagógicas entre los mismos docentes, con la finalidad de estimular el desarrollo profesional, estableciendo una cultura de evaluación colectiva. (p. 44)

Rodriguez (2012) Es así necesario:

Promover el desarrollo profesional de los docentes: El desarrollo profesional de los docentes está íntimamente vinculado con su desempeño en el aula. En tal sentido, el director, como gestor pedagógico, tomará como insumo: Los resultados de las planificaciones docentes, La visita pedagógica al aula, las necesidades específicas de formación y actualización que expresen los docentes. (p. 44)

Rodriguez (2012) menciona lo siguiente:

Entre las principales estrategias de desarrollo profesional docente, que el director y el equipo pedagógico institucional pueden implementar en la institución educativa, se encuentran las siguientes: Círculos de estudio: Se organizan para estudiar y reflexionar sobre una temática relacionada con la práctica educativa. Intercambio de experiencias: Entre docentes de un mismo centro educativo, o docentes invitados para compartir experiencias pedagógicas. Autoformación: Cada docente planifica su proceso auto formativo a través de la lectura de libros, revistas, módulos, folletos, artículos, o de búsqueda en Internet, según su interés y tiempo disponible. Jornadas de formación permanente institucional: Se invita a un profesional para que aborde aspectos en los cuales los docentes necesitan ampliar o profundizar su conocimiento. (p. 45).

Rodriguez (2012) menciona lo siguiente:

Las actividades de desarrollo profesional son coordinadas y monitoreadas por el director de la institución educativa y en consenso con el personal docente. Estas actividades permiten un mayor y mejor rendimiento académico del equipo docente, así como, mantener una coherencia curricular institucional, a la luz de las políticas educativas Nacionales. Monitoreo de la evaluación de los aprendizajes: Dentro del proceso de gestión escolar que se está desarrollando en las instituciones de educación secundaria, la evaluación de los aprendizajes se convierte en una herramienta indispensable que permitirá identificar sus debilidades y fortalezas así como sus oportunidades y amenazas para con ello perfeccionar y transformar dicha gestión escolar, la cual es considerada como el medio a través del cual se podrá mejorar la calidad de la educación. El director, trabaja con su equipo docente en la identificación y revisión de competencias, indicadores y niveles de desempeño que deben alcanzar los estudiantes de la institución educativa, según el nivel educativo. (p. 45).

Rodriguez (2012) menciona lo siguiente:

Algunas de las actividades evaluativas que permiten dicho monitoreo son:

Exposiciones de los Proyectos de aprendizaje por aula. Registros descriptivos del desempeño de los estudiantes, trimestralmente, y entrega posterior a los representantes. Proyección de las construcciones de los estudiantes en carteleras.

Tabla de indicadores de los aprendizajes esperados. (p. 45).

Rodriguez (2012) menciona lo siguiente:

El desarrollo de los proyectos de aprendizaje de aula está basado en temáticas de investigación-acción del estudiante, lo cual permite un aprendizaje más significativo, ya que el estudiante se involucra en la construcción de su propio conocimiento de manera activa. Para el nivel de educación secundaria, el proceso de evaluación es de tipo cualitativo, continuo e integral; por lo que el director, como gestor pedagógico, se involucra en dicho proceso para constatar, en conjunto con el docente, los alcances de los objetivos educativos establecidos en los proyectos de aprendizaje de aula. El director este formado y capacitado en lo referente al nivel de educación que está a su cargo para que su dirección y gestión sea efectiva. (p. 47)

Rodriguez (2012) menciona lo siguiente:

Asimismo, esta dimensión permite contextualizar los programas, o contenidos curriculares, definiendo los enfoques educativos, formulando los objetivos formativos y académicos, caracterizando los perfiles, estructurando el plan de estudios a la luz de los estándares de competencias, organizando las áreas y las asignaturas con eficiencia, efectividad y pertinencia, flexibilizando el currículo, diseñando metodologías, planificando y ejecutando actividades de aula y extra aula, estableciendo los criterios e instrumentos de seguimiento, evaluación y control a toda la gestión curricular, estructurando los ejes transversales del currículo que atienden a la formación más que a la información y proponiendo las líneas de investigación y organización institucional. (p. 47).

Dimensión Administrativa.

Rodriguez (2012) manifiesta lo siguiente:

Una de las dimensiones cruciales en el ejercicio de las funciones que ejerce el director es la administrativa, buscando el logro de la visión de la institución. El director de escuelas, como gerente administrativo debe tener el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos económicos, humanos y materiales, y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados. Tienen a su cargo la fase operacional de la escuela, con el propósito de lograr la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales. El trabajo administrativo no es tarea fácil, teniendo en cuenta que el

director tiene que dedicar su tiempo a los asuntos operacionales; pero, sin perder la perspectiva de que la finalidad de la escuela es propiciar el logro de la excelencia académica. (p. 47)

Rodriguez (2012) expresa lo siguiente:

El director, en esta dimensión administrativa, lleva a cabo su tarea para generar un medio ambiente que facilite la participación coordinada de todos los miembros del equipo de trabajo. Esta dimensión de la gestión educativa en las organizaciones educativas representa un factor muy importante para alcanzar los objetivos planteados, determinante para un funcionamiento educativo eficaz y de calidad. (P. 48)

Romero (como se citó en Rodriguez 2012) propone:

Un modelo basado en la teoría de sistemas para estructurar las acciones administrativas a través de funciones dinamizadas por los procesos de toma de decisiones a nivel institucional, racionalizando dicho proceso y servir, a la vez, de método de trabajo para el diagnóstico, la elaboración de planes institucionales, la programación, y la ejecución de las actividades en las instituciones educativas. (p. 48)

Sorados (2010) esta dimensión se refiere.

A todos los procesos técnicos que apoyarán la elaboración y puesta en marcha del proyecto educativo, La dimensión administrativa se vincula con las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros, disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, así como las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales. En este sentido, administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones y con ello alcanzar los objetivos. Sin embargo, cuando estas tareas se desvirtúan en prácticas rituales y mecánicas conforme a normas, sólo para responder a controles y formalidades, como se entiende a la burocracia actualmente, entonces promueve efectos perniciosos que se alejan de sus principios originales de atención: cuidado, suministro y provisión de recursos para el adecuado funcionamiento de la organización. En este contexto, la dimensión administrativa, es una herramienta para planear estrategias considerando el adecuado uso de los recursos y tiempo disponible. (p.72)

Ruiz (2011) la dimensión administrativa hace referencia:

A la previsión, distribución y articulación de los recursos (financieros, materiales, tecnológicos); a la coordinación y articulación de las personas que integran la institución; y al diseño de mecanismos de control del cumplimiento de las normas establecidas desde los diferentes niveles de gestión del sistema y de las que se acuerdan en la institución. Ciertamente, es un modo de imaginar y/o representarse el futuro de manera que sea factible anticipar metas, acciones y recursos. (p. 61)

Cabrera (2012) expresa lo siguiente:

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. En este sentido, administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones y con ello alcanzar los objetivos. Sin embargo, cuando estas tareas se desvirtúan en prácticas mecánicas conforme a normas, sólo para responder a controles y formalidades, como se entiende actualmente a la burocracia, entonces, promueve efectos perniciosos que se alejan de sus principios originales de atención, suministro y provisión de recursos para el adecuado funcionamiento de la organización. (p. 26).

Toma de decisiones

Rodriguez (2012) manifiesta lo siguiente:

La toma de decisiones es central, en el sentido de que todas las demás funciones del proceso administrativo pueden ser mejor interpretadas y analizadas, en términos de los contenidos y estrategias seguidas en la adopción de tales decisiones. La toma de decisiones es de gran trascendencia dentro de las instituciones educativas, debido a que ella permite obtener los máximos beneficios al seleccionar las alternativas adecuadas, a la vez que facilita que los directivos aprovechen las ideas de los docentes, como recurso eficientemente necesario para llegar a cumplir metas educativas. (p. 50)

Investigación Institucional

Romero (como se citó en Rodríguez 2012) manifiesta lo siguiente:

Es un proceso que contempla la obtención de información en relación con problemas específicos, e interpreta y evalúa dicha información para facilitar la toma de decisiones acerca del funcionamiento de la institución. Este proceso identifica dos propósitos de la actividad de investigación institucional, estos son:

La Investigación Básica: Como actividad centrada en el conocimiento y explicación de fenómenos sociales, económicos y tecnológicos que afectan la vida de las instituciones, produce información relevante para la toma de decisiones.

La Investigación Aplicada: Proporciona informaciones pertinentes acerca de la evaluación y el diagnóstico de la institución relacionada a insumos, equipos, mobiliario o infraestructura, entre otros; con lo cual se convierte en la función generadora de información de todo proceso administrativo. (p. 51)

Rodríguez (2012) manifiesta lo siguiente:

El referido autor enfatiza que el diagnóstico y la evaluación constituyen procesos mediante los cuales se estima el grado de eficiencia, eficacia y efectividad institucional en el logro de los objetivos. Comprende la actividad mediante la cual se logra un conocimiento específico de cada una de los actores y componentes de una institución: Docentes, estudiantes, planes de estudio, recursos materiales, en función de las necesidades sociales que la organización debe atender. (p. 51)

Plan Institucional

Rodríguez (2012) manifiesta lo siguiente:

Es un proceso de ordenamiento de la acción con criterio sistemático; una forma de enfrentar los problemas con el uso de la razón, un estilo para pensar y actuar con base en el pasado; pero, dirigido hacia el futuro, garantizando el logro de las metas institucionales con los recursos disponibles. (p. 52)

Romero (como se citó en Rodríguez 2012) menciona:

No elabora un plan de trabajo una sola persona, sino el conjunto de personas vinculadas a la organización, cuyas iniciativas deben ser sometidas a discusión para que sean aceptadas, modificadas o rechazadas, según las circunstancias. Todo plan debe ser el resultado de una elaboración con base en deberes, discusiones y aportes de múltiples ideas. (p. 52).

Rodríguez (2012) manifiesta lo siguiente:

La dimensión administrativa en el plan institucional busca la vinculación de las tareas que se requieren realizar para suministrar con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros necesarios y disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, así como las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, a objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales. (p. 54)

Dimensión Organizativa

Rodríguez (2012) menciona lo siguiente:

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que, en cada centro educativo, dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Se refiere, por una parte, a la manera de organizar el funcionamiento de la escuela, a las instancias de participación y la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela. Por otra parte, considera el conjunto de formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad escolar y las normas explícitas e implícitas que regulan esa convivencia. (p. 56)

Pastrana (como se citó en Rodríguez, 2012) la dimensión organizativa es definida:

Como un escenario estructuralmente conformado, donde los individuos definen, incorporando las dimensiones extra locales, su dinámica interna. Se reconoce la dimensión organizacional de la gestión como el espacio donde se estructuran las actividades y formas de participación de todos los actores en la escuela, expresados a través de formas tangibles de organización: la división del trabajo, uso de tiempo y de espacios, entre otros aspectos. (p.57)

Frigerio (como se citó en Rodríguez, 2012) Se refiere la dimensión organizacional diciendo: Los profesores y directivos, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, junto con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales, y no en la falacia de una Campana de cristal como podría ser el salón de clases. (p. 57).

Antunez (como se citó en Rodríguez, 2012) menciona que:

La escuela es una organización compleja, caracterizada por una estructura formal y otra informal, que existen en un entorno social y físico más amplio con el que interactúa. La primera formada por el andamiaje de roles que permanecen, aunque cambien las personas, y que han de ser desempeñadas de acuerdo a las normas establecidas. La segunda está determinada por la especificidad y características de las personas que conforman la organización y una cultura organizativa construida con las creencias, valores, normas y modo de ver el mundo y de actuar. (p. 57)

Identifican cuatro enfoques organizativos a manera de analizar y entender la dimensión organizativa de las instituciones educativas:

Enfoque Organizativo de Tipo Estructural

Antunez (como se citó en Rodríguez, 2012) menciona que:

Este enfoque coloca su acento en las relaciones formales, en las estructuras que se crean para adecuar el entorno y la tecnología a la organización educativa. Aboga por una orientación en la que se establece claramente la división del trabajo y se asignan responsabilidades a sus miembros. Se crean reglas, procedimientos y jerarquías de mando para coordinar las diversas actividades. La clave del éxito consistiría en hacer congruente la estructura formal y la situación concreta del entorno escolar. (p. 58)

Rodríguez (2012) menciona lo siguiente:

Todas las organizaciones educativas tienen una estructura, la cual se define como el esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones con vistas a la consecución de objetivos institucionales. (p. 58)

Enfoque Organizativo de Recursos Humanos

Antunez (como se citó en Rodríguez, 2012) menciona que:

Desde la perspectiva de este enfoque, la solución consiste en hacer organizaciones “a la medida” de la gente; encontrar una modalidad organizativa adaptable que posibilite a las personas un trabajo y, a la vez, un sentimiento de satisfacción y agrado respecto a lo que están haciendo. (p. 58).

Rodríguez (2012) Menciona lo siguiente:

La coherencia y equilibrio entre el recurso humano y su desempeño laboral es un indicador de la salud democrática en una institución. Cuando surgen relaciones antagónicas entre autoridad y poder, se presenta un conflicto institucional en el que se puede producir una modificación en el comportamiento individual o una disminución de la satisfacción laboral. (p. 59)

Enfoque Organizativo Político

Antunez (como se citó en Rodríguez, 2012) menciona que:

Concibe las instituciones como campo de batalla, realidades con recursos escasos y donde el poder y la influencia están constantemente afectados por la asignación de esos recursos entre los individuos y los grupos. Negociación, coerción y compromiso son elementos que aparecen en la vida cotidiana de la institución, acompañados de coaliciones y hechos en torno a intereses diversos. Los problemas suelen surgir porque el poder está distribuido desigualmente o excesivamente disperso. (p. 59)

Gonzales (como se citó en Rodríguez, 2012) señala que:

Existe falta de unión, de interés en común por parte de los miembros de cada organización, al prevalecer intereses personales, y conflictos diversos y continuos por no compartir la misma concepción filosófica e ideológica, acción que impide el funcionamiento de las organizaciones. (p. 59)

Rodríguez (2012) menciona lo siguiente:

Los docentes y en general todos los miembros de la comunidad escolar han de reflexionar y replantearse sus concepciones filosóficas e ideológicas en relación a la

democracia, política, autoridad; poder y representatividad en los centros educativos, para corregir errores generalizados y actuaciones deficientes. (p. 59)

Enfoque Organizativo Simbólico

Antunez (como se citó en Rodríguez, 2012) menciona lo siguiente:

Este enfoque se inclina al abandono de realidades que aparecen en cada uno de los enfoques anteriores y considera la organización como un teatro o un escenario de representaciones simbólicas. Se concibe que las organizaciones educativas se muevan más por ritos, ceremonias, relatos, héroes o mitos, que por reglas, procedimientos o la autoridad formal de sus directivos. (p. 60)

Chiavenato (como se citó en Rodríguez, 2012) menciona que:

Cuando la motivación dentro de la organización es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontentos, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, o inconformidad. Esto conlleva al desarrollo de las acciones de forma rutinaria y representativa o simbólica, sin ningún patrón o reglas específicas. (p. 60)

Rodríguez (2012) menciona lo siguiente:

Es importante para el gerente educativo, mirar la dimensión organizativa con una visión amplia, integradora, realista; sin obviar elementos que nunca dejarán de tener vigencia como la motivación, la satisfacción y el adecuado ambiente laboral. Revisar el modelo organizacional vigente posibilitará, por un lado, detectar y analizar sus puntos débiles y, por otra parte, reflexionar sobre los requerimientos, desafíos y oportunidades que se presentan en los sistemas educativos actuales. Por lo tanto, el desafío más complejo es concebir y propiciar la creación de un nuevo modo de conducir el funcionamiento de los centros educativos, donde el eje central sea el desarrollo de capacidades humanas, técnicas e institucionales para llevar a cabo las nuevas tareas en un contexto social diferente y cambiante. Se trata de construir una gestión educativa superadora de los viejos esquemas de administración y organización, y de redefinir las competencias. (p. 61)

Dimensión Comunitaria - Participación Social

Rodriguez (2012) menciona lo siguiente:

La institución educativa como eje del proceso educativo resulta de gran relevancia dentro del contexto comunitario. El gerente educativo como líder institucional, tiene en sus manos elementos indispensables para promover las transformaciones desde la escuela; un grupo de colaboradores, un alumnado en formación, el liderazgo que la profesión docente en sí misma incluye, una comunidad de padres y representantes, un espacio físico constituido por la escuela como expresión concreta y tangible de las políticas educativas. (p. 62)

Schemelkes (como se citó en Rodriguez, 2012) menciona:

En una escuela, quizás más que en ningún tipo de organización, los resultados dependen de las personas y de las interrelaciones entre las personas, y en una escuela al igual que cualquier organización todas las actividades están estrechamente vinculadas entre sí. Por eso, un movimiento hacia una mejor calidad del proceso educativo requiere el involucramiento activo de todos los agentes implicados. No obstante, de estos agentes los más importantes son los que causan la calidad, es decir, el equipo docente. Director y maestro tienen que compartir el propósito de mejorar la calidad, comprender que se requiere un cambio de actitudes y estar dispuestos a modificar sus actitudes y a ser consecuentes con esta decisión de cambio. (p. 62)

El Ministerio de Educación (como se citó en Rodriguez, 2012) en el Manual sobre Comunidad Educativa, destaca:

La participación activa de los individuos en la tarea educativa y en las labores de la comunidad local, conlleva a un proceso continuo y ascendente que garantiza la integración de la escuela con la comunidad. Este proceso implica que la escuela debe integrarse a los programas de desarrollo de la comunidad y, a la vez, actuar como centro de promoción de la misma. La escuela tendrá, como función básica, auspiciar la participación, cooperación y la integración de los miembros de su comunidad. (p. 62)

Rodriguez (2012) menciona lo siguiente:

La dimensión comunitaria de la gestión educativa se identifica como una de las herramientas imprescindibles para el abatimiento de las necesidades y solución de la problemática de las escuelas, por medio de un grupo de actividades que promueven la participación de los diversos personajes en la toma de decisiones y en las propias actividades de cada centro. Esta dimensión dentro del proyecto educativo de la institución, funciona como el vehículo por el cual es posible potenciar a la escuela como el principal centro cultural de la comunidad. De esta forma, garantizará que la escuela logre una gran integración para el análisis y solución de su problemática y la de su comunidad, propiciando una participación activa de sus miembros en las tareas comunitarias y la propia escuela y, finalmente, se convierta en el centro cultural más importante de la comunidad. (p. 63)

Ruiz (2011) este aspecto se refiere:

Específicamente a la vinculación de la institución con otras asociaciones, instituciones, empresas, y otras organizaciones de la comunidad, con el objeto de articular tareas, actividades y actores y construir proyectos conjuntos. Para ello es necesario que la institución educativa y su gente traspasen los muros de la institución y abra sus puertas a la comunidad, con la intención de cooperar, participar y aprovechar lo que las diferentes instituciones de la zona ofrecen. Entonces en todo momento se debe establecer una trama relacional entre la institución educativa y las organizaciones de la comunidad. Esto implica conocer el territorio que circunda la institución educativa, participar en los eventos y proyectos que se imparten en la sociedad local, generar espacios de involucramiento progresivo e inclusivo. (p. 62)

Sorados (2010) se entiende como:

El conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución; considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos, límites, organización, reglas de convivencia). En esta dimensión resulta imprescindible el análisis y reflexión sobre la cultura de cada escuela. (p. 71)

Conformación de la Comunidad Educativa

Rodriguez (2012) menciona lo siguiente:

La comunidad educativa es un espacio democrático, de carácter social comunitario, organizado, participativo, cooperativo, protagónico y solidario. Sus integrantes actuarán en el proceso de educación ciudadana, de acuerdo con lo establecido en la Constitución, leyes y demás normas que rigen el sistema educativo. A tales efectos: La comunidad educativa está conformada por padres, madres, representantes, responsables, estudiantes, docentes, trabajadores administrativos, obreros de las instituciones y centros educativos. También podrán formar parte de la comunidad educativa, las personas naturales y jurídicas, voceros y voceras de las diferentes organizaciones comunitaria vinculadas con las instituciones educativas. La organización y funcionamiento de la comunidad educativa se regirá por la normativa legal que a tal efecto se dicte, la cual deberá desarrollar las normas y los procedimientos para velar por su cumplimiento por parte de sus integrantes. (p. 64)

Rodriguez (2012) menciona lo siguiente:

La conformación de la comunidad educativa establece relaciones con el entorno social e institucional, entre los que se encuentran los vecinos y organizaciones de la comunidad, así como con organizaciones civiles relacionadas con la educación, con el propósito de auspiciar acciones colectivas en beneficio de la institución. A través de la acción comunitaria que realice el gerente educativo, se impulsan y alcanzan logros comunes para la escuela y la comunidad, se favorece el acceso constante de las organizaciones comunales en la toma de decisiones y se diseñan programas de trabajo basados en las necesidades de las mismas, determinadas por motivos que originan la conducta de los miembros y del tipo de relaciones que entre ellos se establezca. (p. 65)

Articulación Escuela-Familia- Comunidad

Rodriguez (2012) menciona lo siguiente:

La participación de los padres, representantes y de otros actores de la comunidad permite alianzas que contribuyen al mejoramiento de la calidad de los resultados que rinde la escuela a la comunidad. Conviene revisar las características de las relaciones que la escuela establece con las familias, para apoyar corresponsablemente la formación integral de sus representados. (p. 65)

Rodriguez (2012) se desataca la urgencia de:

Elevar los niveles de participación de los padres y representantes en las actividades que se realizan en la escuela en el marco de una jornada escolar integral, en la cual el director o gerente educativo sea participe, autor y ejecutor de acciones que conduzcan a la transformación de una realidad y que faciliten la integración de la escuela y la comunidad para el logro de metas que le conciernen a ambas. Desde este ángulo visionario, es importante destacar que para lograr cualquier cambio trascendente en la vida escolar, el director juega un papel crucial por cuanto debe dirigir, promover y orientar la gestión de la institución, a fin de lograr estos objetivos trascendentales en la construcción de la nueva escuela. (p. 66)

Participación de las Redes Sociales del Entorno Educativo

Rodriguez (2012) afirma que:

La participación es un vehículo para el desarrollo de sentimientos de pertenencia, de corresponsabilidad y de solidaridad, que conllevan al logro de un beneficio colectivo y social. La participación permite a los individuos hacerse presentes y ejercer influencia en ese elemento común que conforma el ámbito de lo público. (p. 66)

Covey (como se citó en Rodriguez, 2012) afirma, que “como seres verdaderamente independientes, podemos unirnos para participar y lograr propósitos en común que beneficien a la familia, el grupo, la organización y la sociedad en su totalidad” (p. 66).

Rodriguez (2012) expresa que:

El fortalecimiento de una cultura de participación de los distintos actores en la gestión escolar, teniendo como eje el acercamiento a la escuela, trae consigo el consecuente mejoramiento de la calidad de la docencia y, por ende, el de la propia gerencia. Las redes sociales o fuerzas vivas del entorno educativo, forman parte del quehacer de la escuela en lo pedagógico; al fortalecer los proyectos de aula, así como, el proyecto educativo integral comunitario de la institución relacionados a la labor que estas desarrollan dentro de la comunidad y en lo concerniente al apoyo relacionado al funcionamiento de la escuela, y a mejoras de la infraestructura, mobiliario y equipos, que permitan ofrecer un servicio educativo eficiente. (p. 66)

Rodriguez (2012) expresa que:

Las redes sociales conformadas por empresas u organismos públicos y privados, deben prestar apoyo al desarrollo del proceso educativo. Esa participación tendría como finalidades alcanzar mejores resultados educativos, mayor cooperación de los padres, formar redes sociales de interés y mayor motivación. Igualmente, se busca una participación social de las redes sociales del entorno educativo que ejerza una mayor atención a la comunidad educativa y contribuya en el correcto funcionamiento de la escuela; es decir, una función de vigilancia y contraloría social. (p. 67)

Gabarro (como se citó en Rodriguez, 2012) menciona:

Se aprende a participar individual y colectivamente. Es preciso efectuar una labor educativa social en varios frentes: uno colectivo en base a campañas de sensibilización y transformación de esquemas de participación más positivos, basados en el respeto, la colaboración, la confianza, un sentido activo y positivo de las conductas de los grupos, con un predominio de la visión global, antes que el aspecto corporativo o particular; otro institucional, en cada institución para adaptarse a las necesidades concretas y a su momento evolutivo; también a nivel personal vamos aprendiendo a participar. Conviene hacer revisión de nuestros propios hábitos participativos y formas de intervención. (p.67)

Rodriguez (2012) expresa que:

La conexión comunitaria de la escuela es una función de vínculo, relacionado con la mejora de la escuela al proponer constituir equipos colaborativos entre docentes, padres y miembros de la comunidad, para resolver problemas que inhiban el desarrollo de la escuela. Es indispensable promover la cultura de participación comunitaria en la mejora escolar desde la propia escuela. (p. 68).

1.3 Justificación

Justificación Teórica

Bernal (2006) “En investigación, hay una justificación teórica cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente” (p. 103).

El propósito del presente trabajo de investigación, busca cubrir el vacío que existe respecto a la forma como el liderazgo directivo tiene importancia en la gestión pedagógica ya que se concibe teóricamente que la gestión educativa en el marco pedagógico, tiene que ver con buenos y excelentes resultados en: Desempeño personal y profesional de los docentes, planificación curricular innovador, desarrollo de proyectos de innovación pedagógica, alumnos con una formación integral en los aspectos físico, afectivo y cognitivo, que desarrollen capacidades, valores, actitudes en las áreas de ciencias y humanidades, la técnica, cultura, arte, educación física, los deportes; en una cultura evaluativa de monitoreo permanente, con un manejo innovador de materiales y metodología innovadora de uso docente en las IIEE Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla-Callao.

Justificación Práctica

Bernal (2006) Afirma: “Se considera que una investigación tiene justificación práctica cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos, propone estrategias que al aplicarse contribuirán a resolverlo” (p.104).

El presente trabajo de investigación se justifica en la medida que se pretende esclarecer el vacío que existe en el conocimiento respecto al estilo de liderazgo y la gestión educativa en los directores de las IIEE Públicas de Educación Secundaria del Distrito de Ventanilla, de manera que los resultados sirvan para fortalecer las relaciones interpersonales e intrapersonales entre directores, docentes, estudiantes y padres de familia a través del trabajo en equipo, delegación de funciones, el trato horizontal, etc. Haciendo que la gestión educativa del director sea participativo, compartido, trascendente y que transforme vidas; es decir eficaz.

Justificación Metodológica

El presente trabajo pretende aportar con un conjunto de conocimientos que sirvan de elemento para mejorar el estilo de liderazgo del director de las instituciones en análisis de manera que esto revierta en una gestión educativa eficaz, tanto en el aspecto pedagógico e institucional ya que el éxito o fracaso en una sesión de clase depende en gran parte del liderazgo directivo.

Justificación Social

Por ofrecer argumentos relacionados a las variables de la gestión escolar que permitirán el análisis de aspectos relevantes relacionados a la misma y, de igual manera, contextualizar el proceso educativo como un servicio social para recomendar soluciones y desarrollar acciones dirigidas hacia la efectividad y eficacia de dichas instituciones.

1.4 Problema

Gutierrez (2015) afirma lo siguiente:

En la actualidad el mundo se moviliza a través de una dinámica de cambios y transformaciones, como consecuencia de la emergencia de sociedad del conocimiento. En tal sentido las organizaciones de todo tipo están involucradas en estos cambios y transformaciones, de manera que se requiere que los gerentes repiensen nuevos estilos de liderazgo que conlleven a un modelo de gestión abierto al cambio, asertivo dinámico y proactivo en las instituciones educativas. En tanto, la presente investigación tiene como objetivo fundamental abordar el liderazgo directivo como elemento estratégico para garantizar una gestión eficaz y una educación de calidad en las instituciones educativas. (p. 6)

Ruiz (2011) menciona lo siguiente:

En el marco de la educación de calidad en nuestra patria se viene realizando una serie de acciones; así tenemos como ejemplos las capacitaciones a los docentes y directivos, y las evaluaciones del rendimiento de los estudiantes de Educación Básica Regular (Primaria y Secundaria) en especial de las habilidades de producción y comprensión de textos escritos y de las habilidades matemáticas. Los impactos generados por tales acciones, solo han logrado ver el problema educativo desde un solo ángulo, es decir, que los bajos niveles de rendimiento de los estudiantes depende solamente de la

gestión que se realiza en la institución. En ese sentido, se requiere ampliar la visión para destacar que otros factores imprescindibles tienen influencia sobre la calidad del servicio educativo. Dentro de ellos, tenemos la gestión que realizan los directores, especialmente el director, quien es el responsable de liderar el futuro de las instituciones educativas hacia el logro de una visión de mediano y largo plazo. De esta manera, el director escolar debe tener características tanto personales como profesionales que le permitan gestionar con éxito la calidad del servicio educativo en cada una de las instituciones a su cargo. Tiene que ser un líder educativo, un verdadero guía conductor, visionario y estratega. (p. 10)

Gutiérrez (2015) afirma lo siguiente:

El liderazgo es uno de los factores claves para el desarrollo educativo en una sociedad, donde se involucra a los directivos y profesores como líderes capaces de adaptarse a los nuevos paradigmas, a la transformación del conocimiento para el renacimiento de nuevas visiones enmarcadas dentro del campo educativo y social, sin embargo es necesario destacar que este proceso desarrollado por el líder debe ser continuo y basado en valores, tomando en cuenta que el producto final es el desarrollo a nivel general de equipos de alto desempeño comprometidos con las instituciones y su talento humano. (p. 4)

Bolívar (2010) precisó que: “la capacidad para mejorar de un centro escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar que aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora” (p. 3).

Reyes (2012) señala que:

Todo cargo directivo en un centro escolar demanda, pues, un tipo de liderazgo que responda a las expectativas de los padres de familia, los profesores y el estudiantado; que tenga la capacidad de integrar demandas, exigencias y oportunidades del entorno local y nacional, con las posibilidades y potencialidades internas de la institución. Este liderazgo constituye mucho más que un cargo o autoridad, es el conjunto sinérgico de actitudes que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la mejora de la calidad institucional. (p. 4)

Rojas y Gaspar (2006) sentencian al respecto:

Los directores y directoras de los centros escolares son los encargados de la organización y gestión de la enseñanza y las condiciones de los aprendizajes. Ambas tareas deben realizarse de manera óptima si se espera un mejoramiento en la calidad de la educación. Por eso, su labor se debe abocar a una coordinación de acciones impecable y la creación de climas de confianza y motivación. (p. 150)

Cordero (2006) afirma: “la labor del director como gerente educativo es un elemento clave para el logro de las metas propuestas, el Director del plantel tiene grandes responsabilidades dentro de la organización que dirige” (p. 3).

Reyes (2012) precisa que:

Hay una exigencia de la sociedad peruana con respecto a la constatación de la eficacia y eficiencia de la calidad educativa, tanto en los procesos como en los resultados y su impacto. No es inane reiterar que las escuelas secundarias vienen operando sin alcanzar la apreciada calidad, debido entre otros factores al desempeño docente y la gestión de no pocos directores que se desvían de los fines que su cargo amerita y deterioran el clima institucional. Existen directivos carentes de capacidad para priorizar una adecuada gestión pedagógica e institucional, mientras que otros tampoco evidencian disposición al cambio para mejorar el servicio educativo. Por lo cual esta investigación tiene la inquietud de analizar el estilo de liderazgo del director como factor concomitante en el desarrollo de la calidad en las instituciones educativas. (p. 4)

Rodriguez (2012) afirma lo siguiente:

Es necesario resaltar que la gestión escolar, en las Instituciones Educativas, generalmente dirige su atención a la dimensión administrativa, dejando en un segundo plano la dimensión pedagógica, organizacional y comunitaria, las cuales conforman el contexto escolar y son parte del servicio educativo, dedicándose sólo al cumplimiento de las exigencias administrativas. Esta situación conlleva evidentemente al malestar laboral, al descontento de los padres, representantes o responsables y al mal funcionamiento de la institución, ya que no es asumida la gerencia escolar institucional con una visión holística del hecho educativo. Lo anteriormente expuesto,

trae como consecuencia, desmotivación en el docente, incidiendo en el bajo rendimiento académico de los alumnos, poca participación del personal en las actividades escolares internas y externas; así como, la ruptura de las relaciones interpersonales, la ejecución de las funciones de cada personal sin ninguna organización previa, la desarticulación del personal de la institución, con los actores significativos del contexto escolar; es decir, con los padres, representantes, o responsables, y con la comunidad en general. (p. 23)

Rodríguez (2012) señala:

Tal situación, representaría el desarrollo de un servicio educativo deficiente, descontextualizado y, por ende, una formación académica alejada del carácter pedagógico, cultural, humanista y social que soporta el sistema educativo. En torno a esta situación, la reflexión es necesaria en el sector educativo, en cuanto a la importancia de abordar las dimensiones de la gestión escolar, y de un estilo de liderazgo acertado por parte de los gerentes educativos, para que los cambios y transformaciones que exigen no solo el sistema educativo sino la sociedad, puedan desarrollarse de manera exitosa, y todos los actores involucrados vean el alcance de objetivos comunes y la realización de las metas trazadas. (p.24)

Entonces la tarea se hace cada vez más necesaria de identificar que estilos de liderazgo es el más eficaz en la gestión educativa, que conllevan a plantearse lo siguiente: ¿Cuál es el nivel de eficacia de la gestión educativa realizada por los directores de las IIEE Públicas Secundarias del distrito de Ventanilla-Callao?, ¿cuál es el estilo de liderazgo del director que se ejerce en la institución educativa? ¿Cómo influyen los estilos de liderazgo en la Gestión educativa? Ante estas interrogantes el gran reto que tienen los directores es pasar de un modelo tradicional de liderazgo y gestión a otro abierto al entorno, ágil, flexible, creativo, capaz de aprender y renovarse constantemente teniendo como premisa que hay que transformar la escuela y tratar de dar respuesta a las exigencias del entorno.

Además el liderazgo de los gerentes (directores) deben garantizar que la gestión en las instituciones educativas sean eficaces y de buena calidad. Por lo tanto, surge la necesidad de determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la gestión educativa de los directivos pedagógicos de Instituciones Públicas Secundarias del distrito de Ventanilla.

Problemas Específicos

Problema Específico 1

¿Como son los estilos de liderazgo en los directivos pedagógicos de instituciones públicas secundarias del Distrito de Ventanilla?

Problema Específico 2

¿Como es gestión educativa en los directivos pedagógicos de instituciones públicas secundarias del Distrito de Ventanilla?

Problema Específico 3

¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo autoritario y la gestión educativa en los directivos pedagógicos de instituciones públicas secundarias del Distrito de Ventanilla?

Problema Específico 4

¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo democrático y la gestión educativa en los directivos pedagógicos de instituciones públicas secundarias del Distrito de Ventanilla?

Problema Específico 5

¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo liberal y la gestión educativa en los directivos pedagógicos de instituciones públicas secundarias del Distrito de Ventanilla.

1.5 Hipótesis

Hipótesis específica 1:

Existe relación entre el estilo de liderazgo autoritario y la gestión educativa en los directivos pedagógicos de instituciones públicas secundarias del Distrito de Ventanilla.

Hipótesis Específico 2:

Existe relación entre el estilo de liderazgo democrático y la gestión educativa en los directivos pedagógicos de instituciones públicas secundarias del Distrito de Ventanilla.

Hipótesis Específico 3:

Existe relación entre el estilo de liderazgo liberal y la gestión educativa en los directivos pedagógicos de instituciones públicas secundarias del Distrito de Ventanilla.

1.6 Objetivos**Objetivo Específico 1**

Describir los estilos de liderazgo en los directivos pedagógicos de instituciones públicas secundarias del Distrito de Ventanilla.

Objetivo Específico 2

Describir gestión educativa en los directivos pedagógicos de instituciones públicas secundarias del Distrito de Ventanilla

Objetivo Específico 3

Determinar cuál es la relación entre el estilo de liderazgo autoritario y la gestión educativa en los directivos pedagógicos de instituciones públicas secundarias del Distrito de Ventanilla?

Objetivo Específico 4

Determinar cuál es la relación entre el estilo de liderazgo democrático y la gestión educativa en los directivos pedagógicos de instituciones públicas secundarias del Distrito de Ventanilla?

Objetivo Específico 5

Determinar cuál es la relación entre el estilo de liderazgo liberal y la gestión educativa en los directivos pedagógicos de instituciones públicas secundarias del Distrito de Ventanilla.

II. Marco Metodológico

2.1 Variables

2.1.1 Variable 1: Estilos de liderazgo

Definición conceptual

Palomo (como se citó en Idone 2012) define el estilos de liderazgo como: “Formas que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos organizacionales, con entusiasmo y por voluntad propia en todo un proceso y dentro de un marco situacional cambiante ” (p.41).

Definición operacional

Es el puntaje obtenido por los directivos en el cuestionario de liderazgo.

2.1.2 Variable 2: Gestión educativa

Definición conceptual

Rodriguez (2012) define gestión educativa como: “Proceso que busca el fortalecimiento de una cultura de participación de la comunidad, teniendo como eje central la escuela, incrementando la base democrática de la sociedad, a la vez que propicia mejores condiciones educativas para los miembros de la comunidad” (p. 133).

Definición operacional

Es el puntaje obtenido por los directivos en el cuestionario de gestión educativa.

2.2 Operacionalización de variables

Formas de dirigir una institución educativa con estilos autoritario, democrático y liberal (Laissez Faire), las que corresponden a los sistemas de liderazgo de Kurt Lewin. Cada dimensión se desagrega en los siguientes indicadores: (Ver Tabla 1).

Tabla 1

Operacionalización de la variable Estilos de Liderazgo y Gestión educativa

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Escalas	Niveles	rango
Estilos de Liderazgo	Autoritario	-Decisión vertical				
		-Responsabilidad en la toma de decisiones				
		-Control al subalterno				
	Democrático	-Toma de decisiones				
		-Estima a sus subalternos	1,2,3,4,5			
Liberal	-Valoración del pedidos de sus subalternos	6,7				
	-Impedimiento a los aportes de sus subalternos					
	-Preocupación por su personal			Siempre	Alta	82-100
	-Confianza en la capacidad de su personal			Casi siempre	Medianamente alta	63-81
	-Asignación de responsabilidades al personal	8,9,10,11,12,13,14		Aveces	Mediana	44-62
Pedagógica-curricular	-Toma decisiones compartidas			Casi nunca	Baja	25-43
	-Acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico			Nunca	Muy baja	5-24
	-Aceptación de aportes de su personal					
	-Fomento de confianza del personal					
	-Preocupación por la tarea de su personal					
Administrativa	-Intromisión al trabajo del grupo	15,16,17,18,19,20				
	-Evasión de responsabilidades					
	-Accesibilidad de información					
	-Delegaciones de responsabilidades					
	-Aceptación del trabajo de sus subalternos.					
Gestión educativa	Pedagógica-curricular	-Gestión del currículo	1,2,3,4,5			
		-Promoción de Cambios Pedagógicos				
	Organizativa	-Monitoreo de Indicadores Educativos				
		-Acertada Toma de Decisiones				
		-Investigación Institucional oportuna.	6,7,8,9,10	Siempre	MuyAlta	82-100
Comunidad-participación social	-Elaboración del Plan Institucional		Casi siempre	Alta	63-81	
	-División estructural de funciones.		Aveces	Regular	44-62	
	-Adecuación del Recurso Humano		Casi nunca	Baja	25-43	
Organizativa	-Incidencia de Concepciones ideológica		Nunca	Muy Baja	5.24	
	-Desempeño representativo de la función directiva	11,12,13,14,15				
Comunidad-participación social	-Conformación de la Asociación Civil de Padres y Representantes.	16,17,18,19,20				
	-Articulación Escuela- Familia- Comunidad.					
		-Participación de las Redes Sociales del Entorno				

2.3 Metodología

En el presente estudio se utiliza el método hipotético deductivo desde un enfoque cuantitativo, Centty (2006) el cual consiste: “en partir de un supuesto o afirmación por demostrar, para luego llegar a descomponer en sus variables y a continuación deducir los indicadores de cada uno de ellos con la finalidad de recoger información a partir de los indicadores” (p. 21).

Bernal (2006) “El método hipotético deductivo consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p. 56).

Enfoque cuantitativo, menciona Hernández et al. (2010) porque: “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (p. 4).

2.4 Tipos de estudio

La investigación fue básica de naturaleza descriptiva y correlacional debido que en un primer momento se ha descrito y caracterizado la dinámica de cada una de las variables de estudio. Seguidamente busca identificar probables relaciones de influencia entre variables medidas, con la finalidad de observar la dirección o grado en que se relacionan.

Sierra (2007) es básica, ya que tiene como finalidad: “mejorar el conocimiento y comprensión de los fenómenos sociales. Se llama básica porque es el fundamento de otra investigación” (p. 32).

Hernández, Fernández y Baptista (2010) los estudios descriptivos: “buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 80).

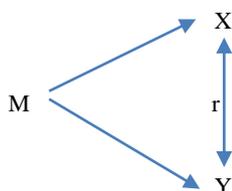
Hernández et al (2010) Los estudios correlacionales tienen “como propósito conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p. 81).

2.5 Diseño

Hernández, Fernández y Baptista, (2010) Es de tipo no experimental, porque: “no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien lo realiza, no existe manipulación de las variables” (p 149).

Hernández et al (2010) es transversal ya que su propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (p.151).

A continuación, se representa en la figura 9:



Donde:

- M : Muestra de estudio
- X : Estilo de Liderazgo
- Y : Gestión educativa
- r : Correlación

2.6 Población, muestra y muestreo

Población.

Arias, (2006). “La población o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. (p.81).

La población está constituida por todos los Directores de las Instituciones Educativas Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla – Callao, dicha población está integrada por

los directores de educación secundaria que en su totalidad suman 41 directores, determinándose que es una población finita.

Muestra.

Hernández et al. (2006). “La Muestra de estudio corresponde a la muestra no probabilística pues según la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni en base a fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas y desde luego, las muestras seleccionadas por decisiones subjetivas tienden a estar sesgadas”. (p.131).

Constituido por una población de 41 directores de las Instituciones Educativas Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla – Callao. Se toma la totalidad de la población como muestra de estudio, de tal manera que el tipo de muestra es no probabilística intencional.

Tamaño de la muestra

La muestra necesaria requerida para el estudio fue de 41 directores de ambos sexos. En la tabla 2 se presenta la distribución de la muestra.

Tabla 2

Muestra de análisis del estudio

Nivel	Nº de directores
Varones	18
Mujeres	23
Total	41

Nota. Fuente: Elaboración propia.

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

2.7.1 Técnicas de recolección de datos

La técnica permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia.

Según Itzel, (2012.) Indica que la técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se le realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación. Cuando la encuesta es verbal se suele hacer uso del método de la entrevista; y cuando la encuesta es escrita se suele hacer uso del instrumento del cuestionario, el cual consiste en un documento con un listado de preguntas, las cuales se les hacen a la personas a encuestar. Una encuesta puede ser estructurada, cuando está compuesta de listas formales de preguntas que se le formulan a todos por igual; o no estructurada, cuando permiten al encuestador ir modificando las preguntas en base a las respuestas que vaya dando el encuestado. Las encuestas se les realizan a grupos de personas con características similares de las cuales se desea obtener información. (p.1).

La técnica que se aplicará será la encuesta que consistirá en recopilar la información en la muestra de estudio.

2.7.2 Instrumentos de recolección de datos

Hernández et al. (2010) el instrumento: “Constituyen los medios naturales, a través de los cuales se hace posible la obtención y archivo de la información requerida para la investigación” (p. 6).

En tal sentido se utilizó dos instrumentos tipo escala para recolectar datos sobre el estilo de liderazgo del director y la gestión educativa como se describe a continuación:

1) Instrumento Escala de Medición de la variable Estilos de Liderazgo

El cuestionario fue tomado de Quispe (2010, p. 173).

El instrumento aplicado es el cuestionario de liderazgo, esta escala evalúa y mide los tres estilos de liderazgo del director: autoritario, democrático y liberal.

Validez y Confiabilidad de la variable Estilos de Liderazgo

El cuestionario sobre los estilos de liderazgo del director está constituidos por 20 ítems. Los estilos autoritario y democrático tienen siete ítems cada uno y el liberal seis. Estos ítems, son enunciados que miden y evalúan los estilos de liderazgo utilizados por los directores de las instituciones educativas públicas de educación secundaria del distrito de Ventanilla- callao,

con 5 alternativas de respuesta en una escala de alternativas de respuestas múltiples, según la siguiente escala: 1.Nunca, 2.Casi Nunca, 3. A Veces, 4. Casi Siempre, 5. Siempre.

Las alternativas de respuestas se ubican en los rangos y niveles siguientes:

Estudio piloto

El estudio piloto tuvo la finalidad de determinar la validez y confiabilidad del instrumento en 20 directores con las mismas características de la muestra de estudio quienes fueron seleccionados al azar y a quienes se les aplicó el cuestionario de Liderazgo para someterla a un proceso de análisis estadístico de sus ítems.

En la Tabla 3 se observan correlaciones que van desde 0.17 hasta 0.731. Se observan correlaciones bajas pero no fueron eliminados ya que el valor del coeficiente Alfa disminuiría.

Tabla 3

Análisis de ítems de los estilos de liderazgo

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Item1	,113	,789
Item2	,017	,793
Item3	,153	,802
Item4	,078	,790
Item5	,289	,777
Item6	,000	,784
Item7	,483	,763
Item8	,478	,763
Item9	,433	,767
item10	,488	,763
item11	,321	,774
Item12	,335	,773
Item13	,628	,752
Item14	,682	,751
Item15	,509	,761
Item16	,591	,755
Item17	,304	,776
Item18	,731	,744
Item19	,233	,781
Item20	,112	,784

Seguidamente, se calculó la confiabilidad de consistencia interna del instrumento, mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, cuyos resultados se aprecian en la Tabla 4. Se observa el coeficiente Alfa de la variable y del instrumento en su totalidad es de 0,782, están por encima de 0.70; es decir, dentro de los valores esperados, por lo tanto, se considera al instrumento confiable.

Tabla 4

Resultados del analisis de confiabilidad de la variable Estilos de Liderazgo

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,782	20

Ficha técnica: Estilo de Liderazgo.

Nombre del instrumento	Estilos de Liderazgo
Autor Original	Tomado de Quispe (2010) p. 173
Adaptación	Irma Cuba Lucio (2016)
Tipo de Instrumento	Cuestionario
Objetivo	Determina los estilos de liderazgo de los directores de instituciones educativas Dimensiones que mide: 1. Liderazgo autoritario 2. Liderazgo democrático 3. Liderazgo liberal (laissez Faire)
Duración del cuestionario	20 minutos aproximadamente
Población	Directores de las IIEE Públicas del distrito de Ventanilla-Callao
Número de ítem	20 para las tres dimensiones
Aplicación	Directa
Normas de aplicación	El Director marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere evaluado respecto lo observado.
Confiabilidad	La prueba sometida a confiabilidad con el alfa de Cronbach mostró un coeficiente de 0.782 lo que indica que dicho instrumento es confiable
Calificación	Uso de escala ordinal: 1: Nunca 2: Casi Nunca 3: A veces 4: Casi Siempre 5: Siempre

Instrumento Escala de Medición para la variable Gestión educativa

El cuestionario fue tomado de Rodriguez (2012, p. 216).

El instrumento aplicado es el cuestionario de Gestión educativa, esta escala evalúa y mide las dimensiones de la gestión educativa : Pedagógica-Curricular, Administrativa, Organizativa y Comunitaria-Participación Social.

Validez y Confiabilidad de la variable Gestión educativa

El cuestionario sobre la Gestión educativa está constituidos por 20 ítems, dividido en cuatro partes de acuerdo a su primera dimensión Pedagógica-Curricular y Organizativa tienen cinco ítems cada uno, el Administrativa y Comunitaria-Participación Social tienen cinco ítems cada uno. Estos ítems, son enunciados que miden y evalúan las dimensiones de la gestión educativa aplicados en las instituciones educativas públicas de educación secundaria de la UGEL de Ventanilla- callao, con 5 alternativas de respuesta en una escala de alternativas de respuestas múltiples, según la siguiente escala: 1. Nunca, 2. Casi Nunca, 3. A Veces, 4. Casi Siempre, 5. Siempre.

Las alternativas de respuestas se ubican en los rangos y niveles siguientes:

Estudio piloto

El estudio piloto tuvo la finalidad de determinar la validez y confiabilidad del instrumento en 20 directores con las mismas características de la muestra de estudio quienes fueron seleccionados al azar y a quienes se les aplicó el cuestionario gestión educativa para someterla a un proceso de análisis estadístico de sus ítems.

En la Tabla 5 se observan correlaciones que van desde 0.221 hasta 0.639. Se observan correlaciones superiores a 0.20 por los que no se eliminaron del instrumento y se respaldan en los valores del coeficiente Alfa.

Tabla 5
Análisis de ítems de gestión educativa

	Correlación	Alfa de Cronbach
b1	,348	,871
b2	,221	,874
b3	,305	,874
b4	,633	,860
b5	,460	,867
b6	,780	,854
b7	,639	,860
b8	,447	,867
b9	,513	,865
b10	,578	,863
b11	,342	,870
b12	,281	,873
b13	,634	,860
b14	,392	,869
b15	,453	,867
b16	,491	,866
b17	,411	,868
b18	,445	,867
b19	,527	,865
b20	,612	,861

Seguidamente, se calculó la confiabilidad de consistencia interna del instrumento, mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, cuyos resultados se aprecian en la Tabla 6. Se observa el coeficiente Alfa de la variable y del instrumento en su totalidad es de 0,872, están por encima de 0.70; es decir, dentro de los valores esperados, por lo tanto, se considera al instrumento confiable.

Tabla 6
Resultados del análisis de confiabilidad de la variable Gestión educativa

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,872	20

Ficha Técnica del Instrumento de la Variable Gestión educativa.

Nombre del instrumento	Gestión educativa
Autor Original	Tomado de Rodriguez (2012) p. 216
Adaptación	Irma Cuba Lucio (2016)
Tipo de Instrumento	Cuestionario

Objetivo	Determina la Gestión educativa de las instituciones educativas Dimensiones que mide: 1. Pedagógico-Curricular 2. Administrativo 3. Organizativa 4. Comunitaria-Participación Social
Duración del cuestionario	20 minutos aproximadamente
Población	Directores de las IIEE Públicas del distrito de Ventanilla-Callao
Número de ítem	20 para las cuatro dimensiones
Aplicación	Directa
Normas de aplicación	El Director marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere evaluado respecto lo observado.
Confiabilidad	La prueba sometida a confiabilidad con el alfa de Cronbach mostró un coeficiente de 0.872 lo que indica que dicho instrumento es confiable
Calificación	Uso de escala ordinal: 1: Nunca 2: Casi Nunca 3: A veces 4: Casi Siempre 5: Siempre

2.8 Método de análisis de datos

Para el análisis de datos se empleó el programa estadístico SPSS, versión 21.0, con el cual se realizaron los siguientes análisis:

- Frecuencias y porcentajes, para la descripción de variables.
- Prueba de Kolmogorov-Smirnov para determinar si los datos se aproximan a una distribución normal y elegir el tipo de estadística adecuada (paramétrica o no paramétrica).
- La Prueba no paramétrica del correlación Rho Spearman se utiliza para establecer el grado de correlación entre las variables y se utilizó en este trabajo ya que en el conjunto de datos se usan los rangos en lugar de los valores originales, c las variables están en una escala ordinal y se calcula de la siguiente manera:

III. Resultados

3.1 Descripción de resultados

Se analizaron, discutieron e interpretaron los resultados alcanzados en el proceso de recolección de la información, con lo cual se establecieron las conclusiones y recomendaciones producto del análisis de los resultados.

3.1.1 Descripción del estilo de liderazgo autoritario

En la tabla 7, tabla 8 y figura 10 se observa que del total de los directores encuestados que trabajaron en las instituciones educativas públicas de educación secundaria del Distrito de Ventanilla, muestran que el estilo de liderazgo autoritario del director es aceptado en un 59% en la escala a veces, donde los directores afirman que a veces toman decisiones verticales para la solución de los problemas de la institución educativa y este resultado es congruente con la responsabilidad que asume en el resultado de su toma de decisiones. Asimismo respecto al control de personal, su consideración que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes en la institución y en la exigencia de su personal a sus órdenes es en la escala a veces. in embargo el nivel de desconfianza del director respecto a que si los docentes pueden guiarse a sí mismo es casi siempre y es congruente con el procedimiento de las nuevas ideas de los docentes salga a la luz, imponiendo las suyas.

Tabla 7

Descripción de estilo de Liderazgo Autoritario de acuerdo a los indicadores

Escala Indicadores	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Decisión vertical.	2	4	6	15	33	81	0	0	0	0
Responsabilidad en la toma de decisiones	2	4	4	11	33	81	2	4	0	0
Control al subalterno	5	12	8	19	25	62	3	8	0	0
Toma de decisiones	5	12	6	15	28	69	2	4	0	0
Estima a sus subalternos	4	11	19	46	14	35	2	4	2	4
Valoración del pedido de sus subalternos	7	6	14	35	20	50	0	0	0	0
Impedimento a los aportes de sus subalternos	3	8	20	50	15	36	3	8	0	0
TOTAL	4	8	11	28	24	59	2	4	0.28	1

Tabla 8

Descripción del estilo de Liderazgo Autoritario

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	8
Casi siempre	11	28
A veces	24	59
Casi nunca	2	4
Nunca	0,28	1
Total	41	100

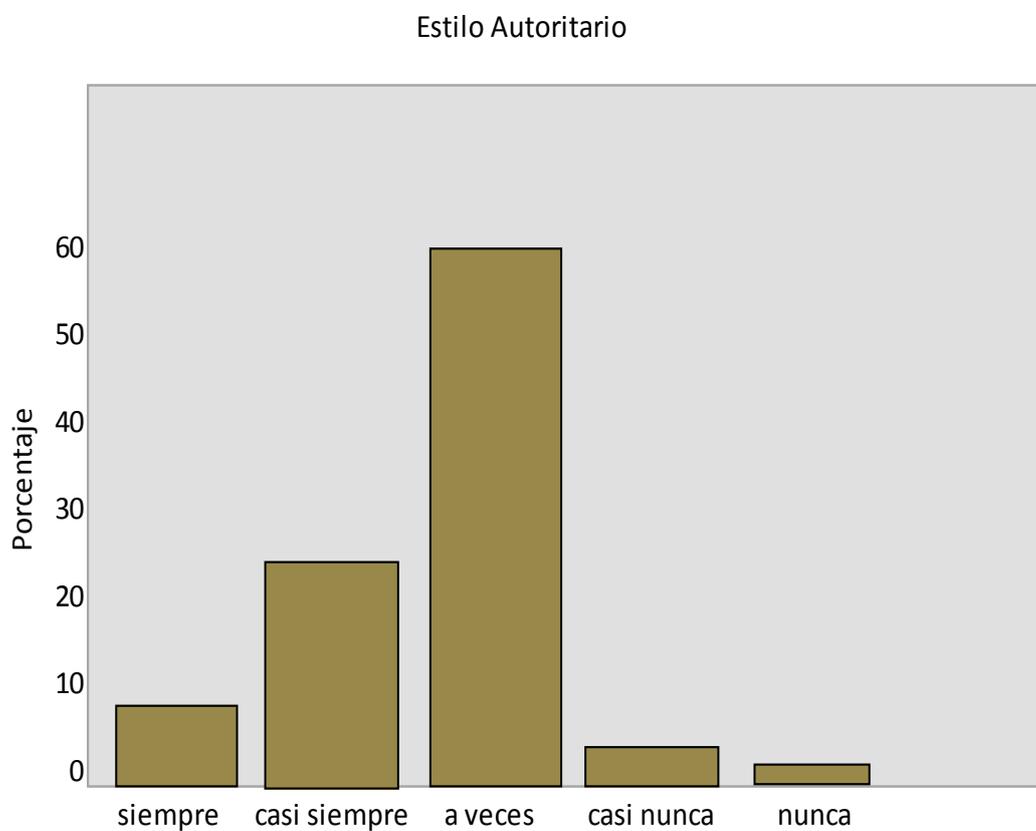


Figura 10. Estilo de Liderazgo Autoritario

En atención a estos resultados se observa que para los directores existe una Mediana tendencia al ejercicio de un estilo de liderazgo autoritario en las instituciones educativas públicas de educación secundaria del Distrito de Ventanilla.

3.1.2 Descripción del estilo de liderazgo democrático

En la tabla 9, tabla 10 y figura 11 se observa que del total de los directores encuestados que trabajaron en las instituciones educativas públicas de educación secundaria del Distrito de Ventanilla, muestran que el estilo de liderazgo democrático del director es aceptado en un 47% en la escala a veces, donde los directores afirman que casi siempre se ocupan y confían en la capacidad de su personal y fomenta el respeto entre sus docentes. Sin embargo, en la asignación de responsabilidades, su permisión para que los docentes participen con libertad en la toma de decisiones en beneficio de la institución, su gestión con instituciones locales para conseguir apoyo fue en escala a veces y esto es congruente con la aceptación de las ideas que los docentes aportan para el logro de objetivos institucionales, también en una escala a veces.

Según los resultados se observa que para los directores existe una mediana tendencia al ejercicio de un estilo de liderazgo democrático, porque permiten a veces la participación de los docentes en la toma de decisiones en las instituciones educativas públicas de educación secundaria del Distrito de Ventanilla.

Tabla 9

Descripción de estilo de Liderazgo Democrático de acuerdo a los indicadores

Escala Indicadores	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Preocupación por su personal	0	0	22	54	14	34	3	8	2	4
Confianza en la capacidad de su personal	0	0	29	73	8	19	2	4	2	4
Asignación de responsabilidades al personal	0	0	8	19	29	73	2	4	2	4
Toma decisiones compartidas	0	0	12	31	24	58	3	7	2	4
Acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico	0	0	12	31	24	58	3	7	2	4
Aceptación de aportes de su personal	0	0	17	42	22	54	0	0	2	4
Fomento de confianza del personal	0	0	25	61	13	31	0	0	3	8
TOTAL	0	0	18	44	19	47	1.8	4	2.1	5

N= 41 Fuente: Elaboración propia

Tabla 10

Descripción del estilo de Liderazgo Democrático

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	18	44
A veces	19	47
Casi nunca	1,8	4
Nunca	2,1	5
Total	41	100

Nota. Fuente: Elaboración propia en base al SPSS-21.0

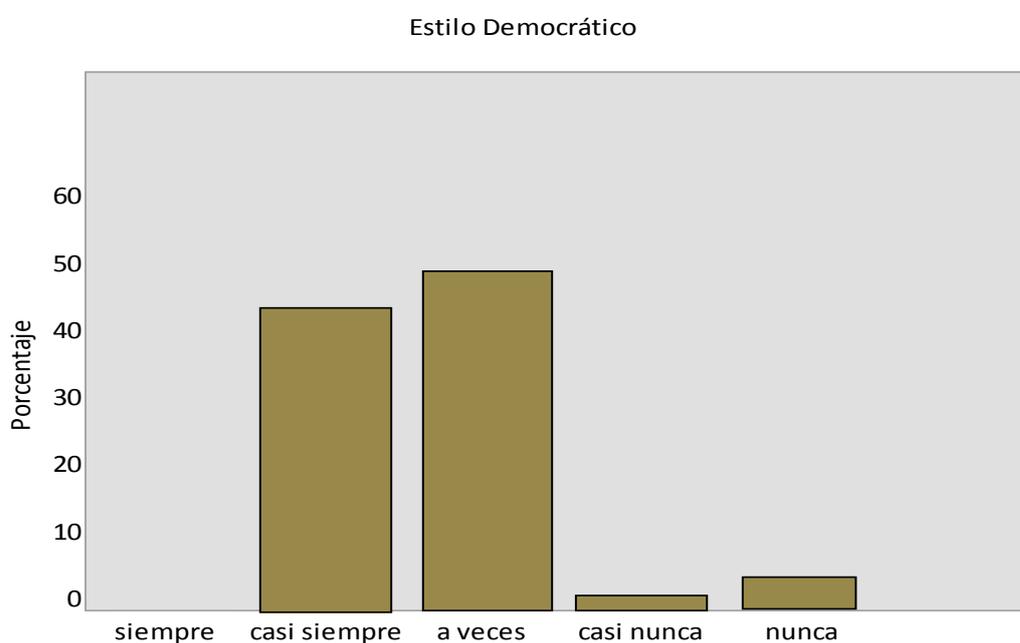


Figura 11. Estilo de liderazgo democrático

3.1.3 Descripción del estilo de liderazgo liberal

En la tabla 11, tabla 12 y figura 12, se observa que del total de los directores encuestados que trabajaron en las instituciones educativas públicas de educación secundaria del Distrito de Ventanilla, muestran que el estilo de liderazgo liberal del director es aceptado en un 50% en la escala *a veces*, donde los directores afirman que *a veces* demuestran preocupación por el desempeño de su personal, evade su responsabilidad cuando los docentes, proporciona información solo cuando los docentes lo solicitan. Se observa que para los directores existe una tendencia mediana al ejercicio de un estilo de liderazgo liberal, porque *a veces* delega

libertad absoluta a los docentes, tanto en las decisiones pedagógicas como las responsabilidades cívicas con el alumnado y la comunidad.

Tabla 11

Descripción de estilo de Liderazgo Liberal de acuerdo a los indicadores

Escala Indicadores	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Preocupación por la tarea de su personal	2	4	14	34	20	50	2	4	3	8
Intromisión al trabajo del grupo	2	4	17	42	17	42	2	4	3	8
Evasión de responsabilidades	2	4	17	42	17	42	2	4	3	8
Accesibilidad de información	0	0	17	42	19	46	3	8	2	4
Delegaciones de responsabilidades	0	0	17	42	20	50	2	4	2	4
Aceptación del trabajo de sus subalternos	2	4	8	19	29	73	0	0	2	4
TOTAL	1	3	15	37	20	50	2	4	3	6

Tabla 12

Descripción del estilo de Liderazgo Liberal

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	3
Casi siempre	15	37
A veces	20	50
Casi nunca	2	4
Nunca	3	6
Total	41	100

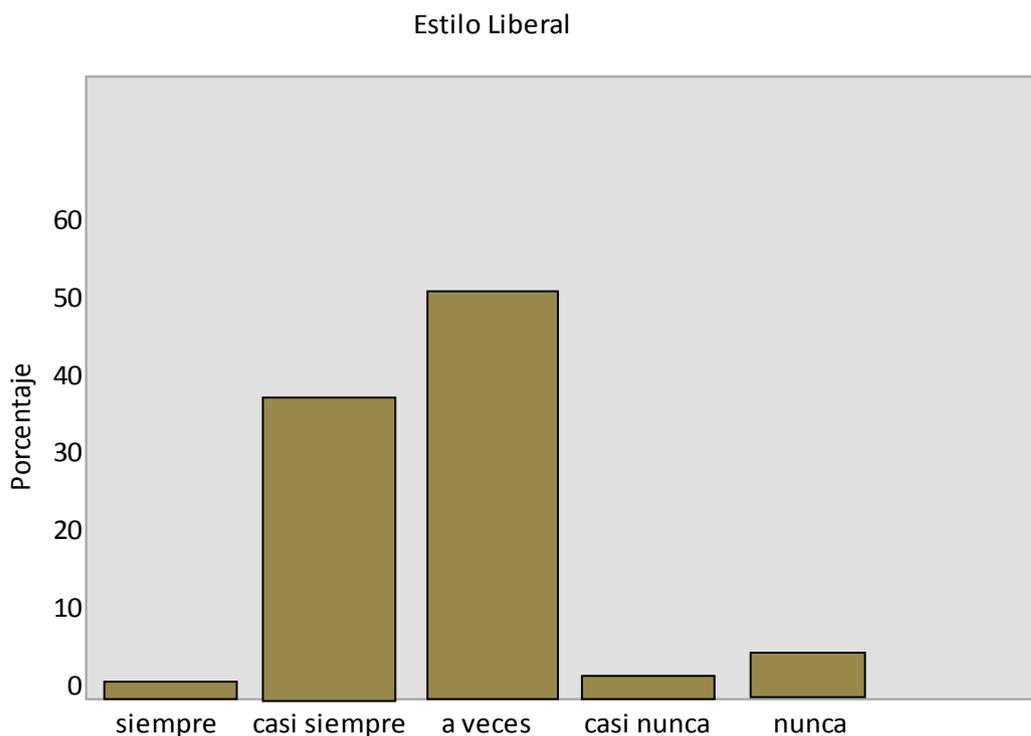


Figura 12. Estilo de liderazgo liberal

3.1.4 Descripción del estilo de liderazgo

En la tabla 13 y figura 13 se observa los resultados generales para el estilo de liderazgo del director, muestran que la inclinación de los encuestados es hacia el estilo autoritario con un 59% en la escala A veces, correspondiendo al mayor porcentaje en comparación con los demás estilos del liderazgo. En consecuencia, se asume que los directores de las instituciones educativas públicas de educación secundaria del Distrito de Ventanilla, tiene una mediana tendencia a ejercer un estilo de liderazgo autoritario en su gestión.

Tabla 13

Resultados Generales de los estilos de Liderazgo ejercido por el Director

	Autoritario		Democrático		Liberal	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	4	8	0	0	1	3
Casi siempre	11	28	18	44	15	37
A veces	24	59	19	47	20	50
Casi nunca	2	4	2	4	2	4
Nunca	0	1	2	5	3	6
Total	41	100	41	100	41	100

Nota. Fuente: Elaboración propia en base al SPSS-21.0

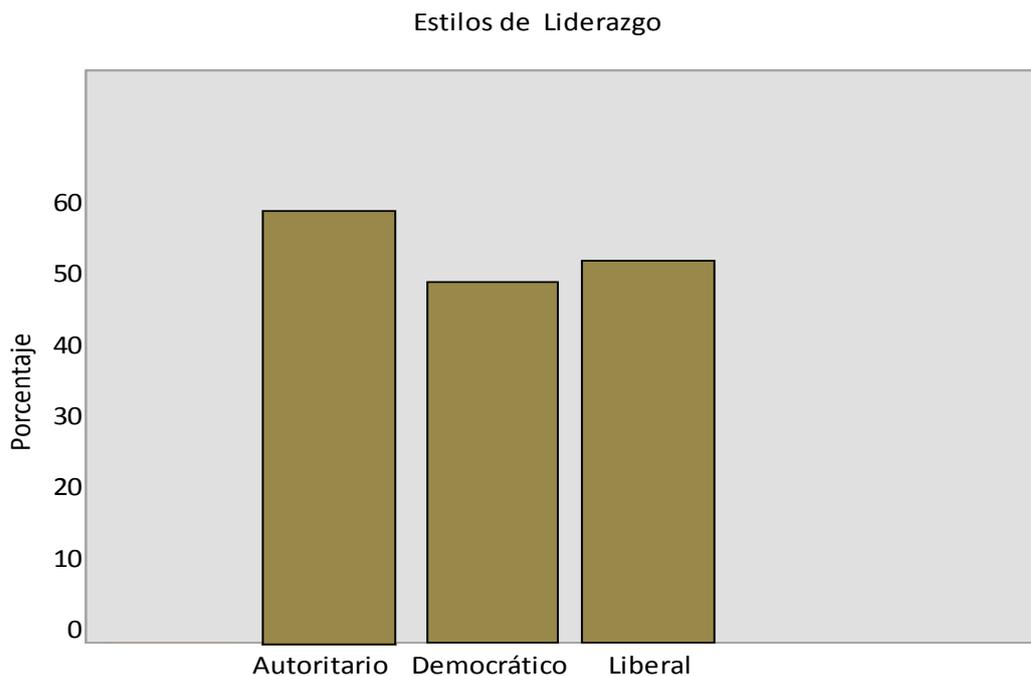


Figura 13. Estilos de liderazgo

3.1.5 Descripción de la dimensión Pedagogía curricular de Gestión educativa

En la tabla 14 y tabla 15 y figura 14 se observa que del total de los directores encuestados que trabajaron en las instituciones educativas públicas de educación secundaria del Distrito de Ventanilla, muestran que la dimensión pedagógica curricular presente en la Gestión educativa es aceptado en un 68% en la escala casi siempre, donde los directores afirman que realizan la gestión del currículo con el propósito de conocer y contextualizar los contenidos curriculares. Asimismo promocionan cambios pedagógicos institucionales, en base a los resultados de la práctica docente. Por lo tanto se observa que para los directores existe una tendencia alta al desarrollo de la dimensión pedagógica curricular en la gestión educativa, para optimizar el desempeño de todos los actores involucrados y así mejorar la calidad de la educación. El monitoreo de indicadores les proporciona información relevante y comprensible con la finalidad diagnóstica para facilitar una estrategia de cambio.

Tabla 14

Descripción de la dimensión Pedagógica-Curricular de acuerdo a los indicadores

Escala	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Gestión del currículo	17	41	24	59	0	0	0	0	0	0
Promoción de Cambios Pedagógicos	10	24	31	76	0	0	0	0	0	0
Monitoreo de Indicadores Educativos	13	32	28	68	0	0	0	0	0	0
TOTAL	13	32	28	68						

Tabla 15

Descripción de la dimensión Pedagógica-Curricular

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	32
Casi siempre	28	68
A veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	41	100

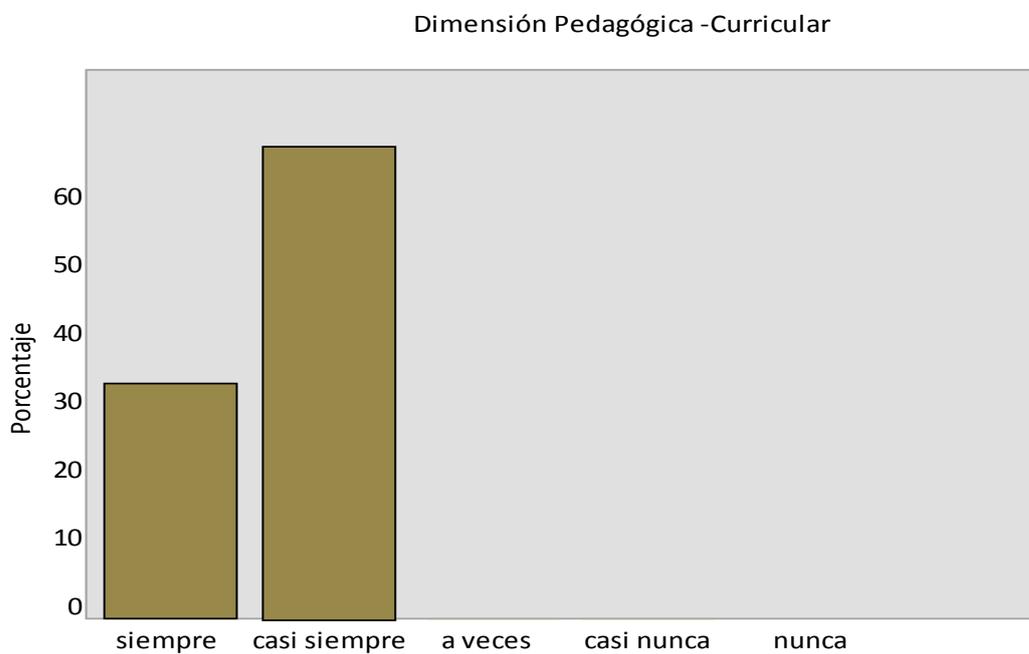


Figura 14. Dimensión pedagógica curricular

3.1.6 Descripción de la dimensión administrativa de Gestión educativa

En la tabla 16 y tabla 17 y figura 15, se observa que del total de los directores encuestados que trabajaron en las instituciones educativas públicas de educación secundaria del Distrito de Ventanilla, muestran que la dimensión administrativa presente en la gestión educativa es aceptado en un 79% en la escala casi siempre, donde los directores afirman que toman decisiones acertadas que interpretan las necesidades e intereses del colectivo escolar.

Los datos obtenidos permitieron constatar que los directores consideran que la tendencia al desarrollo de la dimensión administrativa de la gestión educativa es alta, ya que lo miembros de la organización educativa participan directa e indirectamente en la toma de decisiones, los directores expresaron que la elaboración del plan institucional se diseña en atendiendo las necesidades específicas de la educación y busca ser compatible con la dinámica social, vinculando las tareas laborales que se realizan en la institución para para alcanzar los objetivos institucionales.

Tabla 16

Descripción de la dimensión Administrativa de acuerdo a los indicadores

Escala Indicadores	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Acertada Toma de Decisiones	10	24	31	76	0	0	0	0	0	0
Investigación Institucional oportuna.	6	14	35	86	0	0	0	0	0	0
Elaboración del Plan Institucional	10	24	31	76	0	0	0	0	0	0
TOTAL	9	21	32	79						

Tabla 17

Descripción de la dimensión Administrativa

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	21
Casi siempre	32	79
A veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	41	100

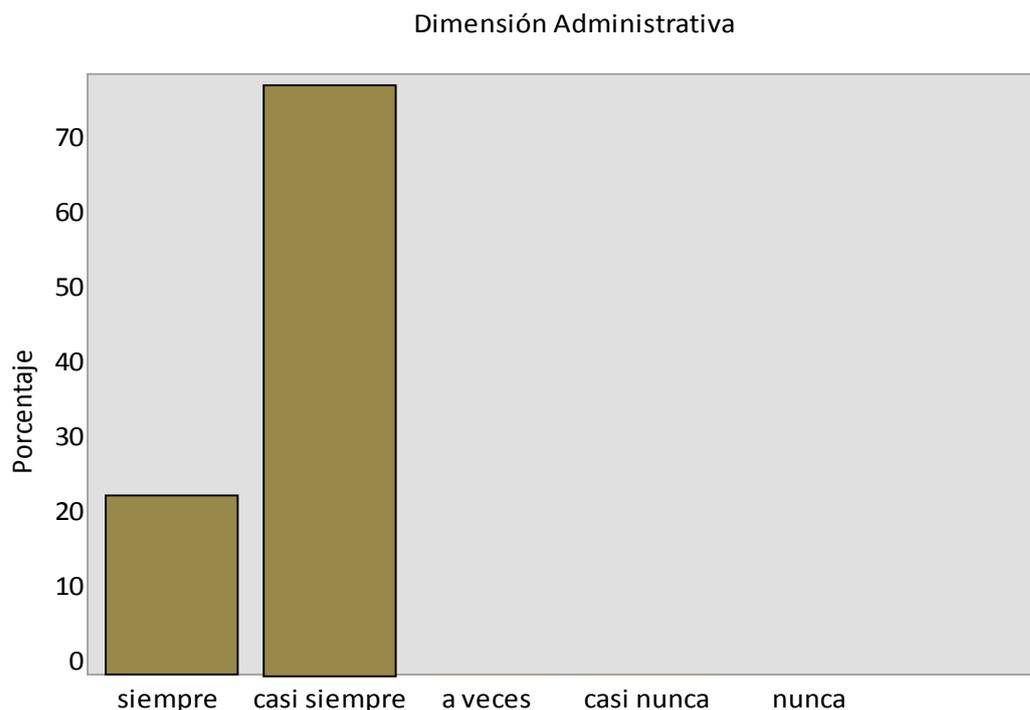


Figura 15. Dimensión administrativa

3.1.7 Descripción de la dimensión organizativa de Gestión educativa

En la tabla 18, tabla 19 y figura 16, se observa que del total de los directores encuestados que trabajaron en las instituciones educativas públicas de educación secundaria del Distrito de Ventanilla, muestran que la dimensión organizativa presente en la Gestión educativa es aceptado en un 71% en la escala casi siempre, donde los directores afirman una jerarquía de mando; expresan que casi siempre efectúan una adecuación del recurso humano a la organización, afirma que casi siempre toma como referencia las concepciones ideológicas, y manifiesta que casi siempre desempeña de forma representativa la función directiva.

La dimensión organizativa de la gestión educativa en las instituciones educativas públicas de educación secundaria del Distrito de Ventanilla, según los encuestados, tiene una alta tendencia a su desarrollo.

Tabla 18

Descripción de la dimensión Organizativa de acuerdo a los indicadores

Escala	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
División estructural de funciones.	11	27	30	73	0	0	0	0	0	0
Adecuación del Recurso Humano	13	32	28	68	0	0	0	0	0	0
Incidencia de Concepciones ideológica	11	27	30	73	0	0	0	0	0	0
Desempeño representativo de la función directiva	0	0	29	71	12	29	0	0	0	0
TOTAL	9	22	29	71	3	7	0	0	0	0

Tabla 19

Descripción de la dimensión Organizativa

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	22
Casi siempre	29	71
A veces	3	7
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	41	100

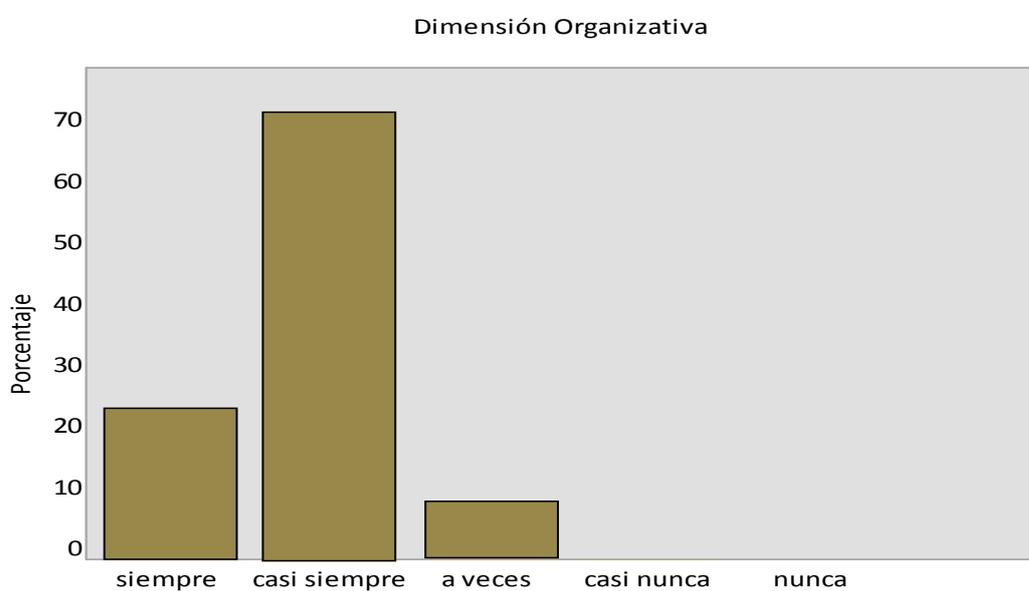


Figura 16. Dimensión organizativa

3.1.8 Descripción de la dimensión comunitaria y participación social de Gestión educativa

En la tabla 20, tabla 21 y figura 17, de acuerdo al análisis de los resultados acerca de la dimensión comunitaria y participación social en la Gestión educativa refleja un 82% de aceptación en la escala Siempre, donde los directores afirman siempre conforman de manera oportuna la asociación de padres y representantes, Así como expresan que Siempre promueve la articulación escuela-familia-comunidad a fin de mejorar los resultados educativos, y que Siempre propicia la participación de las redes sociales del entorno.

Al interpretar los resultados obtenidos, se puede decir que los directores opinan que existe una tendencia muy alta al desarrollo de la dimensión comunitaria y de participación social de la gestión educativa de las instituciones educativas públicas de educación secundaria del Distrito de Ventanilla-Callao. Así mismo, la población encuestada afirma que se promueve la articulación de escuela-familia-comunidad. De igual manera, opinan que se propicia la participación de las redes sociales del entorno educativo, en correspondencia con las políticas intersectoriales del Estado y los planes de desarrollo.

Tabla 20

Descripción de la dimensión Comunitaria-Participación Social de acuerdo a los indicadores

Escala Indicadores	Siempre		Casi Siempre		Aveces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Conformación de la Asociación de Padres y Representantes.	32	78	9	22	0	0	0	0	0	0
Articulación Escuela- Familia-Comunidad.	32	78	9	22	0	0	0	0	0	0
Participación de las Redes Sociales del Entorno	36	89	5	11	0	0	0	0	0	0
TOTAL	33	82	8	18	0	0	0	0	0	0

Tabla 21

Descripción de la dimensión Comunitaria- Participación Social

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	33	82
Casi siempre	8	18
A veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	41	100

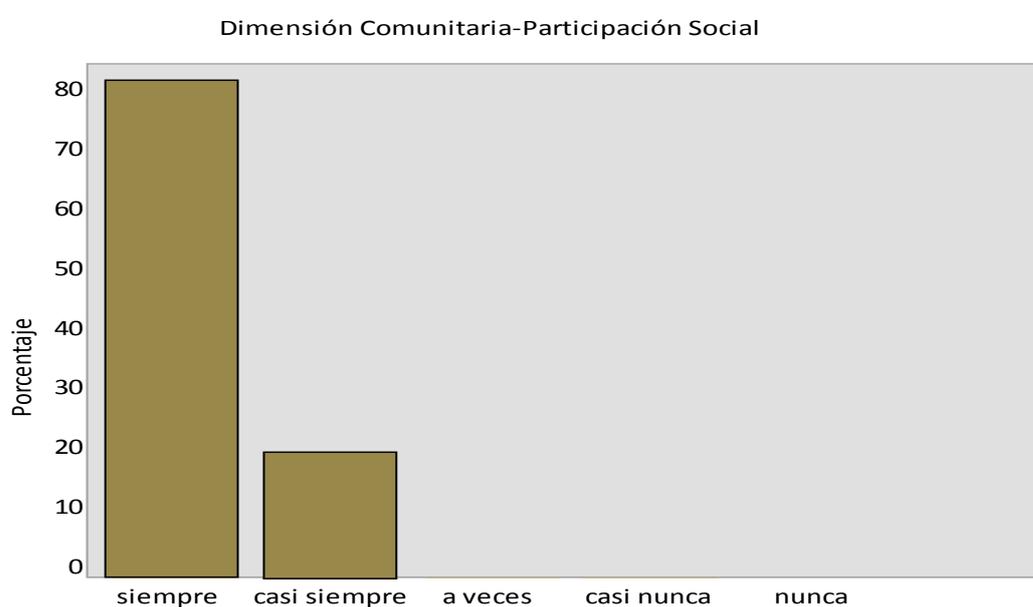


Figura 17. Dimensión comunitaria y participación social

3.1.8 Descripción de la dimensión comunitaria y participación social de Gestión educativa

En la tabla 22 y figura 18 se observa los resultados generales para la variable Dimensiones de la Gestión educativa , los directores se inclinan hacia el desarrollo de la Dimensión Comunitaria- Participación Social, con un 82% observándose que obtuvo el mayor porcentaje en comparación con las demás dimensiones de la variable. Estos datos generales para esta variable, reflejan que en las instituciones educativas públicas de educación secundaria del Distrito de Ventanilla-Callao se desarrolla, con una tendencia Muy Alta, la dimensión Comunitaria-Participación Social, según la opinión de los directores encuestados.

Tabla 22

Resultados Generales sobre las dimensiones presentes en la Gestión Educativa

	Pedagógico		Administrativa		Organizativa		Comunitaria	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	13	32	9	21	9	22	33	82
Casi siempre	28	68	32	79	29	71	8	18
A veces	0	0	0	0	3	7	0	0
Casi nunca	0	0	0	0	0	0	0	0
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	41	100	41	100	41	100	41	100

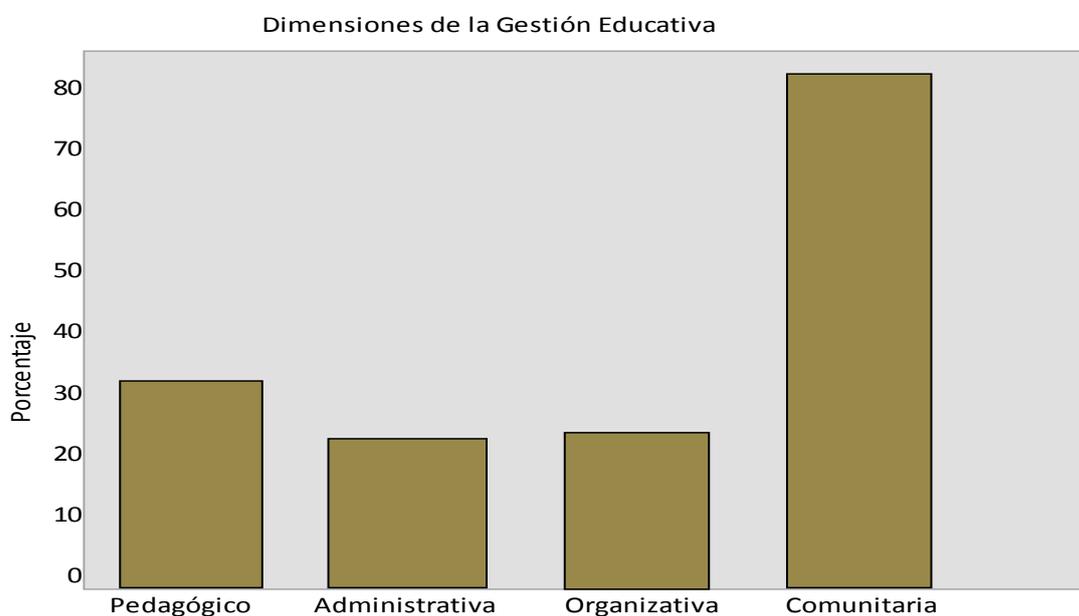


Figura 18. Dimensiones de gestión educativa

3.2 Contrastación de hipótesis

Hipótesis específica 1

H0: No Existe relación entre los estilos de liderazgo autoritario y la Gestión educativa en los directivos pedagógicos de las Instituciones Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla.

H1: Existe relación entre los estilos de liderazgo autoritario y la Gestión educativa en los directivos pedagógicos de las Instituciones Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla.

Regla teórica para toma de decisión

Si, P. valor < 0.05 se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1)

Si, P. valor > 0.05 se acepta la hipótesis nula (H0) y se rechaza la hipótesis alterna (H1)

En la tabla 23 se presentan los resultados para contrastar la hipótesis específica 1: Existe relación entre los estilos de liderazgo autoritario y la Gestión educativa en los directivos pedagógicos de las Instituciones Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla. Se obtuvo un coeficiente de correlación muy baja de $r= 0.640^*$, con una $p=0.000$ ($p < .05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una correlación directa y significativa entre liderazgo autoritario y gestión educativa; es decir a mayor liderazgo autoritario mayor gestión educativa.

Tabla 23
Correlación de Spearman entre liderazgo autoritario y gestión educativa

			Liderazgo autoritario	Gestión educativa
Rho de Spearman	Liderazgo autoritario	Coefficiente de correlación	1,000	,640*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	41	41
	Gestión educativa	Coefficiente de correlación	,640*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	41	41

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Hipótesis específica 2:

H0: No Existe relación entre los estilos de liderazgo democrático y gestión educativa en los directivos pedagógicos de las Instituciones Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla.

H2: Existe relación entre los estilos de liderazgo democrático y la gestión educativa en los directivos pedagógicos de las Instituciones Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla.

Regla teórica para toma de decisión

Si, $P. \text{ valor} < 0.05$ se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_2)

Si, $P. \text{ valor} > 0.05$ se acepta la hipótesis nula (H_0) y se rechaza la hipótesis alterna (H_2)

En la tabla 24 se presentan los resultados para contrastar la hipótesis específica 2: Existe relación entre los estilos de liderazgo democrático y la gestión educativa en los directivos pedagógicos de las Instituciones Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla. Se obtuvo un coeficiente de correlación muy baja de $r= 0.467^*$, con una $p=0.000$ ($p < .05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una correlación directa y significativa entre liderazgo democrático y gestión educativa; es decir a mayor liderazgo democrático mayor gestión educativa.

Tabla 24
Correlación de Spearman entre estilo de liderazgo democrático y gestión educativa

			Liderazgo democrático	Gestión educativa
Rho de Spearman	Liderazgo democrático	Coefficiente de correlación	1,000	,467*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	41	41
	Gestión educativa	Coefficiente de correlación	,467	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	41	41

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Hipótesis específica 3:

H0: No Existe relación entre los estilos de liderazgo liberal y gestión educativa en los directivos pedagógicos de las Instituciones Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla.

H3: Existe relación entre los estilos de liderazgo liberal y la gestión educativa en los directivos pedagógicos de las Instituciones Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla.

Regla teórica para toma de decisión

Si, $P. \text{ valor} < 0.05$ se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_3)

Si, $P. \text{ valor} > 0.05$ se acepta la hipótesis nula (H_0) y se rechaza la hipótesis alterna (H_3)

En la tabla 25 se presentan los resultados para contrastar la hipótesis específica 3: Existe relación entre los estilos de liderazgo liberal y la gestión educativa en los directivos pedagógicos de las Instituciones Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla. Se obtuvo un coeficiente de correlación muy baja de $r = 0.467^*$, con una $p = 0.000$ ($p < .05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una correlación directa y significativa entre liderazgo liberal y gestión educativa; es decir a mayor liderazgo liberal mayor gestión educativa.

Tabla 25
Correlación de Spearman entre estilo de liderazgo liberal y gestión educativa

			Liderazgo liberal	Gestión educativa
Rho de Spearman	Liderazgo liberal	Coefficiente de correlación	1,000	,668*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	41	41
	Gestión educativa	Coefficiente de correlación	,668	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	41	41

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

IV. Discusión

Discusión de resultados

Se presentan los resultados para contrastar la hipótesis Específica 1: Existe relación entre el estilo de liderazgo autoritario y la gestión educativa en los directivos pedagógicos de las Instituciones Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla. Existe relación significativa y directa entre el estilo de liderazgo autoritario y gestión educativa de los directores de las IIEE Públicas del Distrito de Ventanilla-Callao. Se obtuvo un coeficiente de correlación de $r=0.640$, con una $p=0.000$ ($p < 0.05$), con el cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede afirmar que existe relación entre el estilo de liderazgo autoritario y la gestión educativa en los directivos pedagógicos de las Instituciones Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla. Este estilo de liderazgo se relaciona con la gestión educativa de las instituciones educativas públicas estos hallazgos coinciden con Bazán (2007) encontró que los intereses de los docentes, padres de familia, alumnos y sociedad, carecen de habilidades sociales en los directivos son escasamente favorables. No solucionan conflictos, tampoco promueven lazos de amistad, influyen en el grado de satisfacción de la labor diaria del docente trayendo como consecuencia una labor educativa regular este tipo de gestión conlleva a un peligro latente de rompimiento de relaciones y un clima institucional poco favorable hecho que nos indica que existe relación entre el estilo de liderazgo autoritario del director y la gestión educativa de las IIEE.

Se presentan los resultados para contrastar la hipótesis 2: Existe relación entre el estilo de liderazgo democrático y la gestión educativa en los directivos pedagógicos de las Instituciones Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla. Existe relación significativa y directa entre el estilo de liderazgo democrático y gestión educativa de los directores de las IIEE Públicas del Distrito de Ventanilla-Callao. Se obtuvo un coeficiente de correlación de $r=0.467$ con una $p=0.000$ ($p < 0.05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe relación entre el estilo de liderazgo democrático y la gestión educativa en los directivos pedagógicos de las Instituciones Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla. Este estilo de liderazgo se relaciona con la gestión educativa porque su nivel de confianza en la capacidad de los docentes, asignación de responsabilidades, nivel de toma de decisiones compartidas y capacidad de escucha para aceptar ideas nuevas siempre que sean posibles y prácticas, responden a un estilo de liderazgo que se relaciona con la gestión educativa, en el autoestima del docente, su interés

por la necesidad y problemas de la institución educativa, toma de decisiones, su preocupación y comprensión por los problemas de los alumnos, flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y de sentimiento de los alumnos, la capacidad de escucha y asesoría, hecho que nos indica que existe relación entre el estilo de liderazgo democrático y la Gestión educativa en los directivos pedagógicos de las Instituciones Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla. Una correlación significativa y directa entre liderazgo democrático y gestión educativa; es decir a mayor liderazgo democrático, mayor gestión educativa. Estos hallazgos encuentran relación con Thime (2006) obtuvo resultados exitosos en el campo educativos resultados de desempeño en las variables de eficacia técnica de gestión, logro académico solo con carisma, evalúa la eficiencia de los establecimientos de educación primaria en Chile y busca una explicación de los diferenciales de desempeño a través del liderazgo transformacional ejercido por el Director de la escuela.

Así lo indica Gonzales en su tesis *Influencia de la acción gerencial del director de Educación Básica* en la participación docente, señalando que el estilo democrático de liderazgo permite un alto porcentaje en el índice de su participación de los docentes, tanto en la planeación como en la ejecución de las diferentes actividades de la organización. Y, White, Lippit, Lewin en la revista de psicología social *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*, señalando, que el liderazgo democrático se desarrollara vínculos de amistades en los grupos y relaciones cordiales entre ellos. El líder y los subordinados establecen comunicación espontánea, franca y cordial. El trabajo demuestra un ritmo suave y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausenta. Con este estilo existe un claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal en un clima de satisfacción. La producción del trabajo no es en cantidad pero si en calidad.

Se presentan los resultados para contrastar la hipótesis 3: Existe relación entre el estilo de liderazgo liberal y la gestión educativa en los directivos pedagógicos de las Instituciones Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla. Existe relación significativa y directa entre el estilo de liderazgo liberal y gestión educativa de los directores de las IIEE Públicas del Distrito de Ventanilla-Callao. Se obtuvo un coeficiente de correlación de $r=0.668$ con una $p=0.000$ ($p < 0.05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe relación entre el estilo de liderazgo liberal y la

gestión educativa en los directivos pedagógicos de las Instituciones Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla. Este estilo de liderazgo se relaciona con la gestión educativa, respecto a estos hallazgos coinciden con Pedraja y Rodríguez (2004) reportaron que el estilo de liderazgo participativo y el estilo de liderazgo colaborativo se relaciona de modo positivo sobre la eficacia en las organizaciones públicas. El estilo de liderazgo instrumental se relaciona de modo negativo sobre la eficacia en las organizaciones públicas.

Existe relación entre los estilos de liderazgo y la gestión educativa de las Instituciones Públicas Secundaria del Distrito de Ventanilla. Existe relación significativa y directa entre los estilos de liderazgo de los directores y la gestión educativa de las IIEE Públicas del Distrito de Ventanilla-Callao. Se obtuvo un coeficiente de correlación de $r=0.190$ con una $p=0.035$ ($p < 0.05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe relación entre los estilos de liderazgo y la gestión educativa de las Instituciones Públicas Secundaria del Distrito de Ventanilla.

Se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: Existe relación entre los estilos de liderazgo y la gestión educativa de las Instituciones Públicas Secundaria del Distrito de Ventanilla. Existe relación significativa y directa entre los estilos de liderazgo de los directores y la gestión educativa de las IIEE Públicas del Distrito de Ventanilla-Callao. Se obtuvo un coeficiente de correlación de $r=0.190$ con una $p=0.035$ ($p < 0.05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe relación entre los estilos de liderazgo y la gestión educativa de las Instituciones Públicas Secundaria del Distrito de Ventanilla.

Al respecto estos hallazgos coinciden con MiddleHurst (2012) reportó que, quien ofrece una visión general de la investigación en mayor liderazgo y gestión de la educación. Se destaca el desarrollo de la investigación específica en contextos de educación superior, así como la relación entre la investigación en la gestión ciencias en general en el que investigadores de educación superior, profesionales y responsables políticos han elaborado, no siempre con consecuencias beneficiosas.

V. Conclusiones

Conclusiones

- Primera: Existe relación entre el estilo de liderazgo autoritario y la gestión educativa de las Instituciones Públicas Secundaria del Distrito de Ventanilla. Se obtuvo un coeficiente de correlación de $r=0.640$, con una $p=0.000$ ($p < 0.05$)
- Segunda: Existe relación entre el estilo de liderazgo democrático y la gestión educativa de las Instituciones Públicas Secundaria del Distrito de Ventanilla. Se obtuvo un coeficiente de correlación de $r=0.467$, con una $p=0.000$ ($p < 0.05$)
- Tercera: Existe relación entre el estilo de liderazgo liberal y la gestión educativa de las Instituciones Públicas Secundaria del Distrito de Ventanilla. Se obtuvo un coeficiente de correlación de $r=0.668$, con una $p=0.000$ ($p < 0.05$)

VI. Recomendaciones

Recomendaciones

- Primero: A los Directores de las IIEE de otros Distritos, se debe realizar estos estudios similares a lo realizado en las IIEE Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla-Callao, con la finalidad de mejorar la Gestión educativa, pues creemos que esta variable tiene repercusiones en el desempeño profesional del Director así como en el docente y en el rendimiento escolar de los estudiantes.
- Segundo: Los que dirigen instituciones públicas y privadas del campo educativo deben priorizar la aplicación del liderazgo democrático, a fin de garantizar el compromiso, motivación y eficiencia de la comunidad educativa en el servicio de calidad.
- Tercero: A los Directores de la IIEE analizada, se deben promover actividades de integración, compromiso institucional y relaciones humanas, que coadyuven y fortalezcan la gestión administrativa
- Cuarto: A los Directores de las diversas Instituciones Educativas, se deben desarrollar capacitaciones de autorrealización curricular para mejorar la Gestión Pedagógica con la participación activa y voluntaria del personal directivo y docente.
- Quinto: A los Directores de la Institución Educativa estudiada, se deben realizar charlas interactivas con el personal sobre la supervisión continua y las condiciones de trabajo para mejorar y fortalecer la gestión institucional.
- Sexta: Al personal directivo capacitarse mediante cursos, diplomados y estudios de postgrado en el área de gestión o planificación educativa que le permitan estar a la vanguardia y, de esta manera, poder implementar con éxito una gestión educativa con enfoque estratégico, buscando que el personal de la institución se apropie del código de ética de la institución para construir una cultura institucional que estimule un ambiente de innovación en la organización.

Septima: Se sugiere a la UGEL Ventanilla, así como al Ministerio, de Educación, promover capacitaciones y charlas institucionales que promuevan la práctica de estilos de liderazgo estratégicos para una mejor dirección de los centros educativos

VII. Referencias Bibliográficas

- Alvarado, O. (2000). *Elementos de administración general*. Lima: Editorial Udegraf.
- Antúnez, S. (2003) ¿Mejorar la Dirección? Cambiemos la rutina. Revista de Aula de Innovación Educativa N° 123-124, Ediciones Grao.
- 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 2010, de http://www.revistaeducacion.mec.es/re345/re345_10.pdf
- Baselca M. (2013). *Gestión pedagógica en el aula: Clima social escolar, desde la percepción de estudiantes y profesores del séptimo año de educación básica en los centros educativos Oscar Efrén Reyes y Pichincha, de la ciudad de Quito Ecuador Provincia de Pichancha, en el año lectivo 2011-2012*, (Tesis para optar el grado de Magister). Universidad Técnica Particular de Loja, Quito- Ecuador.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación: para administración*. México.: Editora Leticia Gaona Figueroa.
- Bolívar, A. (2001). *Liderazgo y reestructuración escolar*. Granada (España): Universidad de Granada. Referencia electrónica, recuperado el 24 de abril del 2012, de http://www.programacrece.cl/documentos/liderazgo_educativo.pdf
- Bolívar A. (2010). Psicoperspectivas Individuo y Sociedad, Vol. 9 No. 2. *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. España Universidad de Granada.
- Cabrera (2012). *Gestión educativa en el fortalecimiento de la comunicación interna en el centro educativo novus en la ciudad guayaquil año 2012. Propuesta: diseño e implementación de una guía metodológica de orientación y mediación de gestiones educativas para docentes* (Tesis para optar el grado de Magister). Universidad de Guayaquil - Ecuador

- Castro A. (2007). *Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento táctico*. España: Anales de Psicología, Vol 23, N° 2. pp. 216-225. Recuperado el 01 de Julio de 2008 de: <http://www.um.es/ojs/index.php/analesps/article/view/22401>
- Centty D. (2006). *Manual metodológico para el investigador científico*. Nuevo Mundo, investigadores y consultores. Arequipa - Perú.
- Cordero O (2006). *Caracterización de los tipos de liderazgo utilizados por directores de escuelas eficaces del area metropolitana de Caracas*, (Tesis para optar el grado de Magister). Universidad Católica Andres Bello, Carcas-Venezuela.
- Covey, S. (2000) *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. Ediciones Paidós. España.
- Cueva A (2006). *Diccionario de pedagogía*. Lima: AFA EDITORES importadores S.A. Pág. 206 (BC de San Marcos) R/LB 15 D71 2006.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá, McGraw Hill. Colombia.
- Chiavenato I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México DC: McGraw Hill.
- Daft R., y Marcic D. (2006). *Introducción a la administración*. México D. F.: Cengage Learning Editores.
- Flores (2010). *El tipo de liderazgo del director y los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto Superior Pedagógico Público "Nuestra Señora de Lourdes" DRE-Ayacucho, 2010*, (Tesis para optar el grado de Magister). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima- Perú.
- Frigerio, G, (1992). *Las Instituciones educativas Cara y Ceca. Elementos para su gestión*. Troquel (Serie Flacso). Argentina.
- Gabarro J, (1998) *Gestión de los Centros educativos*. Ediciones Universitat, Oberta de Catalunga. España.

- Gallegos A. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos. Pág. 112, 114, 117 (B. Publica de Lima). 371.2 G15.
- González, M. (2002) *Organización y Gestión de centros educativos: Dimensiones y Procesos*, Editorial Pearson-Prentice Hall. Madrid.
- Guaraca (2012). *Gestión, Liderazgo y Valores en la Escuela "Brasil", de la Provincia del Azuay, Cantón Gualaceo, durante el Año Escolar 2010-2011, Carabobo* (Tesis para optar el grado de Magister). *Universidad Técnica Particular de Loja, Cuenca-Ecuador*.
- Guibovich L. (2006). *Antropología liderazgo y cultura organizacional*. Universidad Villarreal. Lima- Perú (B. Pública de Lima)
- Guillen (2011). *El liderazgo femenino en el desempeño gerencial de las directoras en las instituciones del Municipio Escolar 14.2 del Edo Carabobo* (Tesis para optar el grado de Magister). Universidad de Carabobo-Venezuela
- Gutierrez E. (2015). *Liderazgo del Personal Directivo como factor influyente en la formación de equipos sde alto desempeño en las IIEE*, (Tesis para optar el grado de Magister). Universidad de Carabobo-Venezuela.
- Hernández, S. (2006). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia* (4ª Ed.). México, D. F.: McGraw Hill Interamericana.
- Hernández R, Fernández C y Batista L (2010). *Metodología de la Investigación*, Mc Graw-Hill Interamericana.
- Hitt M. (2006). *Administración*. México D. F.: Pearson Educacion.
- Hunt B. (2009). *Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la educación en América Latina*. Santiago (Chile): PREAL, Editorial San Marino.

Idone C. (2012). *Estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una institución de ventanilla*. (Tesis para optar el grado de Magister). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima- Perú

INSTITUTO INTERNACIONAL DE PLANEAMIENTO DE LA EDUCACIÓN *Gestión educativa estratégica*. Módulo 2. Buenos Aires, <http://www.lie.upn.mx/>

Jones G y George J. (2006). *Administración Contemporánea* pg. 495

Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México D. F.: Mc Graw Hill.

Lussier R. (2002). *Liderazgo*. México DF: Thomson. Pág. 67 (B. Publica de Lima) 303.34 L99.

Lussier, R N. y Achua, C. F. (2005) *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Internacional Thomson Editores, México

Madrigal Berta, (2005), *Liderazgo, Enseñanza y Aprendizaje*. Ediciones McGraw Hill, México.

Martinez (2013). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*, (Tesis para optar el grado de Magister). Universidad Católica del Perú, Lima- Perú.

Middlehurst R (2012). *Leadership and Management in Higher Education* - Reino Unido.

Moreno L. (2011). *Corpus de proposiciones teóricas a la gerencia participativa en el contexto de la formación de líderes comunitarios* (Tesis para optar el grado de Doctor). Universidad de Yacambú, Venezuela

Mulford B. (2006). *Liderazgo para mejorar la calidad de la educación secundaria: algunos desarrollos internacionales Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 10 (1). Referencia electrónica, recuperado el 20 de febrero del 2010, de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev101ART2.pdf>

- Munch L. (2002). *Más allá de la excelencia y de la calidad total*. México DF: Trillas. Pág. 225, 228 (B. Publica de Lima) 658.4013 M95
- Pastrana, (1997) *Organización, Dirección y Gestión en la escuela primaria, Un estudio de casos desde la perspectiva etnográfica*. CINVESTAV, México.
- Pavez y Muñoz (2012). *Percepción de los atributos necesarios para el liderazgo directivo efectivo en colegios municipales desde la perspectiva de los docentes, directores y sostenedor el caso de la comuna de Maipú* (Tesis para optar el grado de Magister). Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Pisconte (2015). *Liderazgo y planeamiento estratégico y su influencia en la mejora continua en una empresa de servicios caso: Ariana publicidad sac* (Tesis para optar el grado de Magister). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú.
- Portilla, A. (2004). *Dirección de centros educativos*. Arequipa (Perú): Ediciones Calidad Educativa.
- Pozner, P, (2000) *Competencias para la Profesionalización de la Gestión educativa* . IIPE. Buenos Aires.
- Quispe (2011). *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 para optar el grado de Magister). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú.
- Reyes N (2012). *Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla-Callao*, (Tesis para optar el grado de Magister). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima-Perú.
- Rincon J. (2005). Tesis de Maestría: “*Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle del Chumbao en la provincia de Andahuaylas. Año 2005*”. Lima: “UNMSM”. Pág. 85 (B.C. de San Marcos). ED 1442.

- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México D. F.: Pearson Educación.
- Rojas A y Gaspar G. (2006). *Bases del Liderazgo en Educación*, Santiago-Chile OREALC/UNESCO
- Rojas A. (2006). *La cara oculta de la Luna. Liderazgo y crítica al racionalismo en la formulación e implementación de políticas educacionales*. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (4e), 25-38. Referencia electrónica, recuperado el 12 de abril del 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55140404.pdf>
- Rodriguez I. (2012). *Gestión del Director en los centros de educación Inicial*, (Tesis para optar el grado de Magister). Universidad del Zulia, Maracaibo-Venezuela
- Rodríguez V. (2006). *Administración*. México D.F: International Thompson
- Romero, D. (1989) *Administración de la Educación. Introducción al estudio de la gestión administrativa en las instituciones escolares*. Universidad Santo Tomas. Colombia.
- Rojas, G. (2005). *Significado que los profesores de un colegio particular pagado, le otorgan a los estilos de liderazgo en esa unidad escolar al equipo directivo*. Santiago: Universidad de Chile, tesis de maestría en educación.
- Ruiz G, (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del Director en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio Santo Domingo de Guzman de Lima Norte*, (Tesis para optar el grado de Magister). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima- Perú.
- Schemelkes, S. (1992). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Documento en línea. Dialnet.Unirioja.es.
- Sierra, B. (2007). *Estrategia y técnica de investigación social*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Perú.

Stephen R. y Coulter M. (2005). *Administración* 8º Edición. México: Pearson Educación.

Sorados (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. (Tesis para optar el grado de Magister). Universidad UNMSM, Lima Perú.

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

Zarate (2011) *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima* (Tesis para optar el grado de Magister). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú.

Anexos

ANEXO A

INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO: Liderazgo

Estimado(a) director(a):

El presente cuestionario tiene por finalidad identificar el estilo de liderazgo del director de las instituciones educativas públicas de educación secundaria del Distrito de Ventanilla-Callao. En tal sentido les invocamos su colaboración. El presente es anónimo y su respuesta es de carácter confidencial para el investigador. La Universidad Cesar Vallejo, agradece su colaboración.

I.E.-----

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente el instrumento y seleccione de las cinco alternativas una sola respuesta por cada pregunta, indicando con una X aquella que usted considere según su opinión.

Cualquier duda será aclarada por la investigadora, agradeciéndole sea lo más sincero posible. Gracias por su valiosa colaboración.

Como Director:	1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre
1. ¿Toma las decisiones para solucionar los problemas de la institución educativa en forma autoritaria?					
2. ¿Asume toda la responsabilidad en el resultado de su toma de decisión?					
3. ¿Mantiene el control de todas las funciones desempeñadas por el personal en la institución?					
4. ¿Considera que solamente es el competente y capaz de tomar decisiones importantes en la institución?					
5. ¿Desconfía en que sus docentes son capaces para guiarse a sí mismo?					
6. ¿Exige a su personal obediencia a sus órdenes?					
7. ¿Impide que las nuevas ideas de los docentes salgan a la luz, permitiendo las ideas suyas?					
8. ¿Demuestra interés por los miembros de su institución, tanto en su aspecto personal y en su trabajo pedagógico?					
9. ¿Confía en la capacidad y buen juicio del personal para que estos ejerzan sus funciones con profesionalismo?					
10. ¿Asigna las áreas, cursos, horarios, aulas, grados, secciones y equipos de trabajos a los					

docentes, con el fin que asuman su responsabilidad?					
11. ¿Permite que el personal de la institución participe con libertad en la toma de decisiones en beneficio de la institución educativa?					
12. ¿Escucha y coordina con los padres de familia e instituciones locales y provinciales para conseguir apoyo para la institución educativa?					
13. ¿Acepta las ideas del personal para contribuir con el logro de los objetivos institucionales?					
14. ¿Fomenta la confianza y el respeto entre los miembros de la institución?					
15. ¿Demuestra preocupación por el buen desempeño de su personal?					
16. ¿Permite que el personal de la institución ejecute sus actividades sin previa planificación por interés de que se cumplan?					
17. ¿Evade su responsabilidad, cuando el personal de la institución tienen problemas y necesitan de su apoyo?					
18. ¿Proporciona información cuando los docentes lo solicitan?					
19. ¿Otorga libertad absoluta a los docentes para que trabajen y tomen las decisiones pertinentes en el aspecto pedagógico?					
20. ¿Espera que los docentes asuman la responsabilidad por su propia iniciativa para realizar actividades cívicas?					

ANEXO B

INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO: Gestión educativa

Estimado(a) director(a):

El presente cuestionario tiene por finalidad identificar la gestión educativa de las instituciones educativas públicas de educación secundaria del Distrito de Ventanilla- Callao. En tal sentido les invocamos su colaboración. El presente es anónimo y su respuesta es de carácter confidencial para el investigador. La Universidad Cesar Vallejo, agradece su colaboración.

I.E.-----

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente el instrumento y seleccione de las cinco alternativas una sola respuesta por cada pregunta, indicando con una X aquella que usted considere según su opinión.

Cualquier duda será aclarada por la investigadora, agradeciéndole sea lo más sincero posible. Gracias por su valiosa colaboración.

N°	Como Director:	Alternativas				
	Dimensiones de la Gestión Escolar	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
	Dimensión Pedagógica-Curricular					
1	Realiza mesas de trabajo con el equipo docente para conocer y contextualizar los contenidos curriculares.					
2	Introduce cambios pedagógicos institucionales como parte de su experiencia personal-profesional.					
3	Visita periódicamente a los docentes en el aula para orientar su acción pedagógica.					
4	Promueve el desarrollo profesional de los docentes por medio de estrategias grupales de estudio.					
5	Monitorea la evaluación de los aprendizajes logrados por los estudiantes.					
	Dimensión Administrativa					
6	Toma decisiones que interpretan las necesidades e intereses del colectivo escolar.					
7	Crea una red de acciones comprometidas con el funcionamiento de la institución					

8	Indaga sobre los aspectos que afectan el funcionamiento operativo de la institución					
9	Construye el plan institucional con el propósito de guiar las actividades administrativas y académicas de la institución					
10	Planifica las actividades institucionales en función de los recursos materiales y financieros disponibles.					
	Dimensión Organizativa					
11	Divide el trabajo y las responsabilidades de cada personal atendiendo a una jerarquía de mando					
12	Propicia en el equipo la satisfacción y agrado por el trabajo realizado.					
13	Apela a la negociación a la hora de distribuir los escasos recursos de la institución.					
14	Desempeña sus acciones gerenciales dentro de la organización de forma representativa sin ningún patrón específico.					
15	Propicia el desarrollo de las actividades escolares de forma rutinaria					
	Dimensión Comunitaria – Participación Social					
16	Conforma oportunamente la Comunidad Educativa de la Institución.					
17	Involucra a la comunidad educativa y las organizaciones comunales en aspectos relacionados al funcionamiento de la institución					
18	Analiza las relaciones entre la escuela, la familia y la comunidad a fin de mejorar los resultados educativos.					
19	Promueve la participación de las redes sociales del entorno educativo para favorecer la acción educativa					
20	Se apoya en las redes sociales para la puesta en marcha del proyecto educativo integral comunitario.					

Anexo C

Matriz de consistencia

Título: Estilos de liderazgo y gestión educativa en Directivos Pedagógicos de las Instituciones Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	METODOLOGIA / DISEÑO
<p>Problemas Específicos</p> <p>¿Cómo son los Estilos de Liderazgo en los Directivos Pedagógicos de las Instituciones Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla?</p> <p>¿Cómo es la Gestión Educativa en los Directivos Pedagógicos de las Instituciones Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el estilo de Liderazgo autoritario y la Gestión educativa en los Directivos Pedagógicos de las Instituciones Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el estilo de Liderazgo democrático y la Gestión educativa en los Directivos Pedagógicos de las Instituciones Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el estilo de Liderazgo liberal y la Gestión educativa en los Directivos Pedagógicos de las Instituciones Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>Describir los Estilos de Liderazgo en los Directivos Pedagógicos de las Instituciones Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla.</p> <p>Describir la Gestión Educativa en los Directivos Pedagógicos de las Instituciones Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla.</p> <p>Determinar la relación entre el estilo de Liderazgo Autoritario y la Gestión educativa en los Directivos Pedagógicos de las Instituciones Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla.</p> <p>Determinar la relación entre el estilo de Liderazgo Democrático y la Gestión educativa en los Directivos Pedagógicos de las Instituciones Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla.</p> <p>Determinar la relación entre el estilo de Liderazgo Liberal y la Gestión educativa en los Directivos Pedagógicos de las Instituciones Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla.</p>	<p>hipótesis Específicos</p> <p>Existe relación entre el estilo de liderazgo Autoritario y la Gestión educativa en los Directivos Pedagógicos de las Instituciones Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla.</p> <p>Existe relación entre el estilo de liderazgo Democrático y la Gestión educativa en los Directivos Pedagógicos de las Instituciones Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla.</p> <p>Existe relación entre el estilo de liderazgo Liberal y la Gestión educativa en los Directivos Pedagógicos de las Instituciones Públicas Secundarias del Distrito de Ventanilla.</p>	<p>Variable estilos de Liderazgo</p> <p>Definición conceptual: Palomo (2012) Formas que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos organizacionales, con entusiasmo y por voluntad propia en todo un proceso y dentro de un marco situacional cambiante</p> <p>Definición operacional: Formas de dirigir una institución educativa con estilos autoritario, democrático y liberal (Laissez Faire), las que corresponden a los sistemas de liderazgo de Kurt Lewin.</p> <p>Variable Gestion educativa</p> <p>Definición conceptual: Rodríguez (2012) Proceso que busca el fortalecimiento de una cultura de participación de la comunidad, teniendo como eje central la escuela, incrementando la base democrática de la sociedad, a la vez que propicia mejores condiciones educativas para los miembros de la comunidad.</p> <p>Definición operacional: Realiza las políticas educacionales en cada institución Educativa adecuándolas a su contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa el cual consta de cuatro dimensiones.</p>	<p>Tipo de estudio: Básica- descriptiva correlacional</p> <p>Diseño del estudio: No experimental- transversal, con un solo corte muestral</p> <p>POBLACION Y MUESTRA</p> <p>Población La población está conformada por 41 directores.</p> <p>Muestra Está conformada por 41 directores de las instituciones educativas de educación secundaria del Distrito de Ventanilla.</p> <p>Método de investigación: Cuantitativo</p> <p>Técnicas e instrumentos de recolección de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Instrumentos: • Técnica (encuesta y cuestionario) <p>Métodos de análisis de datos: Se realizó la tabulación de los datos estadísticos mediante el análisis descriptivo, en Tablas y figuras expresadas porcentajes y frecuencias. Para el análisis de datos se empleó el programa estadístico SPSS, versión 21.0, con el cual se realizaron los siguientes análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prueba de Kolmogorov-Smirnov para determinar si los datos se aproximan a una distribución normal y elegir el tipo de estadística adecuada (paramétrica o no paramétrica). ▪ La Prueba no paramétrica del correlación Rho Spearman se utiliza para establecer el grado de correlación entre las variables y se utilizó en este trabajo ya que en el conjunto de datos se usan los rangos en lugar de los valores originales, cuando las variables están en una escala ordinal y se calcula de la siguiente manera.

Anexo D

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide: Liderazgo

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Autoritario								
1	¿Toma las decisiones para solucionar los problemas de la institución educativa en forma autoritaria?	✓		✓		✓		
2	¿Asume toda la responsabilidad en el resultado de su toma de decisión?	✓		✓		✓		
3	¿Mantiene el control de todas las funciones desempeñadas por el personal en la institución?	✓		✓		✓		
4	¿Considera que solamente es el competente y capaz de tomar decisiones importantes en la institución?	✓		✓		✓		
5	¿Desconfía en que sus docentes son capaces para guiarse a sí mismo?	✓		✓		✓		
6	¿Exige a su personal obediencia a sus órdenes?	✓		✓		✓		
7	¿Impide que las nuevas ideas de los docentes salgan a la luz, permitiendo las ideas suyas?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: Democrático								
8	¿Demuestra interés por los miembros de su institución, tanto en su aspecto personal y en su trabajo pedagógico?	✓		✓		✓		
9	¿Confía en la capacidad y buen juicio del personal para que estos ejerzan sus funciones con profesionalismo?	✓		✓		✓		
10	¿Asigna las áreas, cursos, horarios, aulas, grados, secciones y equipos de trabajos a los docentes, con el fin que asuman su responsabilidad?	✓		✓		✓		
11	¿Permite que el personal de la institución participe con libertad en la toma de decisiones en beneficio de la institución educativa?	✓		✓		✓		
12	¿Escucha y coordina con los padres de familia e instituciones locales y provinciales para conseguir apoyo para la institución educativa?	✓		✓		✓		
13	¿Acepta las ideas del personal para contribuir con el logro de los objetivos institucionales?	✓		✓		✓		

14	¿Fomenta la confianza y el respeto entre los miembros de la institución?	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 3: Liberal							
15	¿Demuestra preocupación por el buen desempeño de su personal?	✓		✓		✓	
16	¿Permite que el personal de la institución ejecute sus actividades sin previa planificación por interés de que se cumplan?	✓		✓		✓	
17	¿Evade su responsabilidad, cuando el personal de la institución tienen problemas y necesitan de su apoyo?	✓		✓		✓	
18	¿Proporciona información cuando los docentes lo solicitan?	✓		✓		✓	
19	¿Otorga libertad absoluta a los docentes para que trabajen y tomen las decisiones pertinentes en el aspecto pedagógico?	✓		✓		✓	
20	¿Espera que los docentes asuman la responsabilidad por su propia iniciativa para realizar actividades cívicas?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplicable

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez evaluador: Lescano Lopez Galis SusanaDNI: 06451655

Especialidad del evaluador: Metodología

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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


Firma

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide: Gestión Educativa

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Dimensión Pedagógica-Curricular								
1	¿Realiza mesas de trabajo con el equipo docente para conocer y contextualizar los contenidos curriculares?	✓		✓		✓		
2	¿Introduce cambios pedagógicos institucionales como parte de su experiencia personal-profesional?	✓		✓		✓		
3	¿Visita periódicamente a los docentes en el aula para orientar su acción pedagógica?	✓		✓		✓		
4	¿Promueve el desarrollo profesional de los docentes por medio de estrategias grupales de estudio?	✓		✓		✓		
5	¿Monitorea la evaluación de los aprendizajes logrados por los estudiantes?	✓		✓		✓		
Dimensión Administrativa								
6	¿Toma decisiones que interpretan las necesidades e intereses del colectivo escolar?	✓		✓		✓		
7	¿Crea una red de acciones comprometidas con el funcionamiento de la institución?	✓		✓		✓		
8	¿Indaga sobre los aspectos que afectan el funcionamiento operativo de la institución?	✓		✓		✓		
9	¿Construye el plan institucional con el propósito de guiar las actividades administrativas y académicas de la institución?	✓		✓		✓		
10	¿Planifica las actividades institucionales en función de los recursos materiales y financieros disponibles?	✓		✓		✓		
Dimensión Organizativa								
11	¿Divide el trabajo y las responsabilidades de cada personal atendiendo a una jerarquía de mando?	✓		✓		✓		
12	¿Propicia en el equipo la satisfacción y agrado por el trabajo realizado?	✓		✓		✓		

13	¿Apela a la negociación a la hora de distribuir los escasos recursos de la institución?	✓		✓		✓	
14	¿Desempeña sus acciones gerenciales dentro de la organización de forma representativa sin ningún patrón específico?	✓		✓		✓	
15	¿Propicia el desarrollo de las actividades escolares de forma rutinaria?	✓		✓		✓	
Dimensión Comunitaria – Participación Social							
16	¿Conforma oportunamente la Comunidad Educativa de la Institución?	✓		✓		✓	
17	¿Involucra a la comunidad educativa y las organizaciones comunales en aspectos relacionados al funcionamiento de la institución?	✓		✓		✓	
18	¿Analiza las relaciones entre la escuela, la familia y la comunidad a fin de mejorar los resultados educativos?	✓		✓		✓	
19	¿Promueve la participación de las redes sociales del entorno educativo para favorecer la acción educativa?	✓		✓		✓	
20	¿Se apoya en las redes sociales para la puesta en marcha del proyecto educativo integral comunitario?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplicable

Opinión de aplicabilidad: Aplicable | Aplicable después de corregir | No aplicable |

Apellidos y nombres del juez evaluador: Escano Lopez Galia Susana DNI: 06451655

Especialidad del evaluador: M. Pedag.

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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


 Firma